

PROPOSAL TESIS

**PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA (SDM) YANG DIPENGARUHI OLEH MOTIVASI INTRINSIK DAN
LINGKUNGAN KERJA NON FISIK**



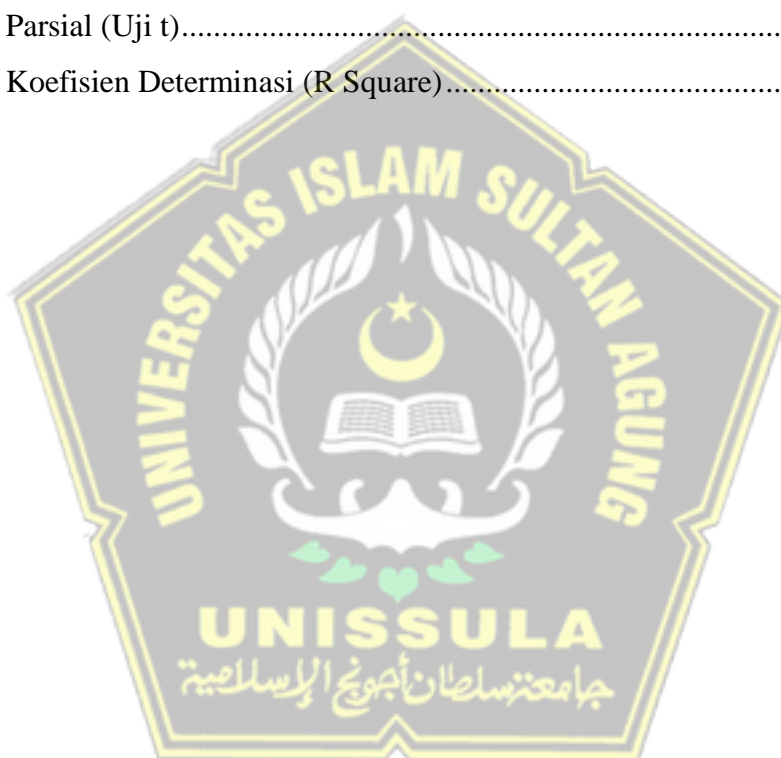
**Disusun Oleh
NAMA : ERNAWATI
NIM : 20402400166**

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

DAFTAR ISI

PROPOSALTESIS.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I.....	4
PENDAHULUAN.....	4
1.1 Latar Belakang	4
1.2 Rumusan Permasalahan	7
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II.....	9
KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Kepuasan Kerja	9
2.2 Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).....	15
2.2.1 Pengertian Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM).....	15
2.3 Motivasi Intrinsik	18
2.4 Lingkungan Kerja Non Fisik.....	23
2.4.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Non Fisik.....	29
2.5 Hubungan Antar Variabel	29
2.6 Kerangka Pikir Penelitian	31
BAB III	35
METODE PENELITIAN	35
3.1 Jenis Penelitian.....	35
3.2 Lokasi, Populasi, dan Sampel Penelitian	36
3.2.1 Lokasi Penelitian	36
3.2.2 Populasi	36
3.2.3 Sampel.....	37
3.3 Sumber dan Jenis Data	38
3.3.1 Primer	38

3.3.2	Sekunder.....	38
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	39
3.4.1	Variabel Dependen.....	40
3.4.2	Variabel Independen.....	40
3.4.3	Variabel Moderasi.....	40
3.5	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	41
3.5.1	Definisi Operasional dan Indikator.....	41
3.5.2	Pengukuran Variabel (Insrumen Penelitian).....	42
3.6	Metode Analisis.....	44
3.6.1	Uji Parsial (Uji t).....	44
3.6.2	Uji Koefisien Determinasi (R Square).....	46



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi, baik yang bergerak di sektor publik maupun swasta, pada dasarnya memiliki tujuan yang ingin dicapai secara efektif dan efisien. Dalam proses pencapaian tujuan tersebut, salah satu komponen paling vital yang menentukan keberhasilan suatu organisasi adalah sumber daya manusia (SDM). sumber daya manusia (SDM) bukan sekedar aset, melainkan motor penggerak utama dalam pelaksanaan strategi dan program kerja organisasi. Oleh karena itu, kinerja pegawai menjadi indikator penting dalam mengukur seberapa jauh sebuah organisasi dapat menjalankan fungsinya dan mencapai visi misinya.

Kinerja pegawai yang optimal bukanlah suatu kondisi yang muncul secara instan. Sebaliknya, ia merupakan hasil dari interaksi kompleks berbagai faktor yang memengaruhi perilaku dan produktivitas individu dalam bekerja. Di antara faktor-faktor tersebut, motivasi kerja, kepuasan kerja, serta lingkungan kerja yang kondusif menempati posisi sentral. Ketiga faktor ini tidak hanya berkaitan secara langsung dengan performa individu, tetapi juga saling berinteraksi membentuk suatu sistem psikososial yang memengaruhi semangat dan keterlibatan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Salah satu aspek dari motivasi kerja yang sangat menentukan kualitas kinerja adalah motivasi intrinsik. Motivasi ini bersumber dari dalam diri individu, bukan karena dorongan eksternal seperti gaji atau hadiah. Individu dengan motivasi intrinsik yang tinggi cenderung bekerja karena mereka menikmati pekerjaannya, merasa tertantang, dan melihat pekerjaan tersebut sebagai bagian dari aktualisasi diri. Mereka bekerja bukan semata-mata karena kewajiban, tetapi karena merasa pekerjaan itu bermakna dan memberikan kepuasan batin.

Seorang pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, dorongan untuk berprestasi, dan keinginan untuk tumbuh dan berkembang dalam pekerjaannya, pada umumnya akan menunjukkan performa kerja yang lebih konsisten dan berkualitas.

Di sisi lain, lingkungan kerja non fisik juga memainkan peranan yang tidak kalah penting dalam mempengaruhi perilaku dan kinerja pegawai. Berbeda dengan lingkungan kerja fisik yang berkaitan dengan sarana dan prasarana seperti pencahayaan, suhu ruang, dan kenyamanan fisik lainnya, lingkungan kerja non fisik mencakup aspek-aspek yang lebih bersifat psikologis dan sosial. Ini termasuk hubungan antar pegawai, gaya kepemimpinan atasan, sistem komunikasi organisasi, kejelasan peran, iklim kerja, serta keadilan dalam perlakuan terhadap karyawan. Lingkungan kerja yang harmonis dan suportif dapat menciptakan rasa aman secara emosional, meningkatkan semangat kerja, dan menumbuhkan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Motivasi intrinsik dan lingkungan kerja non fisik tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga memiliki pengaruh penting terhadap tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang positif sebagai hasil dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya. Ketika pegawai merasa bahwa mereka mendapatkan pengakuan, memiliki kesempatan untuk berkembang, mendapat perlakuan yang adil, dan berada dalam suasana kerja yang menyenangkan, maka mereka akan merasakan kepuasan kerja yang tinggi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh tekanan, kurangnya dukungan sosial, dan kepemimpinan yang otoriter akan menurunkan tingkat kepuasan kerja dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja.

Kepuasan kerja, dalam konteks ini, dapat berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh motivasi intrinsik dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai. Artinya, meskipun motivasi dan lingkungan kerja dapat memengaruhi kinerja

secara langsung, namun dampaknya akan lebih signifikan jika disertai dengan perasaan puas terhadap pekerjaan. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan perilaku kerja yang lebih positif, seperti disiplin, inisiatif tinggi, dan bersedia bekerja di luar ekspektasi tanpa harus diminta.

Namun demikian, realita yang sering dijumpai di berbagai organisasi, terutama di sektor pemerintahan, menunjukkan bahwa masih banyak tantangan dalam membangun motivasi intrinsik dan menciptakan lingkungan kerja non fisik yang kondusif. Kurangnya penghargaan terhadap prestasi, komunikasi yang tidak efektif, dominasi kepemimpinan otoriter, serta minimnya kesempatan pengembangan diri menjadi faktor-faktor yang menghambat terciptanya kepuasan kerja yang optimal. Akibatnya, kinerja pegawai cenderung stagnan, tidak inovatif, bahkan bisa menurun dalam jangka panjang.

Berdasarkan kajian literatur dan hasil penelitian sebelumnya, telah banyak penelitian yang membahas pengaruh motivasi intrinsik dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai maupun kepuasan kerja secara terpisah. Namun, masih sangat terbatas penelitian yang secara komprehensif menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara motivasi intrinsik dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM), khususnya pada instansi pemerintah daerah. Selain itu, hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan adanya perbedaan temuan (inkonsistensi) terkait kekuatan dan arah pengaruh variabel-variabel tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menguji secara empiris model hubungan motivasi intrinsik, lingkungan kerja non fisik, kepuasan kerja, dan kinerja sumber daya manusia (SDM) secara simultan pada pegawai pemerintah daerah.

Dengan mempertimbangkan variabel diatas, maka penelitian ini memfokuskan perhatian pada **“Peran Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya**

Manusia (SDM) Yang Dipengaruhi Oleh Motivasi Intrinsik Dan Lingkungan Kerja Non Fisik ”

1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja?
3. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM)?
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM)?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM)?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari Latar Belakang dan rumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM).

4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM).
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM).

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang akan dicapai antara lain sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Menambah literatur dan referensi ilmiah mengenai pengaruh motivasi intrinsik dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
 - b. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.
2. Manfaat Praktis
 - a. Memberikan masukan kepada instansi atau organisasi, khususnya di lingkungan pemerintah daerah, untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan motivasi intrinsik, pembenahan lingkungan kerja non fisik, dan peningkatan kepuasan kerja.
 - b. Sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang lebih efektif dan efisien.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kepuasan Kerja

Menurut (Rosmaini & Tanjung, 2019) kepuasan kerja adalah perasaan Pegawai tentang pekerjaan dalam suatu organisasi, baik senang atau tidak puas, sebagai hasil interaksi mereka dengan lingkungan kerja dan penilaian terhadap pekerjaan mereka. Perasaan Pegawai tentang pekerjaan mewakili kepribadian dan perilaku mereka saat sedang bekerja.

Menurut (Martha & Putra, 2020) kepuasan kerja adalah perasaan positif yang berasal dari penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang. Sementara itu, (Toni & Siagian, 2021) kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap pekerjaan sebagai ketidaksetaraan antara jumlah imbalan yang diterima pekerja dengan jumlah yang mereka rasa seharusnya mereka terima. Sedangkan, Latief, 2019 dalam (Toni & Siagian, 2021) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang mencintai dan menghargai pekerjaan yang dilakukan seseorang. Sikap ini tercermin dalam efisiensi kerja, disiplin dan semangat kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati di luar pekerjaan, di tempat pekerjaan, atau kombinasi keduanya.

Kepuasan kerja adalah kondisi perasaan yang disukai maupun tidak disukai yang mana hal tersebut tergantung dari cara pandang Pegawai/Pegawai. Kepuasan kerja menggambarkan kondisi seseorang terhadap kinerjanya (Handoko, 2013). Sedangkan menurut Robbins (2006), Kepuasan kerja merupakan perilaku umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbandingan jumlah penghargaan yang diperoleh pegawai dengan jumlah yang selayaknya mereka terima.

Dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan emosional yang menyenangkan atau positif sebagai akibat dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja,

1. Kepuasan adalah respon emosional dari situasi kerja.
2. Kepuasan kerja merupakan hasil yang didapatkan sesuai dari harapan yang diinginkan.
3. Kepuasan kerja menggambarkan perilaku seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi, berperilaku positif terhadap pekerjaannya.

Wibowo (2010) menjabarkan tentang kepuasan kerja sebagai perilaku positif ataupun negatif yang dikerjakan setiap individu terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut Krietner dan Kinick (2010), kepuasan merupakan respon affective atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang Terdapat lima faktor yang mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut

1. ***Need fulfillment*** (pemenuhan kebutuhan), kepuasan dipengaruhi oleh level karakteristik pekerjaan yang dapat memberikan peluang pada setiap individu untuk memenuhi keperluannya.
2. ***Discrepancies*** (perbedaan), kepuasan merupakan suatu hasil dalam proses mewujudkan impian
3. ***Value attainment*** (pencapaian nilai), kepuasan adalah hasil dari cara pandang pekerjaan yang memberikan pemenuhan penilaian kerja kepada setiap individu.
4. ***Equity*** (keadilan), kepuasan merupakan fungsi dari keadilan diberlakukan kepada setiap individu di tempat kerjanya.

5. *Deisposifional genetic component* (komponen genetik), keyakinan dijadikan sebagai dasar bahwa kepuasan kerja adalah peran karakter pribadi dan faktorgenetik.

Hakim, 2021 dalam (Mangkunagara, 2016:120) berpendapat terdapat 2 faktor yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor pegawai yang berkaitan dengan kepintaran, keahlian khusus, usia, jenis kelamin, keadaan fisik, latar belakang pendidikan, pengalaman, masa kerja, kepribadian, emosional, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.
2. Faktor pekerjaan yang berkaitan dengan jenis pekerjaan,, struktur organisasi, jabatan, mutu pengawasan jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Sedangkan, Hakim, 2021 dalam (Robbins & Judge, 2015:52) jika Pegawai merasa tidak puas dalam bekerja maka akan berdampak pada:

1. Keluar, maksudnya adalah mengundurkan diri dari suatu perusahaan.
2. Suara, yang bermaksud adalah aktif dalam memberikan masukan.
3. Kesetiaan, yang maksudnya adalah tetap bertahan untuk memajukan perusahaan.
4. Pengabaian, yang maksudnya adalah tidak peduli seperti apa kondisi suatu perusahaan.

Greenberg dan Baron (2003) menyarankan agar dalam mencegah ketidakpuasan serta dapat meningkatkan kepuasan, dengan cara:

1. Membuat pekerjaan menyenangkan;
2. Orang dibayar dengan transparan,
3. Menempatkan seseorang pada bidang pekerjaan yang sesuai bidang keahliannya.

4. Dengan berinovasi sehingga terhindar dari pekerjaan yang membosankan dan berulang-ulang.

Kepuasan merupakan sebuah hasil yang dirasakan oleh Pegawai. Jika Pegawai puas dengan pekerjaannya, mereka akan betah bekerja di organisasi. Dengan memahami output yang dihasilkan, maka perlu kita ketahui penyebab yang dapat mempengaruhi kepuasan tersebut.

Kepuasan kerja adalah konsep dalam ilmu sosial yang sering diukur menggunakan beberapa indikator untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif tentang perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Indikator kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi dua jenis utama: indikator formatif dan indikator reflektif.

1. Indikator Formatif Kepuasan Kerja

Indikator formatif adalah aspek-aspek spesifik dari pekerjaan yang bersama-sama membentuk kepuasan kerja secara keseluruhan. Menurut literatur (Clark, 1998), aspek-aspek utama yang sering digunakan sebagai indikator formatif kepuasan kerja meliputi:

- a. Kepuasan terhadap gaji (salary)
- b. Kepuasan terhadap jam kerja (working hours)
- c. Kepuasan terhadap peluang promosi (opportunities for advancement)
- d. Kepuasan terhadap keamanan kerja (job security)
- e. Kepuasan terhadap otonomi dalam pekerjaan (autonomy)
- f. Kepuasan terhadap kontak sosial di tempat kerja (social contacts)
- g. Kepuasan terhadap kegunaan pekerjaan bagi masyarakat (usefulness of the job for society)

Indikator-indikator ini biasanya diukur dengan menanyakan tingkat kepuasan responden terhadap masing-masing aspek tersebut, misalnya dengan skala 0 sampai 10.

2. Indikator Reflektif Kepuasan Kerja

Indikator reflektif adalah indikator yang diasumsikan dipengaruhi oleh kepuasan kerja secara keseluruhan. Artinya, jika seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, hal ini akan tercermin dalam sikap atau perilaku lain yang terkait dengan pekerjaan tersebut. Contoh indikator reflektif yang sering digunakan antara lain:

- a. Pertanyaan langsung: "Seberapa puas atau tidak puas Anda dengan pekerjaan Anda?"
- b. Preferensi untuk tetap di pekerjaan yang sama atau mencari pekerjaan lain ("other job")
- c. Kecenderungan untuk merekomendasikan pekerjaan kepada teman ("recommendation")
- d. Pilihan untuk memilih pekerjaan yang sama jika diberi kesempatan lagi ("choose again")

Indikator-indikator reflektif ini digunakan karena diasumsikan bahwa tingkat kepuasan kerja seseorang akan memengaruhi respons mereka terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut.

Menurut Saris & Gallhofer (2020), indikator kepuasan kerja terbagi menjadi dua jenis, yaitu indikator formatif dan reflektif. Indikator formatif adalah indikator yang membentuk konstruk kepuasan kerja, sehingga perubahan pada indikator akan memengaruhi nilai variabel laten. Indikator formatif kepuasan kerja meliputi : (1) gaji, (2)

jam kerja, (3) peluang promosi, (4) keamanan kerja, (5) otonomi, (6) hubungan sosial, dan (7) kebermanfaatan pekerjaan.

Sementara itu, indikator reflektif adalah indikator yang mencerminkan kondisi kepuasan kerja. Jika kepuasan kerja meningkat, maka indikator reflektif akan ikut berubah. Indikator reflektif kepuasan kerja meliputi : (1) kepuasan kerja secara keseluruhan, (2) keinginan pindah pekerjaan, (3) rekomendasi pekerjaan, dan (4) memilih pekerjaan yang sama kembali.

Menurut Strauss dan Sayless (1952), kepuasan kerja merupakan perkara penting dalam proses aktualisasi diri. Pegawai yang merasa tidak puas dengan kinerjanya, tidak akan mungkin mendapatkan kedewasaan psikologis dan pada waktu tertentu akan membuatnya frustrasi. Pegawai seperti ini akan memperoleh semangat kerja yang rendah, mudah bosan, cepat lelah, sulit mengendalikan emosi, memudahkan absen dan menyibukkan diri dengan hal yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan.

Dari berbagai paparan kepuasan kerja diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhan melalui kegiatan bekerja, untuk menilainya dengan indikator pemenuhan kebutuhan , perbedaan, pencapaian nilai, keadilan dan komponen genetik.

Dan juga, dari beberapa pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kepuasan kerja merupakan perasaan emosional tiap individu apakah para pegawai merasa senang atau tidak terhadap pekerjaan yang dilakukan. hal ini mampu memberikan dampak positif maupun negatif tergantung dengan tingkat kenyamanan para pegawai disuatu organisasi tersebut.

2.2 Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

2.2.1 Pengertian Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Kinerja sumber daya manusia (SDM) merupakan hasil kerja atau pencapaian seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi, sesuai dengan standar dan indikator yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu, Rivai (2018) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap individu sebagai bentuk kerja yang dihasilkan sesuai perannya dalam organisasi.

Dengan kata lain, Kinerja sumber daya manusia (SDM) tidak hanya mencerminkan output secara kuantitatif, tetapi juga kualitas kerja yang dilakukan. Hal ini termasuk kedisiplinan, kehadiran, kerja sama, tanggung jawab, hingga inisiatif dalam pekerjaan. Oleh karena itu, penilaian kinerja tidak bisa dilepaskan dari dimensi-dimensi perilaku kerja serta capaian yang objektif.

2.2.2 Dimensi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Beberapa ahli mengemukakan dimensi-dimensi utama dalam pengukuran kinerja SDM. Menurut Robbins dan Judge (2019), kinerja terdiri atas beberapa aspek berikut:

1. **Kuantitas Pekerjaan:** Jumlah hasil kerja yang dapat diselesaikan dalam kurun waktu tertentu.
2. **Kualitas Pekerjaan:** Tingkat ketepatan, kerapian, serta kesesuaian hasil kerja dengan standar yang telah ditentukan.

3. **Ketepatan Waktu:** Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
4. **Efisiensi Penggunaan Sumber Daya:** Tingkat penggunaan sumber daya (waktu, biaya, tenaga) secara efektif.
5. **Kemandirian dalam Bekerja:** Sejauh mana pegawai dapat bekerja tanpa tergantung pada orang lain atau supervisi berlebih.
6. **Kerjasama Tim:** Kemampuan dalam bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas kolektif.

Sedangkan menurut Bernardin dan Russell (2013), kinerja mencakup enam kriteria utama, yaitu:

1. kualitas hasil kerja
2. kuantitas hasil kerja
3. ketepatan waktu
4. kehadiran
5. kemampuan bekerja sama, dan
6. kemampuan untuk melakukan inovasi.

2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Sumber Daya Manusia (SDM)

Kinerja SDM dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor individu maupun lingkungan kerja. Menurut Hasibuan (2018), terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

- a. **Motivasi:** Dorongan dari dalam diri seseorang untuk bekerja dengan sungguh-sungguh guna mencapai tujuan tertentu.

- b. **Kepuasan Kerja:** Tingkat kenyamanan dan perasaan positif terhadap pekerjaan yang dijalani.
- c. **Lingkungan Kerja:** Kondisi fisik dan non-fisik tempat kerja yang dapat mendukung atau menghambat produktivitas.
- d. **Kemampuan dan Kompetensi:** Keterampilan teknis maupun non-teknis yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya
- e. **Gaya Kepemimpinan:** Cara pemimpin dalam mengarahkan, mengontrol, dan memberi motivasi pada bawahannya.
- f. **Budaya Organisasi:** Nilai-nilai dan norma yang dianut oleh seluruh anggota organisasi.

2.2.4 Pentingnya Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Organisasi

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang tinggi menjadi salah satu indikator utama keberhasilan suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang tidak tergantikan oleh teknologi sekalipun. Organisasi yang memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) dengan kinerja unggul akan lebih mudah mencapai tujuan, meningkatkan efisiensi operasional, serta mempertahankan daya saing.

Menurut Armstrong dan Taylor (2020), kinerja yang tinggi dari para karyawan akan menghasilkan output berkualitas, loyalitas tinggi, serta menciptakan budaya kerja yang produktif. Selain itu, Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang optimal juga berdampak langsung pada kepuasan pelanggan, reputasi organisasi, dan pertumbuhan jangka panjang.

Sebaliknya, rendahnya Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dapat menyebabkan keterlambatan kerja, kesalahan produksi, menurunnya semangat kerja, hingga kerugian finansial bagi organisasi. Oleh karena itu, upaya peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) melalui motivasi, lingkungan kerja yang kondusif, dan kepuasan kerja menjadi fokus penting dalam manajemen organisasi modern.

2.3 Motivasi Intrinsik

2.3.1 Definisi Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah dorongan atau keinginan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu aktivitas demi kepuasan, kesenangan, atau pencapaian pribadi, tanpa dipengaruhi oleh imbalan atau tekanan dari luar. Dengan kata lain, seseorang yang termotivasi secara intrinsik melakukan sesuatu karena aktivitas itu sendiri dianggap bermakna, menarik, atau menantang, bukan karena ingin mendapatkan hadiah eksternal atau menghindari hukuman.

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dari dalam diri untuk mencapai sesuatu demi memuaskan diri sendiri dan tanpa dipengaruhi oleh imbalan dari eksternal. Jadi, motivasi ini membuat seseorang melakukan aktivitas tertentu karena menganggapnya sebagai sesuatu yang bermanfaat untuk dirinya atau memberikan kepuasan untuk dirinya sendiri. Jenis motivasi ini dipengaruhi oleh ketertarikan atau kesenangan pada kegiatan tertentu.

Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri individu tanpa adanya pengaruh atau tekanan dari luar. Menurut Ryan dan Deci (2000), motivasi intrinsik adalah kecenderungan alami seseorang untuk mencari tantangan, mengembangkan kapasitas, dan belajar tanpa adanya paksaan eksternal. Individu yang memiliki motivasi

intrinsik akan merasa puas hanya dengan melakukan pekerjaan itu sendiri karena mereka menganggap tugas tersebut menyenangkan dan bermakna.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2018), motivasi intrinsik muncul ketika individu melakukan suatu aktivitas karena aktivitas tersebut dianggap memberikan nilai personal, seperti rasa pencapaian, tanggung jawab, atau perkembangan diri.

Menurut Priyatama (2009), motivasi intrinsik dapat diartikan sebagai kepuasan yang diperoleh seseorang ketika melakukan tugas atau pekerjaan yang dianggap menarik dan menantang, tanpa mengharapkan imbalan eksternal. Sebagai contoh, seorang karyawan yang memiliki motivasi intrinsik akan merasa puas dan termotivasi ketika menyelesaikan tugas dengan baik, meskipun tanpa ada bonus atau penghargaan langsung dari atasan.

Suwatno (2011:175) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri individu, yang mendorongnya untuk melaksanakan tugas tanpa adanya rangsangan dari luar. Hal ini menunjukkan bahwa individu dengan motivasi intrinsik cenderung lebih fokus pada kepuasan pribadi dan pencapaian yang mereka raih dari pekerjaan itu sendiri.

Menurut Husaini Usman (2009:249), motivasi intrinsik adalah dorongan yang bersumber dari dalam diri individu untuk mencapai tujuan atau tujuan tertentu, tanpa perlu adanya paksaan atau rangsangan dari luar. Dengan kata lain, motivasi ini lebih bersifat internal dan berkaitan dengan rasa tanggung jawab, kepuasan pribadi, serta pencapaian tujuan yang diinginkan.

2.3.2 Faktor - Faktor Motivasi Instrinsik

A. Menurut Herzberg dalam Hanifah (2017), Menyatakan bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu :

- a) Pekerjaan itu sendiri (the work it self); Berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.
 - b) Kemajuan (advancement); Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat.
 - c) Tanggung jawab (responsibility); Besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggung jawab diberikan kepada seorang tenaga kerja.
 - d) Pengakuan (recognition); Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja.
 - e) Pencapaian (achievement); Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja tinggi.
- B. Menurut Herzberg dalam Rosidah (2009:241), mengatakan bahwa terdapat kelompok faktor kondisi intrinsik yang meliputi: pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan karyawan itu sendiri, kemungkinan berkembang. Ketiadaan kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi yang tidak puas, akan tetapi kalau kondisi demikian ada merupakan motivasi yang kuat yang akan menghasilkan prestasi yang baik.
- C. Menurut Sondang P. Siagian dalam Sriwidodo (2010), menjelaskan bahwasannya teori ini diterjemahkan secara sederhana bahwa para karyawan dapat dibagi menjadi dua golongan besar yaitu:
- a) Mereka yang termotivasi oleh faktor-faktor intrinsik yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing.
 - b) Faktor-faktor intrinsik yaitu pendorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya berkarya. Menurut teori ini faktor-faktor yang mendorong aspek motivasi ialah keberhasilan, pengakuan, sifat

pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang, kesempatan meraih kemajuan, dan pertumbuhan. Faktor hygiene yang menonjol ialah, kebijakan perusahaan, supervisi, kondisi pekerjaan, upah/gaji, hubungan dengan rekan sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan para bawahan, status, dan keamanan.

2.3.3 Tujuan Motivasi Intrinsik

Menurut Saydam dalam Maulana (2015), Menjelaskan bahwa Motivasi adalah salah satu usaha dalam mengarahkan karyawan agar dapat bekerja lebih maksimal sesuai dengan keinginan perusahaan. beberapa penjelasan tujuan dari motivasi, yaitu:

a) Meningkatkan prestasi kerja.

Dengan adanya motivasi yang tepat, karyawan akan merasa terdorong untuk mencapai hasil yang lebih baik. Prestasi kerja yang meningkat tidak hanya menguntungkan karyawan dalam hal pengakuan dan karier, tetapi juga memberikan dampak positif bagi perusahaan, seperti pencapaian target dan tujuan bisnis yang lebih baik.

b) Meningkatkan disiplin kerja.

Disiplin kerja sangat penting dalam memastikan bahwa tugas-tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya dan akan berusaha untuk mengikuti prosedur serta peraturan yang ada. Peningkatan disiplin kerja juga dapat mengurangi tingkat absensi dan meningkatkan kualitas kerja.

c) Meningkatkan gairah dan semangat kerja.

Karyawan yang semangat dalam bekerja lebih cenderung berinisiatif, kreatif, dan memiliki energi positif yang dapat menular ke rekan-rekan mereka. Gairah kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga memberikan nilai lebih dalam pekerjaan mereka.

d) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.

Motivasi yang efektif membantu karyawan untuk bekerja dengan lebih fokus, mengelola waktu dengan lebih baik, dan meminimalkan pemborosan sumber daya. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka akan berusaha untuk bekerja lebih efisien, menghasilkan lebih banyak dengan sumber daya yang lebih sedikit, dan menyelesaikan tugas lebih cepat tanpa mengurangi kualitas kerja.

e) Menumbuhkan rasa loyal karyawan terhadap perusahaan.

Karyawan yang merasa dihargai dan dihormati oleh perusahaan cenderung akan lebih loyal dan bertahan lebih lama. Motivasi yang baik dapat menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan, di mana karyawan merasa terlibat dalam visi dan misi perusahaan, sementara perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas.

f) Meningkatkan rasa tanggung jawab.

Karyawan yang termotivasi akan merasa lebih terikat dengan pekerjaan mereka dan lebih serius dalam menjalankan tugas. Mereka akan lebih proaktif dalam menyelesaikan masalah, mencari solusi, dan berusaha untuk

meningkatkan kualitas kerja mereka. Rasa tanggung jawab ini juga membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih profesional dan berorientasi pada hasil.

- g) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.

Motivasi yang baik dapat menciptakan perilaku kerja yang sesuai dengan nilai-nilai yang diinginkan perusahaan, seperti etika kerja yang tinggi, kejujuran, dan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku. Ketika perilaku karyawan sesuai dengan harapan perusahaan, maka perusahaan akan lebih mudah untuk mencapai tujuannya dan menciptakan budaya kerja yang positif.

2.4 Lingkungan Kerja Non Fisik

2.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja dalam suatu Organisasi sangat penting diperhatikan oleh manajemen. Meskipun pekerjaan tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu Organisasi, faktor ini tetap penting dan memiliki pengaruh yang besar, namun banyak Organisasi yang kurang memperhatikan faktor ini. Lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap para Pegawai, di mana lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja Pegawai. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menurunkan kinerja. Lingkungan kerja juga berperan dalam komitmen organisasi, di mana seorang Pegawai tidak akan betah bekerja di lingkungan yang tidak mendukung.

Lingkungan Kerja adalah tempat di mana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan karena dapat mempengaruhi terhadap tinggi rendahnya kinerja karyawan.

Menurut Noorainy (2017) Lingkungan Kerja Non Fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

Lingkungan kerja non fisik merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Pengertian lingkungan non fisik telah dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya:

Sedarmayanti (2011:26) menyatakan bahwa, Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Hubungan kerja dibagi menjadi dua:

a. Hubungan kerja antar pegawai

Hubungan kerja antar pegawai sangat diperlukan dalam melakukan pekerjaan, terutama bagi pegawai yang bekerja secara berkelompok, apabila terjadi konflik yang timbul dapat memperkeruh suasana kerja dan akan menurunkan semangat kerja pegawai. Hubungan kerja yang baik antara yang satu dengan yang lain dapat meningkatkan semangat kerja bagi pegawai, di mana mereka saling bekerja sama atau saling membantu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

b. Hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan

Sikap atasan terhadap bawahan memberikan pengaruh bagi pegawai dalam melaksanakan aktivitas. Sikap yang bersahabat, saling menghormati perlu dalam hubungan antar atasan dengan bawahan untuk kerjasama dalam mencapai tujuan

perusahaan. Sikap bersahabat yang diciptakan atasan akan menjadikan pegawai lebih betah untuk bekerja dan dapat menimbulkan semangat kerja bagi pegawai. Pada perusahaan sikap pemimpin antara pegawainya saling menghormati agar dapat memajukan perusahaan.

Menurut Duane et-al dalam Mangkunegara dan Prabu (2011:105), lingkungan kerja non fisik adalah semua aspek fisik psikologis kerja, dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas. lingkungan kerja non fisik terdiri dari lingkungan kerja temporal dan lingkungan kerja psikologis:

a. Lingkungan kerja temporal

- Waktu jumlah jam kerja, Dalam kebijakan kepegawaian Indonesia, standar jumlah jam minimal 35 jam dalam seminggu. Sebaliknya, pegawai yang bekerja kurang dari 35 jam dalam seminggu, dikategorikan setengah pengangguran yang terlihat.
- Waktu istirahat kerja, Waktu istirahat jam kerja perlu diberikan kepada pegawai agar mereka dapat memulihkan kembali rasa lelahnya. Dengan adanya waktu istirahat yang cukup, pegawai dapat bekerja lebih semangat dan bahkan dapat meningkatkan produksi serta efisiensi.

b. Lingkungan kerja psikologis

- Kebosanan, Kebosanan kerja dapat terjadi akibat rasa tidak enak, pekerjaan yang monoton, kurang bahagia, kurang istirahat, dan kelelahan. Untuk mengurangi rasa bosan kerja, perusahaan dapat melakukan penempatan kerja yang sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan pegawai, pemberian motivasi dan rotasi kerja.

- Pekerjaan yang monoton, Suatu pekerjaan yang sifatnya rutin tanpa variasi akan dapat menimbulkan rasa bosan karena pekerjaan yang dilakukan akan terasa monoton, sehingga menimbulkan kemalasan yang dapat mengakibatkan kegiatan bekerja berkurang serta menurunnya motivasi kerja pegawai.
- Kelelahan, Kelelahan kerja terdiri dari dua macam yaitu kelelahan psikis dan kelelahan fisiologis. Penyebab kelelahan psikis adalah kebosanan kerja sedangkan kelelahan fisiologis dapat mengakibatkan meningkatnya kesalahan dalam bekerja, meningkatkan absen, turnover dan kecelakaan kerja.

Menurut Sunyoto (2012:44), hubungan rekan kerja dalam lingkungan kerja non fisik dibagi menjadi dua, yaitu hubungan individu dan hubungan kelompok.

a. Hubungan individu

Diperoleh seorang karyawan yang datangnya dari rekan-rekan kerja sekerja maupun atasan.

b. Hubungan kelompok

Sebuah kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih yang memiliki kesamaan dalam hal jenis kelamin, minat, kemauan, dan kemampuan yang sama.

Jika hubungan diantara rekan kerja baik individu maupun kelompok kurang harmonis, maka akan mengakibatkan terganggunya kondisi lingkungan kerja.

Wursanto (2009: 269 - 270) berpendapat bahwa lingkungan kerja non fisik sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja. ada beberapa unsur penting dalam pembentukan sikap dan perilaku karyawan dalam lingkungan kerja non fisik, yaitu sebagai berikut:

- a. Pengawasan yang dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan sistem pengawasan yang ketat.
- b. Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi.
- c. Sistem pemberian imbalan ,memberikan gaji maupun perangsang lain yang menarik.
- d. Perilaku dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot atau mesin, kesempatan untuk mengembangkan karir semaksimal mungkin sesuai dengan batasan kemampuan masing-masing anggota.
- e. Ada rasa aman dari anggota, baik di dalam dinas maupun di luar dinas.
- f. Hubungan dengan anggota lain berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan.
- g. Para anggota mendapatkan perlakuan secara adil dan objektif.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut sebagai lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan di sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja yang seperti ini tidak dapat ditangkap langsung dengan panca indra manusia, namun dapat dirasakan keadaannya.

Lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan melalui hubungan-hubungan sesama karyawan, bawahan dengan atasan, maupun atasan dengan bawahan.

Menurut Wowo Sunaryo Kuswana (2014 : 7) lingkungan kerja mencakup kondisi tempat kerja seperti pengaturan pencahayaan, pengaturan ventilasi udara, serta faktor-faktor yang mempengaruhi fisik kerja, termasuk kebisingan, getaran, temperatur. Menurut Edy Sutrisno (2016 : 118) adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang berada di sekitar Pegawai yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi hubungan kerja

antara individu yang berada di lokasi Kerja, pelaksanaan kerja, fasilitas, kebersihan, pencahayaan dan ketenangan.

Lingkungan kerja Menurut (Mangkunegara, 2017), keseluruhan alat, perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitar tempat seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai individu maupun dalam kelompok. Hal ini sejalan dengan definisi yang diberikan oleh (Wursanto, 2009), di mana lingkungan kerja didefinisikan sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek fisik dan aspek psikologis yang akan berpengaruh secara langsung atau tidak langsung ke pegawai. Selanjutnya, kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila individu dapat menjalankan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Suatu lingkungan kerja dikatakan baik apabila mampu melaksanakan kegiatan secara optimal oleh pegawai pegawai, sehat, aman, dan nyaman. segala sesuatu yang berada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan, misalnya kebersihan, musik, penerangan, dan lain-lain (Nitisemito, 2008; Sunyoto, 2008). Oleh karena itu, lingkungan kerja yang baik sangat mempengaruhi hasil kinerja yang dicapai oleh seseorang. Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan kondisi di tempat kerja, baik yang bersifat fisik (seperti pencahayaan, suhu, kebersihan, fasilitas, dan keamanan) maupun non-fisik (seperti hubungan sosial, komunikasi, iklim kerja, dan gaya kepemimpinan) yang secara langsung maupun tidak langsung dapat memengaruhi kenyamanan, kepuasan, motivasi, dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik akan mendorong produktivitas dan menciptakan suasana kerja yang harmonis, sementara lingkungan kerja yang buruk dapat menjadi sumber stres dan penurunan performa kerja.

2.4.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Azharuddin (2019) Faktor Yang Dapat Mempengaruhi Terbentuknya Sebuah Kondisi Lingkungan Kerja Non Fisik adalah :

1. Perhatian dan Dukungan Pemimpin yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberi penghargaan dan perhatian serta menghargai mereka.
2. Kerja Sama Antar Kelompok yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerja sama yang baik diantara mereka yang ada.
3. Kelancaran komunikasi yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar baik antara rekan kerja maupun dengan pimpinan. maupun dengan pimpinan.

2.5 Hubungan Antar Variabel

2.5.1 Hubungan Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja

Motivasi intrinsik dan kepuasan kerja merupakan dua konsep yang saling berhubungan erat. Motivasi intrinsik mengacu pada dorongan dari dalam diri individu untuk melakukan suatu pekerjaan karena kesenangan atau kepuasan batin yang diperoleh (Ryan & Deci, 2000). Sementara kepuasan kerja adalah hasil evaluasi individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan.

Karyawan dengan motivasi intrinsik yang tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih baik karena mereka menikmati proses pekerjaan dan mendapatkan makna personal dari tugas yang dilakukan. Menurut Deci dan Ryan (1985), individu yang termotivasi secara intrinsik mengalami rasa pencapaian dan pengembangan diri, yang merupakan komponen penting dalam kepuasan kerja.

Hasil penelitian dari Lestari (2021) dan Wahyuni (2020) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang merasakan adanya tantangan dan kesempatan belajar dalam pekerjaannya cenderung lebih puas dibandingkan mereka yang hanya bekerja untuk memenuhi kebutuhan eksternal seperti gaji. Motivasi intrinsik juga meningkatkan rasa keterikatan emosional dengan pekerjaan, yang berkontribusi pada loyalitas dan komitmen terhadap organisasi (Gagne & Deci, 2005).

Hipotesis 1:

H1: Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.5.2 Hubungan Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada evaluasi pengalaman kerja (Spector, 1997). Kepuasan kerja berhubungan erat dengan persepsi individu terhadap kondisi kerja yang mencakup aspek fisik dan non fisik.

Lingkungan kerja non fisik yang suportif dan adil memiliki peranan vital dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan yang menunjukkan penghargaan, pengakuan, dan keadilan prosedural menciptakan rasa nyaman dan aman secara psikologis bagi karyawan (Greenberg, 1990). Keberadaan sistem komunikasi yang efektif dan adanya kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan juga memperkuat persepsi positif terhadap pekerjaan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja (Locke, 1976).

Penelitian oleh Kusuma (2019) dan Nurhayati (2020) menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja non fisik mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja karyawan hingga lebih dari 80%, mengindikasikan hubungan yang sangat kuat. Hal ini diperkuat dengan fakta bahwa lingkungan kerja yang buruk —misalnya adanya diskriminasi, bullying, atau kurangnya penghargaan— sering dikaitkan dengan tingkat turnover dan absensi yang tinggi.

Suasana kerja yang mendukung juga membantu karyawan dalam mengelola stres dan meningkatkan kesejahteraan psikologis (Warr, 2002). Ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil, mereka cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kepuasan kerja.

Hipotesis 2:

H2: Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

2.5.3 Hubungan Motivasi Instrinsik dan Kinerja Sumber Daya manusia (SDM)

Motivasi intrinsik berperan penting dalam mendorong individu mencapai hasil kerja terbaik secara sukarela. Karyawan yang memiliki dorongan internal untuk berkembang, mengatasi tantangan, dan menunjukkan kinerja optimal akan cenderung bekerja lebih fokus dan penuh semangat.

Menurut Amabile (1993), motivasi intrinsik menjadi fondasi dari kreativitas dan produktivitas di tempat kerja. Hal ini diperkuat oleh hasil studi dari Hartono (2020) dan Silvia (2022), yang menunjukkan bahwa individu dengan motivasi intrinsik tinggi memiliki

performa kerja yang lebih baik dan tingkat kesalahan yang lebih rendah dibandingkan mereka yang hanya termotivasi secara ekstrinsik.

Hipotesis 3:

H3: Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.

2.5.4 Hubungan Lingkungan Kerja Non Fisik dengan Kinerja SDM

Lingkungan kerja non fisik mencakup aspek-aspek seperti hubungan interpersonal, komunikasi, sistem penghargaan, kebijakan organisasi, dan suasana psikologis di tempat kerja. Berbeda dengan lingkungan fisik yang berwujud ruang, alat, dan fasilitas, lingkungan non fisik lebih terkait dengan faktor psikososial yang sangat berpengaruh pada kondisi mental dan emosional karyawan (Robbins & Judge, 2019).

Penelitian empiris menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik yang kondusif dapat meningkatkan Kinerja SDM secara signifikan. Faktor-faktor lingkungan non fisik seperti dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, kejelasan peran, sistem komunikasi yang terbuka, dan keadilan organisasi berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang mendorong karyawan untuk berinisiatif, berinovasi, dan menunjukkan kinerja terbaiknya secara sukarela (Gagne & Deci, 2005).

Lingkungan yang harmonis dan suportif mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan akan rasa memiliki (belongingness), kompetensi, dan otonomi, yang menjadi pilar utama dalam memajukan kinerja SDM Sebagai contoh,

komunikasi yang efektif dan transparan antara pimpinan dan staf tidak hanya memperjelas ekspektasi kerja tetapi juga menumbuhkan rasa kepercayaan dan penghargaan, yang pada akhirnya meningkatkan Kinerja Sumber daya manusia.

Hipotesis 4:

H4: Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.

2.5.5 Hubungan Kepuasan Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya umumnya menunjukkan komitmen yang tinggi, semangat kerja yang kuat, dan keterlibatan yang lebih besar dalam menjalankan tugas-tugasnya. Kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi dengan produktivitas, efisiensi, dan loyalitas terhadap organisasi (Judge et al., 2001).

Berbagai penelitian seperti oleh Prasetyo (2020) dan Ningsih (2019) juga menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor kuat dari kinerja SDM. Ketika karyawan merasa pekerjaan mereka bermakna, dihargai, dan sesuai dengan harapan, maka mereka cenderung memberikan kinerja yang optimal.

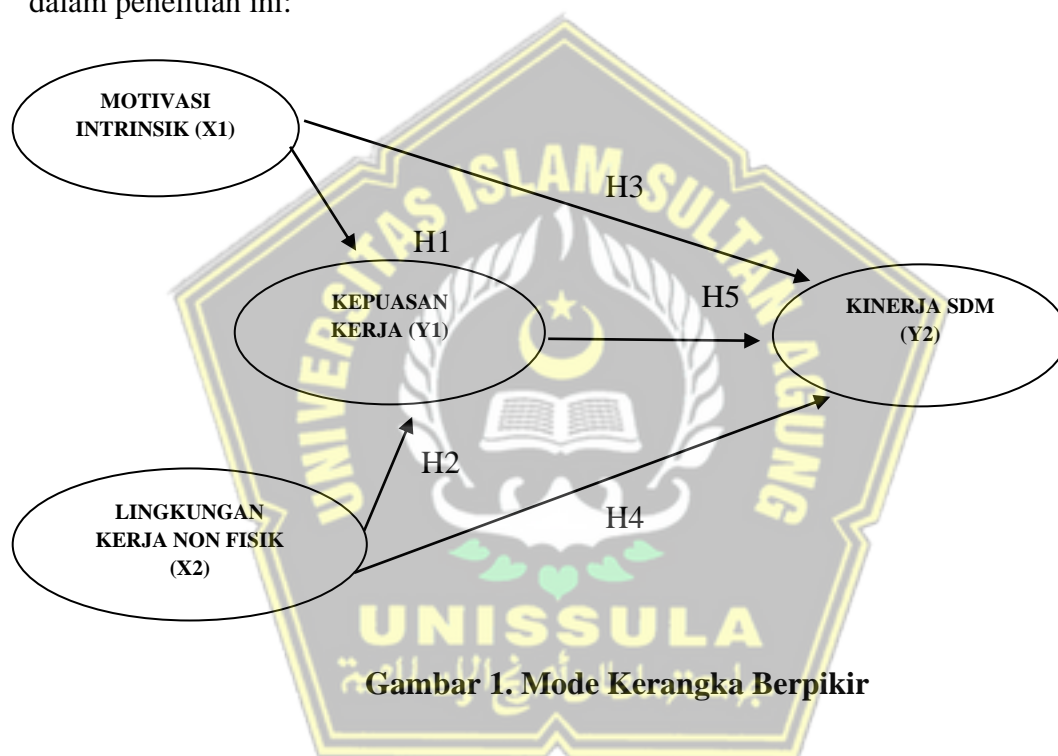
Hipotesis 5:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM.

2.6 Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pemikiran teoritis adalah suatu koneksi antara satu konsep dengan konsep lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini. Kerangka tersebut menjelaskan keterkaitan antara konsep dasar penelitian dengan tema pembahasan yang diangkat, serta

mengintegrasikan teori-teori yang diterapkan. Dengan mengkombinasikan berbagai konsep, penelitian, teori, dan landasan mendasar. Selain itu, kerangka pemikiran merupakan bagian yang menjelaskan secara teoritis model konseptual dari variabel penelitian dan menjelaskan bagaimana hubungan antara variabel yang diteliti yaitu pengaruh Motivasi Intrinsik (X1), Lingkungan Kerja Non Fisik (X2), Kepuasan Kerja (Y1) dan terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Y2). maka pemikiran teoritis disusun melalui gambar yang sesuai dengan variabel-variabel penelitian yang diterapkan. Berikut adalah kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini:



Gambar 1. Mode Kerangka Berpikir

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Dan jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, yang dilakukan untuk memperoleh hubungan keterkaitan antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan variabel mediasi sebagai tambahan atau intervening. Hasil dari penelitian ini disajikan dengan memanfaatkan data dan statistik. (Sugiyono, 2019) menyatakan bahwa metode penelitian kuantitatif merupakan metode ilmiah untuk mengumpulkan data yang valid dengan tujuan untuk menemukan, membuktikan, dan mengembangkan pengetahuan yang dapat dipergunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi permasalahan di bidang tertentu. Di samping itu, penelitian kuantitatif yang berbasis positivisme ini digunakan untuk mempelajari populasi atau sampel tertentu melalui penggunaan instrumen penelitian. Analisis data tersebut berkarakter kuantitatif dan statistik dengan tujuan untuk menciptakan hipotesis. Pendekatan kuantitatif ini diterapkan untuk mengukur pengaruh variabel *Kepuasan Kerja, Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), Motivasi Intrinsik, Lingkungan Kerja Non Fisik.*

3.2 Lokasi, Populasi, dan Sampel Penelitian

3.2.1 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Lamandau Provinsi Kalimantan Tengah.

Alasan peneliti memilih tempat penelitian tersebut terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi di antaranya:

Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Lamandau, berdasarkan hasil pengamatan/observasi peneliti menunjukkan fenomena permasalahan pada kinerja pegawai yang tidak merata berkaitan dengan tingkat motivasi, kepuasan kerja dan lingkungan kerja

3.2.2 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh Peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Populasi dapat dipahami sebagai kelompok individu atau objek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Populasi tentunya dapat juga diartikan sebagai suatu kelompok atau kumpulan objek atau objek yang akan digeneralisasikan dari hasil penelitian. Sesuai dengan judul penelitian ini yaitu Peran Kepuasan Kerja dalam meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang dipengaruhi oleh Motivasi Instrinsik dan Lingkungan Non Fisik maka ditetapkan populasi penelitian pegawai yang berjumlah 75 orang pada Pemerintah Daerah Kabupaten Lamandau.

3.2.3 Sampel

Menurut Sugiono, sampel adalah sebagian dari jumlah serta ciri yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiiyono, 2019). “Ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 responden sampai dengan 500 responden”(Sugiiyono, 2019).

Menurut (Joseph. Hair, William C. Black, Barry J. Babin, 2006) ada beberapa saran yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam menentukan ukuran sampel dalam analisis SEM, yaitu:

1. Ukuran sampel 100 – 200 untuk teknik estimasi maximum likelihood (ML).
2. Bergantung pada jumlah parameter yang diestimasi. Pedomannya adalah 5 – 10 kali jumlah parameter yang diestimasi.
3. Bergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel bentukan. Jumlah sampel adalah jumlah indikator variabel bentukan, yang dikali 5 sampai dengan 10 Apabila terdapat 20 indikator, besarnya sampel adalah antara 100 – 200.
4. Jika sampelnya sangat besar, peneliti dapat memilih teknik estimasi tertentu.

Maka pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini akan disesuaikan berdasarkan teori Hair et.al diatas menyarankan pada poin pertama ketentuan ukuran sampel 100 – 200 untuk teknik estimasi maximum likelihood (ML), hal ini telah memenuhi kriteria jumlah minimal sampel.

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu dapat dilihat bahwa penelitian terdahulu juga menggunakan sampel, penelitian ini mengambil sampel sebanyak

75 Orang Pegawai yang berasal dari Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian kabupaten Lamandau

3.3 Sumber dan Jenis Data

Sumber dan Jenis data merupakan salah satu faktor terpenting dalam suatu penelitian yang harus diperhatikan dalam menentukan metode pengumpulan data. Tujuannya untuk mengetahui jawaban dari responden terhadap data yang diberikan berupa kuesioner berupa pertanyaan terkait solusi permasalahan yang dihadapi. Sumber data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

3.3.1 Primer

Data primer menurut Malhotra adalah data yang dibuat oleh peneliti untuk maksud khusus menyelesaikan masalah riset. Data primer dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada responden untuk memperoleh informasi tentang variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini. (Malhotra, 2010).

3.3.2 Sekunder

Data sekunder menurut Malhotra mendefinisikan data sekunder sebagai data yang dikumpulkan untuk maksud selain menyelesaikan masalah yang dihadapi. (Malhotra, 2010). Data sekunder merupakan data yang diperoleh dan dikumpulkan oleh peneliti yang bersumber dari literatur buku, artikel, dan penelitian terdahulu yang berupa skripsi, artikel ilmiah, dan jurnal nasional dan internasional yang memiliki hubungan dengan variabel penelitian untuk dijadikan sebagai bahan referensi dalam penelitian kedepan. Metode penelitian ini melibatkan data yang telah ada yang kemudian diringkas dan disusun untuk

meningkatkan efektifitas penelitian secara keseluruhan. Data ini didapatkan dari informasi penelitian sebelumnya yang dengan sengaja dikumpulkan oleh peneliti dan kemudian digunakan untuk melengkapi kebutuhan data penelitian. Hal ini dapat menjawab data sesuai dengan uji yang akan digunakan pada penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data ialah cara-cara yang dilakukan dalam mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian. Data yang diperlukan oleh peneliti pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer ialah data yang berasal dari tangan pertama yang umumnya dilakukan dengan kuisioner dan data sekunder ialah data yang di peroleh dari sumber yang tidak langsung yaitu melalui studi pustaka. Mekanisme pengumpulan data sangat berpengaruh sekali pada penelitian, sebab pemilihan metode pengumpulan data yang sempurna akan memperoleh data yang relevan dan akurat. Metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini merupakan melalui kuisioner google form.

3.4.1 Variabel Dependen

Menurut pendapat Sugiyono (2017:39) Variabel Dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi efek adanya variabel bebas. variabel dependen adalah variabel yang terpengaruh atau berubah akibat adanya variabel independen. Variabel ini sering kali dikenal sebagai variabel terikat karena nilai yang dimilikinya tergantung pada variasi yang terjadi pada variabel independen. Oleh karena itu, dalam penelitian ini Kinerja ASN berperan sebagai variabel dependen yang berubah disebabkan oleh *Teknologi Informasi* yang berfungsi sebagai variabel

independen. Dengan kata lain, perubahan-perubahan yang timbul dari penerapan teknologi informasi berkontribusi pada peningkatan atau penurunan kinerja ASN.

3.4.2 Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau memodifikasi variabel lain yang sedang dipelajari. Dengan cara ini, sebuah variabel independen dalam model penelitian mungkin ada secara independen dari faktor-faktor lain.

menurut Sugiyono (2017:39) Variabel independen mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya atau timbulnya variabel dependen,

Dalam penelitian, variabel independen digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruhnya terhadap variabel dependen. Kinerja ASN dianggap sebagai variabel dependen dalam penelitian ini, *teknologi informasi* dianggap sebagai variabel independen.

3.4.3 Variabel Moderasi

Baron dan Kenny (1986) menyatakan bahwa Variabel moderasi adalah variabel yang mempengaruhi arah atau kekuatan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel moderasi merupakan variabel yang berfungsi dalam mempengaruhi, memperkuat, atau melemahkan hubungan antara variabel independen dan dependen. Dengan kata lain, meskipun variabel ini tidak berdampak langsung pada variabel dependen, ia berperan untuk memodifikasi keterkaitan antara kedua variabel tersebut. Dalam penelitian ini, Kemampuan Digital berperan sebagai variabel moderasi yang bisa memperkuat atau melemah.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.5.1 Definisi Operasional dan Indikator

Definisi dan indikator operasional yang menjadi pengukuran variabel penelitian disajikan pada Tabel 3.1. Sebagai berikut :

Tabel 3.1
Definisi Operasional dan Indikator

Definisi Kepuasan Kerja	Indikator
<p>Kepuasan kerja adalah perasaan positif pegawai terhadap pekerjaan yang ditentukan berdasarkan evaluasi terhadap aspek-aspek pekerjaan (indikator formatif) dan respons evaluatif keseluruhan terhadap pekerjaan (indikator reflektif).</p> <p>Menurut Saris & Gallhofer (2020), indikator kepuasan kerja terbagi menjadi dua jenis, yaitu indikator formatif dan reflektif. Indikator formatif adalah indikator yang membentuk konstruk kepuasan kerja, sehingga perubahan pada indikator akan memengaruhi nilai variabel laten, Sementara itu, indikator reflektif adalah indikator yang mencerminkan kondisi kepuasan kerja. Jika kepuasan kerja meningkat, maka indikator reflektif akan ikut berubah.</p>	Indikator Reflektif
	Kepuasan kerja keseluruhan
	Keinginan pindah kerja
	Rekomendasi pekerjaan
	Memilih pekerjaan yang sama kembali
Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)	Indikator
<p>Kinerja SDM adalah hasil kerja yang dicapai individu atau kelompok pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi, baik dari segi kuantitas, kualitas, maupun ketepatan waktu. Kinerja pegawai mencerminkan efektivitas kontribusi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi</p>	Kualitas kerja
	Kuantitas Kerja
	Disiplin Kerja
	Kreativitas
	Tanggung Jawab

(Mangkunegara, 2017; Rivai, 2018; Robbins & Judge, 2019; Bernardin & Russell, 2013).	Kerja Sama (Teamwork)
Motivasi Instrinsik	Indikator
Motivasi intrinsik adalah dorongan atau keinginan yang muncul dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu aktivitas demi kepuasan, kesenangan, atau pencapaian pribadi, tanpa dipengaruhi oleh imbalan atau tekanan dari luar. Seseorang yang termotivasi secara intrinsik melakukan sesuatu karena aktivitas itu sendiri dianggap bermakna, menarik, atau menantang (Ryan & Deci, 2000; Robbins & Judge, 2018; Priyatama, 2009; Suwatno, 2011; Husaini Usman, 2009).	Pekerjaan itu sendiri (the work itself)
	Pencapaian (achievement)
	Pengakuan (recognition)
	Tanggung jawab (responsibility)
	Kemajuan (advancement)
	Kemungkinan berkembang (growth)
Lingkungan Kerja Non Fisik	Indikator
Lingkungan kerja non fisik adalah segala aspek yang berkaitan dengan suasana, kondisi psikologis, sosial, dan hubungan interpersonal di tempat kerja yang dapat mempengaruhi kenyamanan, kepuasan, serta kinerja pegawai. Lingkungan kerja non fisik lebih menekankan pada iklim kerja, budaya organisasi, komunikasi, serta hubungan antar rekan kerja dan atasan (Sedarmayanti, 2001)	Hubungan antar rekan kerja
	Hubungan dengan atasan
	Komunikasi dalam organisasi
	Budaya kerja yang positif
	Dukungan emosional dan psikologis
	Keadilan dan keterbukaan dalam organisasi

3.5.2 Pengukuran Variabel (Instrumen Penelitian)

Pengukuran Variable (Instrumen Penelitian) adalah alat yang digunakan untuk mengukur suatu variabel dalam penelitian. Dengan menggunakan alat ukur tersebut dala, pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif.


Responden adalah subjek penelitian yang menggunakan fakta dan opini untuk mendefinisikan informasi saat mengambil keputusan. Dalam pengambilan data responden,

kuesioner berfungsi sebagai objek dalam menentukan tujuan konkrit untuk mencapai kebutuhan dan keinginan yang diharapkan, yang dinilai oleh konsumen, sehingga konsumen dapat memuaskan dirinya sendiri. Ada 75 responden dalam penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan skala Likert. Meskipun pengisian kuesioner dilakukan dengan skala 1–4, dalam tahap analisis, hasil skor kemudian dikategorikan ke dalam lima tingkat kecenderungan untuk interpretasi yang lebih rinci, menggunakan pendekatan interval berdasarkan skala 1–5 (Riduwan, 2015). Perhitungan interval dilakukan sebagai berikut:

- a. Nilai Maksimum = 5
- b. Nilai Minimum = 1
- c. Jarak Interval = $(5 - 1) / 5 = 0,8$

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan pengukuran interval sesuai ketentuan nilainya sebagai berikut. Poin penilaian dari perolehan jumlah kuesioner yaitu:



Tabel 3.2
Interval (Skor)

No	Interval (Skor)	Kategori
1	1,0 – 1,8	Sangat tidak setuju
2	1,9 – 2,6	Tidak setuju
3	2,7 – 3,4	Cukup setuju
4	3,5 – 4,2	Setuju
5	4,3 – 5,0	Sangat setuju

3.6 Metode Analisis

Dalam sebuah penelitian, analisis data berfungsi sebagai pendekatan sistematis untuk mengolah dan menginterpretasikan informasi yang diperoleh dari data kuantitatif. Proses ini bertujuan untuk menata data dengan rapi, mengidentifikasi pola atau hubungan, serta menarik kesimpulan berdasarkan temuan yang ada.

Dalam penelitian ini, metode path analysis diterapkan untuk menganalisis hubungan antar variabel. Beberapa pengujian yang dilakukan mencakup uji T (uji parsial), uji koefisien determinasi (R-squared), serta metode Partial Least Squares (PLS). Teknik ini digunakan untuk mengevaluasi bagaimana variabel independen (eksogen) dapat memengaruhi variabel dependen (endogen), baik secara langsung maupun melalui variabel perantara. Dengan demikian, path analysis membantu mengungkap hubungan sebab-akibat antara variabel yang diteliti, sehingga memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai struktur hubungan dalam model penelitian

3.6.1 Uji Parsial (Uji t)

Pengujian hipotesis dalam signifikansi penelitian dilakukan dengan uji *t-test*. Uji-t atau *t-Test* adalah metode pengujian untuk uji statistik parametrik. Menurut Ghozali, (2012); Magdalena & Angela Krisanti, (2019), Uji *t-statistik* merupakan uji yang menunjukkan seberapa besar pengaruh satu variabel independen saja dalam menjelaskan variabel dependen. Uji *t statistik* atau *uji t* dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ($\alpha = 5\%$). Diterima atau ditolaknya uji hipotesis ini dilakukan berdasarkan kriteria sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis alternatif (H_1) ditolak. Artinya variabel independen secara parsial tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
2. Jika nilai signifikan $< 0,05$ maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Artinya variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.



3.6.2 Uji Koefisien Determinasi (R Square)

Koefisien determinasi R Square (R^2) merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam suatu model penelitian. Rentang nilai R^2 berada antara 0 hingga 1, yang menunjukkan tingkat keterkaitan antara variabel yang diuji.

Jika nilai R^2 mendekati 1, maka model dianggap kuat, karena variabel independen mampu menjelaskan sebagian besar variasi yang terjadi pada variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai R^2 mendekati 0, maka variabel independen hanya memberikan sedikit penjelasan terhadap variasi variabel dependen, yang menunjukkan bahwa hubungan antara keduanya lemah.

Menurut Hair et al., Ghazali & Latan (2012), serta Magdalena & Angela Krisanti (2019), nilai R^2 dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. $\geq 0,75 \rightarrow$ Model dikategorikan kuat dalam menjelaskan hubungan antarvariabel.
2. Sekitar 0,50 \rightarrow Model berada dalam kategori sedang, yang berarti variabel independen menjelaskan sebagian besar variasi variabel dependen, tetapi masih terdapat faktor lain yang berpengaruh.
3. $\leq 0,25 \rightarrow$ Model dianggap lemah, di mana variabel independen hanya memiliki pengaruh kecil terhadap variabel dependen.

Dalam analisis menggunakan Partial Least Squares (PLS), nilai R^2 menggambarkan sejauh mana model penelitian yang diusulkan dapat menjelaskan variasi antarvariabel yang ada (Ghozali & Latan, 2015). Semakin tinggi nilai R^2 , semakin baik kemampuan model dalam melakukan prediksi terhadap hubungan variabel yang diteliti, sehingga hasil penelitian menjadi lebih akurat dan dapat diandalkan.

3.6.3 Uji Hipotesis Mediasi

Teori dari Baron & Kenny (1986) menjelaskan tiga jenis mediasi: Full Mediation, Partial Mediation, dan No Mediation, yang kemudian digunakan dalam berbagai metode statistik modern termasuk Bootstrapping dalam PLS-SEM (Hair et al., 2017).

1. Full Mediation (Mediasi Penuh)
 - a. Jalur $X \rightarrow M \rightarrow Y$ signifikan ($p < 0,05$).
 - b. Jalur langsung $X \rightarrow Y$ menjadi tidak signifikan setelah mediator dimasukkan.
2. Partial Mediation (Mediasi Parsial)
 - a. Jalur $X \rightarrow M \rightarrow Y$ dan $X \rightarrow Y$ keduanya signifikan ($p < 0,05$).
 - b. Variabel independen tetap berpengaruh langsung terhadap dependen meskipun ada mediator.
3. No Mediation (Tidak Ada Mediasi)

Jalur $X \rightarrow M \rightarrow Y$ tidak signifikan ($p > 0,05$), menunjukkan bahwa mediator tidak memiliki peran yang berarti dalam hubungan tersebut.

3.7 Partial Least Square (PLS)

Menurut Jogiyanto (2007), pendekatan Partial Least Square (PLS) merupakan teknik analisis statistik multivariat yang memungkinkan pengujian hubungan antara beberapa variabel independen dan beberapa variabel dependen secara simultan. Metode ini tergolong dalam pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) yang dikembangkan untuk menangani regresi berganda, terutama ketika data penelitian mengalami kendala seperti ukuran sampel kecil, multikolinearitas, atau distribusi data yang tidak normal.

Sementara itu, Sani (2018) menjelaskan bahwa analisis PLS dilakukan melalui tiga tahapan utama, yaitu:

1. Analisis Outer Model (Model Pengukuran) → Digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator dalam mengukur variabel laten.
2. Analisis Inner Model (Model Struktural) → Bertujuan untuk menilai hubungan antara variabel laten dalam model yang telah dibangun.
3. Pengujian Hipotesis → Dilakukan untuk menguji signifikansi hubungan antarvariabel menggunakan metode statistik seperti Bootstrapping.

Pendekatan PLS menjadi pilihan yang tepat dalam penelitian dengan model kompleks serta jumlah sampel yang terbatas, karena mampu memberikan estimasi yang lebih akurat dalam kondisi data yang tidak memenuhi asumsi SEM berbasis kovarians.

3.7.1 Analisa Outer Model

Model pengukuran atau outer model digunakan untuk menilai validitas dan reabilitas model. Outer model adalah pengujian yang dilakukan untuk menunjukkan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel lain dan digunakan sebagai alat untuk menguji apakah data tersebut valid atau tidak (Ghozali and Latani, (2015). Evaluasi model pengukuran dengan MTMM (*Multi Trait-Multi Method*) dengan menguji validitas konvergen dan diskriminan yaitu sebagai berikut:

1. *Convergent Validity* (Uji Validitas Konvergen)

Validitas konvergen merupakan ukuran indikator yang kemudian diuji berdasarkan korelasi antara komponen penilaian dan skor konstruk. Hal ini dapat dilihat melalui koefisien loading atau outer loading yang dibakukan, yang dapat menggambarkan sejauh mana korelasi antara masing-masing indikator dengan konstruk. Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner terhadap variabel yang diukur (Ghozali, (2018)). Validitas akan mengukur apakah pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner benar-benar dapat mengukur apa yang sedang diukur. *Convergent validity* dari *measurement* model dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Nilai outer loading dapat dikatakan tinggi jika korelasinya $> 0,7$. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5 atau memperlihatkan seluruh outer loading dimensi variabel memiliki nilai loading $> 0,5$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen (Chin, (2015)). Dalam penelitian pengembangan

skala reflektif dianggap dapat diterima jika berada dikisaran 0,5 hingga 0,6, (Ghozali, (2015).

2. *Discriminant Validity* (Uji Validitas Diskriminan)

Validitas diskriminan adalah pengukuran untuk menilai indikator refleksi berdasarkan konstruk *cross-loading*. Jika hasil hubungan antara konstruk dengan indikator pengukuran lebih besar dari dimensi jalur yang lain, hal ini menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi penanda pada blok ini lebih baik daripada blok lainnya. (Ghozali and Latani, (2015) menjelaskan bahwa pengujian ini digunakan untuk menilai validitas dan konstruk dengan menggunakan skor AVE, jika skor model $> 0,5$ maka model tersebut baik.

3. *Composite Reliability*

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Untuk menunjukkan konsistensi, akurasi, dan presisi konstruk pengukuran, dilakukan uji reliabilitas. Dalam PLS-SEM, menguji bagaimana reliabilitas konstruk menggunakan indikator secara reflektif dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan melihat skor *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Konstruk dinyatakan reliabel ketika nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,70 (Ghozali and Latani, (2015).

3.7.2 *Analisa Inner Model*

Analisa Inner Model (Model Struktural) Analisis *Inner Model* atau yang biasa disebut dengan model struktural ini digunakan untuk memprediksi hubungan

kausal antar variabel yang diuji dalam model. Analisa inner model dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi:

1. Koefisien Determinasi (R^2)

R-Square digunakan untuk menilai model struktural sebelumnya dan untuk lebih memeriksa variabel endogen yang berperan dalam meramalkan keandalan model struktural tersebut. Pengujian ini melibatkan penggunaan nilai *R-Square* sebagai indikator kesesuaian model. Perubahan nilai *R-Square* digunakan sebagai alat untuk menjelaskan sejauh mana suatu variabel laten eksogen dapat memengaruhi variabel laten endogen dengan signifikansi yang mungkin atau tidak. Sebuah nilai *R-Square* sebesar 0,75 dianggap memiliki kekuatan yang kuat, 0,5 dianggap memiliki kekuatan sedang atau moderat, sementara 0,25 dianggap memiliki kekuatan yang lemah. (Ghozali and Latani, (2015))

2. *Predictive Relevance* (Q^2)

Goodness of fit model diukur melalui evaluasi nilai *Q-square predictive relevance*, yang bertujuan untuk menilai sejauh mana nilai observasi yang dihasilkan oleh model serta estimasi parameter model tersebut. *Goodness of fit model* dilakukan dengan mempertimbangkan nilai *predictive relevance* (Q^2). Bila nilai *Q-square* > 0 , dapat disimpulkan bahwa hasil observasi memiliki kualitas yang kuat, sedangkan jika nilai *Q-square* < 0 , dapat diartikan bahwa hasil observasi tidak memadai. Sebuah *Q-square* > 0 mencerminkan bahwa model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya, $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan bahwa model tersebut kurang memiliki *predictive relevance*, (Ghozali and Latani, (2015)).

3. *F-Square*

Uji F-Square digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian. Analisis ini tidak hanya sekadar menentukan hubungan antarvariabel, tetapi juga mengukur tingkat pengaruh yang diberikan, apakah lemah, sedang, atau kuat.

Berdasarkan klasifikasi dari Cohen (2013), interpretasi nilai F-Square dapat dibagi menjadi tiga kategori:

- a. $F\text{-Square} \geq 0,02$ tetapi $< 0,15$ → menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tergolong rendah (small effect).
- b. $F\text{-Square} \geq 0,15$ tetapi $< 0,35$ → menandakan bahwa pengaruh yang diberikan berada pada kategori sedang (medium effect).
- c. $F\text{-Square} \geq 0,35$ → mengindikasikan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang kuat (large effect) terhadap variabel dependen.

Dengan demikian, uji F-Square berfungsi sebagai alat evaluasi untuk mengetahui besarnya dampak variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, yang dapat membantu peneliti dalam menilai signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian..

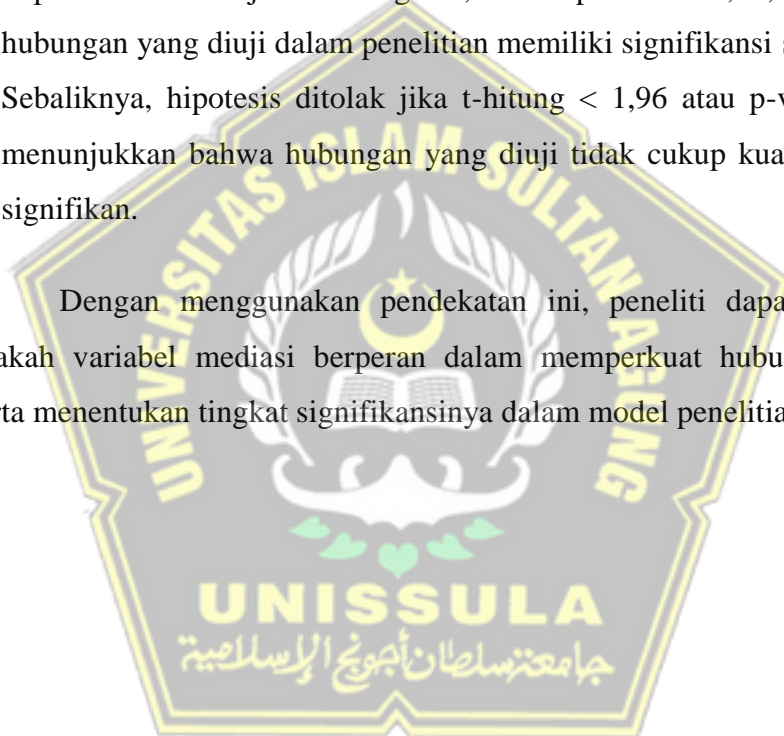
3.7.3 *Pengujian Hipotesis*

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan metode Moderated Regression Analysis (MRA) yang diestimasi menggunakan Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) (Ghozali & Latan, 2015). Uji ini bertujuan untuk menilai apakah satisfaction berperan sebagai variabel

mediasi dalam hubungan antara revisit intention dan word of mouth terhadap destination image. Suatu variabel dapat dikatakan berfungsi sebagai mediator apabila memiliki pengaruh signifikan dalam memperkuat atau menjembatani hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Kriteria pengujian ditentukan berdasarkan nilai p-value dan t-hitung, dengan aturan sebagai berikut:

1. Jika p-value $\leq 0,05$, maka hubungan tersebut signifikan dan variabel mediasi dinyatakan memiliki pengaruh dalam model.
2. Hipotesis diterima jika t-hitung $> 1,96$ atau p-value $< 0,05$, yang berarti bahwa hubungan yang diuji dalam penelitian memiliki signifikansi statistik.
3. Sebaliknya, hipotesis ditolak jika t-hitung $< 1,96$ atau p-value $> 0,05$, yang menunjukkan bahwa hubungan yang diuji tidak cukup kuat untuk dinyatakan signifikan.

Dengan menggunakan pendekatan ini, peneliti dapat mengidentifikasi apakah variabel mediasi berperan dalam memperkuat hubungan antarvariabel serta menentukan tingkat signifikansinya dalam model penelitian.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 75 orang, yang seluruhnya merupakan pengunjung/individu yang memiliki pengalaman terhadap objek penelitian yang dikaji. Karakteristik responden dianalisis untuk memperoleh gambaran mengenai latar belakang responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, sehingga dapat memberikan konteks terhadap hasil analisis selanjutnya.

4.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Respoden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	32	42,7
Perempuan	43	57,3
Total	75	100

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat diketahui bahwa dari total 75 responden, sebanyak 32 responden (42,7%) berjenis kelamin laki-laki dan 43 responden (57,3%) berjenis kelamin perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa responden perempuan lebih dominan

dibandingkan responden laki-laki. Dominasi responden perempuan mengindikasikan bahwa perempuan memiliki tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam aktivitas yang berkaitan dengan objek penelitian.

4.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4. 2 Usia Responden

Usia Responden	Frekuensi	Persentase (%)
≤ 20 Tahun	10	13,3
21–25 Tahun	38	50,7
26–30 Tahun	17	22,7
> 30 Tahun	10	13,3
Total	75	100

Sumber: Data Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2, diketahui bahwa responden didominasi oleh kelompok usia 21–25 tahun, yaitu sebanyak 38 orang (50,7%). Kelompok usia ini merupakan usia produktif yang cenderung aktif dan memiliki ketertarikan tinggi terhadap aktivitas kunjungan. Selanjutnya, kelompok usia 26–30 tahun berjumlah 17 orang (22,7%), sedangkan responden dengan usia ≤ 20 tahun dan > 30 tahun masing-masing berjumlah 10 orang (13,3%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berasal dari kalangan usia muda yang relatif aktif.

4.2. Analisis Deskripsi

Statistik deskripsi hasil kuisioner yang ditampilkan meliputi deskripsi data dari jawaban responden atas seluruh pertanyaan dengan tujuan untuk mempermudah dalam mengetahui tanggapan umum responden terhadap kuisioner yang telah disebar. Untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item yang ada setiap variabel kemudian dibagi dengan 3 yaitu Rendah/Buruk, Cukup/Sedang, Tinggi/Baik. Kategori jawaban responden dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Kriteria Interpretasi Skor

No	Nilai Rata-Rata Skor	Kriteria
1.	1,00 – 2,34	Rendah/Buruk
2.	2,35 – 3,67	Cukup/Sedang
3.	3,68 – 5,00	Tinggi/Baik

Berdasarkan kategori tersebut selanjutnya dapat digunakan untuk menentukan jumlah responden yang memiliki kategori-kategori tersebut

4.2.1. Statistik Deskriptif Variabel Variabel Motivasi Intrinsik

Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Variabel Variabel Motivasi Intrinsik

Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Rata-rata	Kategori
Pekerjaan itu sendiri	0	0	2	31	42	4,33	Tinggi
Pencapaian	0	1	7	34	33	4,20	Tinggi
Pengakuan	0	3	20	33	19	3,87	Tinggi
Tanggung jawab	0	2	12	38	23	4,13	Tinggi
Kemajuan	0	3	16	40	16	3,93	Tinggi
Kemungkinan Berkembang	0	3	20	33	19	3,87	Tinggi
Rata-rata						4,09	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.5, nilai rata-rata keseluruhan variabel Motivasi Intrinsik adalah 4,09, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden memiliki dorongan internal yang kuat dalam melaksanakan pekerjaan. Motivasi intrinsik tercermin dari perasaan senang dalam bekerja, kenyamanan dalam lingkungan kerja, serta penilaian positif terhadap kondisi kerja yang mendukung pelaksanaan tugas.

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,33 menunjukkan bahwa responden merasakan adanya aspek pekerjaan yang menarik dan memberikan kepuasan batin. Kondisi ini mencerminkan bahwa pekerjaan yang dilakukan mampu memberikan rasa bangga serta makna bagi responden, sehingga mendorong mereka untuk bekerja dengan sungguh-sungguh.

Indikator lain memperoleh nilai rata-rata 4,20, yang berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa nyaman

dalam menjalankan pekerjaan, baik dari segi suasana kerja maupun kondisi lingkungan yang mendukung aktivitas kerja sehari-hari.

Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah sebesar 3,87, meskipun masih berada pada kategori tinggi, mengindikasikan bahwa masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, terutama yang berkaitan dengan sarana pendukung pekerjaan. Adapun indikator lain dengan nilai rata-rata 4,13 dan 3,93 menunjukkan bahwa responden menilai kondisi kerja secara umum sudah baik dan mampu mendukung motivasi internal dalam bekerja.

4.2.2. Statistik Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik

Tabel 4. 6 Statistik Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik

Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Rata-rata	Kategori
Hubungan antar rekan kerja	0	0	6	41	28	4,17	Tinggi
Hubungan dengan atasan	0	2	15	40	18	4,01	Tinggi
Komunikasi dalam organisasi	1	3	16	41	14	3,93	Tinggi
Budaya Kerja yang Positif	1	2	13	40	19	4,02	Tinggi
Dukungan emosional dan Psikologi	1	1	14	44	15	4,01	Tinggi
Keadilan dan keterbukaan dalam Organisasi	1	1	14	44	15	4,01	Tinggi
Rata-rata						4,03	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.6, nilai rata-rata keseluruhan variabel Lingkungan Kerja Non Fisik adalah 4,03, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai lingkungan kerja non fisik, seperti hubungan antarpegawai, suasana kerja, dan interaksi sosial di tempat kerja, berada dalam kondisi yang baik.

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,17 menunjukkan bahwa responden merasa nyaman dan senang berada di lingkungan kerjanya. Kondisi ini mencerminkan adanya hubungan kerja yang harmonis dan suasana kerja yang mendukung pelaksanaan tugas.

Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah sebesar 3,93, meskipun masih dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa aspek lingkungan kerja non fisik yang perlu diperhatikan, khususnya terkait kualitas layanan internal dan penyampaian informasi dalam organisasi. Secara keseluruhan, lingkungan kerja non fisik yang kondusif ini diharapkan mampu meningkatkan kepuasan dan kinerja SDM.

4.2.3. Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 4. 7 Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Rata-rata	Kategori
Kepuasan kerja Keseluruhan	0	0	10	45	20	4,10	Tinggi
Keinginan Pindah Kerja	0	5	21	34	15	3,71	Tinggi
Rekomendasi Pekerjaan	0	6	22	33	14	3,69	Tinggi
Memilih Pekerjaan yang sama	1	4	19	40	11	3,78	Tinggi
Rata-rata						3,82	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.7, hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 3,82, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden merasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani.

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,10 menunjukkan bahwa responden memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya dan merasa nyaman untuk terus menjalankan tugas di masa mendatang. Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah sebesar 3,69, meskipun masih berada pada kategori tinggi, menunjukkan bahwa tingkat kepuasan responden masih bervariasi, terutama dalam menjadikan pekerjaan sebagai prioritas utama.

Secara keseluruhan, tingginya nilai rata-rata kepuasan kerja mencerminkan bahwa harapan responden terhadap pekerjaan relatif telah terpenuhi, baik dari aspek pekerjaan itu sendiri maupun dari kondisi lingkungan kerja.

4.2.4. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Tabel 4. 8 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)

Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Rata-rata	Kategori
Kualitas Kerja	0	0	11	44	20	4,03	Tinggi
Kuantitas Kerja	0	3	18	43	11	3,84	Tinggi
Disiplin Kerja	0	1	13	46	15	4,02	Tinggi
Kreatifitas	0	1	13	46	15	4,02	Tinggi
Tanggung jawab	0	1	15	43	16	4,01	Tinggi
Kerjasama	0	3	18	43	11	3,84	Tinggi
Rata-rata						3,97	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.8, variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki nilai rata-rata sebesar 3,97, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai kinerja yang dihasilkan telah sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi.

Indikator-indikator kinerja menunjukkan bahwa responden memiliki kemampuan untuk bekerja secara produktif, bertanggung jawab, serta mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Nilai rata-rata yang tinggi juga mencerminkan adanya komitmen responden dalam menjalankan pekerjaan serta kesediaan untuk berkontribusi positif terhadap organisasi.

Secara keseluruhan, hasil statistik deskriptif ini menunjukkan bahwa kinerja SDM berada pada kategori baik dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

4.3. Analisis Outer Model



Gambar 4. 1 Outer Model PLS Algorithm

4.3.1. Convergent Validity

Analisis *convergent validity* digunakan untuk mengidentifikasi tingkat validitas atau ketepatan instrumen kuesioner dalam menjelaskan variabel yang ditanyakan. Berikut nilai dari indikator variabel *convergent validity* didasarkan pada koefisien *outer loading* dengan hasil tabel sebagai berikut:

Tabel 4. 9 Uji *Convergent Validity*

Indikator	<i>Outer Loading</i>	Kriteria	Kesimpulan
X1.1	0.946	> 0,6	Valid
X1.2	0.938	> 0,6	Valid
X1.3	0.950	> 0,6	Valid
X1.4	0.889	> 0,6	Valid
X1.5	0.913	> 0,6	Valid
X1.6	0.930	> 0,6	Valid
X2.1	0.893	> 0,6	Valid
X2.2	0.935	> 0,6	Valid
X2.3	0.903	> 0,6	Valid
X2.4	0.901	> 0,6	Valid
X2.5	0.929	> 0,6	Valid
X2.6	0.945	> 0,6	Valid
Y1.1	0.876	> 0,6	Valid
Y1.2	0.883	> 0,6	Valid
Y1.3	0.924	> 0,6	Valid
Y1.4	0.880	> 0,6	Valid
Y2.1	0.949	> 0,6	Valid
Y2.2	0.934	> 0,6	Valid
Y2.3	0.911	> 0,6	Valid
Y2.4	0.916	> 0,6	Valid
Y2.5	0.926	> 0,6	Valid
Y2.6	0.946	> 0,6	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Hasil dari outer loading menjelaskan bahwa keseluruhan nilai telah memenuhi yakni $> 0,6$. Hal tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan nilai indikator yang digunakan dalam penelitian ini lolos dalam uji validitas dan dinyatakan valid. Artinya indikator yang digunakan dalam penelitian dapat menggambarkan variabel.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Dalam uji analisis *outer model*, *discriminant validity* dapat diukur dengan perbandingan nilai akar rata-rata variance extract untuk setiap konstruk dengan hubungan antara konstruk dengan konstruk lainnya di dalam model. Suatu model memiliki skor validitas diskriminan jika skor AVE lebih besar dari 0,50 (Ghozali and Latani, (2015).

Tabel 4. 10 Uji *Discriminant Validity*

Variabel	AVE	Kriteria	Kesimpulan
<i>Destination Image</i>	0.777	$> 0,5$	Valid
<i>Revisit Intention</i>	0.873	$> 0,5$	Valid
<i>Word of Mouth</i>	0.843	$> 0,5$	Valid
<i>Satisfaction</i>	0.861	$> 0,5$	Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.10, semua variabel yang diuji (*destination image*, *revisit intention*, *word of mouth*, dan *satisfaction*) memiliki nilai AVE yang lebih besar dari 0,5, yang menunjukkan bahwa masing-masing variabel tersebut valid dalam hal *discriminant validity*. Ini berarti bahwa setiap variabel dapat dengan jelas dibedakan dari variabel lain dalam model, dan setiap konstruk benar- benar mengukur aspek yang

berbeda dari Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Yang Dipengaruhi Oleh Motivasi Intrinsik Dan Lingkungan Kerja Non Fisik

4.3.3. *Composite Reliability*

Composit Reliability Cronbach Alpha Composite reliability fungsinya yaitu untuk mengukur nilai reliabilitas sesungguhnya dari suatu variabel. Data yang memiliki *composite reliability* > 0,7 berarti mempunyai reliabilitas yang baik. Berikut tabel yang menunjukkan nilai reliabel dari setiap variabel yang diuji:

Tabel 4. 11 Uji *Reliability*

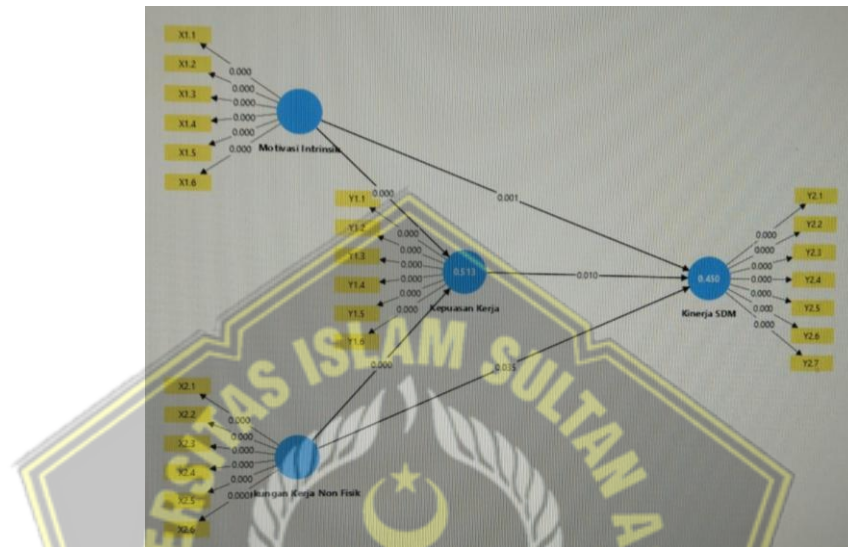
Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Kriteria	Kesimpulan
<i>Destination Image</i>	0,942	0.954	> 0,7	Reliabel
<i>Revisit Intention</i>	0,976	0.980	> 0,7	Reliabel
<i>Word of Mouth</i>	0,963	0.970	> 0,7	Reliabel
<i>Satisfaction</i>	0,968	0.974	> 0,7	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.11, semua variabel yang diuji (*destination image, revisit intention, word of mouth, dan satisfaction*) menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang lebih besar dari 0,7, yang menunjukkan bahwa variabel-variabel ini memiliki reliabilitas yang tinggi. Ini berarti bahwa pengukuran yang dilakukan pada setiap variabel tersebut konsisten dan dapat diandalkan untuk menggambarkan aspek-aspek yang diukur dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Yang Dipengaruhi Oleh Motivasi Intrinsik Dan Lingkungan Kerja Non Fisik.

4.4. Analisis Inner Model

Estimasi Inner Model yaitu pengujian model struktural terdiri dari *direct effects* dan *indirect effects*. Estimasi *inner model* dengan PLS-SEM diawali dengan melihat nilai *R-squared*, *Q-squared*, dan *F-squared*.



Gambar 4. 2 Inner Model Bootstrapping

4.4.1. Uji R-Square

Hasil uji *R-Square* dilakukan untuk mengukur seberapa baik nilai yang dihasilkan dari model variabel. *R-Square* dikatakan sehat apabila konstruk 0 hingga 1. Pengujian ini dilihat dari skor *R-square* yang merupakan uji *need-to-fit model* yang baik. Nilai *R-Square* 0,75 menunjukkan model yang kuat, 0,5 menunjukkan model sedang atau moderat, dan 0,25 menunjukkan model lemah (Ghozali and Latani, (2015). Berikut nilai *R-Square* yang diperoleh dari hasil uji data Smart-PLS yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 12 Uji R-Square

Konstruk Endogen	Q-Square (Q ²)	Interpretasi
Kepuasan Kerja (Y1)	0,354	Relevan
Kinerja SDM (Y2)	0,463	Relevan

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Interpretasi:

1. Kepuasan Kerja (Q² = 0,354). Nilai ini di atas ambang 0,35, menandakan model memiliki kemampuan prediktif yang baik untuk variabel Kepuasan Kerja.
2. Kinerja SDM (Q² = 0,463). Nilai yang lebih tinggi lagi menunjukkan model sangat relevan dalam memprediksi kinerja pegawai.

Kedua nilai positif dan cukup besar (> 0,35) mengonfirmasi bahwa kombinasi Motivasi Intrinsik, Lingkungan Kerja Non Fisik, dan Kepuasan Kerja memberikan *insight* prediktif yang memadai atas perilaku pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Lamandau. Dengan demikian, inner model layak digunakan untuk perumusan rekomendasi kebijakan atau intervensi manajerial berbasis bukti.

4.4.2. Uji *F-Square*

Uji *F-Square* dilakukan untuk mengevaluasi dampak variabel dependen pada variabel independen, tanpa memandang sejauh mana pengaruh suatu variabel dianggap lemah, sedang, atau kuat. Apabila nilai *F-Square* sama dengan atau melebihi 0,02 namun kurang dari 0,15, kategori ini diklasifikasikan sebagai *small effect*

atau pengaruh yang rendah. Jika nilai *F-Square* sama dengan atau melebihi 0,15 tetapi kurang dari 0,35, klasifikasinya sebagai *medium effect* atau pengaruh sedang. Sedangkan jika nilai *F-Square* sama dengan atau melebihi 0,35, termasuk *dalam large effect* atau pengaruh yang tinggi (Cohen, 2013).

Nilai f-square (ukuran efek) digunakan untuk menilai kontribusi konstruk eksogen terhadap konstruk endogen.

Interpretasi nilai f^2 :

- a. $f^2 \geq 0,35 = \text{besar}$
- b. $f^2 \geq 0,15 = \text{sedang}$
- c. $f^2 \geq 0,02 = \text{kecil}$

Tabel 4.11

F-Square

Jalur Pengaruh	Nilai f^2	Interpretasi*
Motivasi Intrinsik → Kepuasan Kerja	0,700	Besar
Lingkungan Kerja Non Fisik → Kepuasan Kerja	0,449	Besar
Kepuasan Kerja → Kinerja SDM	0,089	Kecil
Motivasi Intrinsik → Kinerja SDM	0,153	Sedang
Lingkungan Kerja Non Fisik → Kinerja SDM	0,047	Kecil

Interpretasi:

1. **Pengaruh terbesar muncul dari Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja ($f^2 = 0,700$)**, menandakan bahwa dorongan internal pegawai (autonomi, pengakuan, makna kerja) sangat dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja.
2. **Lingkungan Kerja Non Fisik \rightarrow Kepuasan Kerja ($f^2 = 0,449$)** juga tergolong besar; iklim organisasi yang suportif, komunikasi terbuka, dan budaya kolaboratif memberikan kontribusi substansial pada rasa puas pegawai.
3. **Motivasi Intrinsik \rightarrow Kinerja SDM ($f^2 = 0,153$)** memiliki efek sedang—motivasi internal berperan langsung pada performa, meskipun tidak sebesar pengaruhnya terhadap kepuasan.
4. **Kepuasan Kerja \rightarrow Kinerja SDM ($f^2 = 0,089$)** menunjukkan dampak kecil; kepuasan saja belum cukup kuat mendorong kinerja kecuali didukung faktor lain (kompetensi, sistem reward, dukungan teknologi).
5. **Lingkungan Kerja Non Fisik \rightarrow Kinerja SDM ($f^2 = 0,047$)** merupakan efek terkecil; sebagian besar pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja cenderung lewat jalur mediasi kepuasan atau motivasi.

4.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam signifikansi penelitian dilakukan dengan uji *t-test*. Uji-t atau *t-Test* adalah metode pengujian untuk uji statistik parametrik. Menurut Ghazali, (2012); Magdalena & Angela Krisanti, (2019) , Uji *t-statistik* merupakan uji yang menunjukkan seberapa besar pengaruh satu variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Uji *t statistik* atau

uji t dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 0,05 ($\alpha = 5\%$). Kriteria yang digunakan sebagai dasar perbandingan adalah sebagai berikut: Hipotesis ditolak bila $t\text{-hitung} < 1,96$ atau nilai $\text{sig} > 0,05$, Hipotesis diterima apabila $t\text{-hitung} > 1,96$ atau nilai $\text{sig} < 0,05$.

4.6. Pembahasan Hasil Penelitian

4.6.1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,317, nilai T-Statistics sebesar 2,584 ($> 1,96$), serta P-Value sebesar 0,010 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Kepuasan kerja mencerminkan kondisi emosional positif pegawai terhadap pekerjaannya, yang mendorong munculnya semangat kerja, komitmen, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas.

Indikator kepuasan kerja seperti rasa senang terhadap pekerjaan, terpenuhinya harapan, kenyamanan dalam bekerja, serta kepuasan terhadap lingkungan kerja menjadi faktor penting yang membentuk kinerja SDM. Pegawai yang merasa puas cenderung bekerja lebih optimal, menunjukkan disiplin yang baik, serta memiliki motivasi untuk mencapai target organisasi.

Meskipun demikian, nilai koefisien pengaruh yang tergolong moderat menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan satu-satunya faktor penentu kinerja. Kinerja SDM juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi intrinsik, sistem penghargaan, kompetensi, dan dukungan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, terutama dalam sektor organisasi publik.

4.6.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sample sebesar 0,470, T-Statistics sebesar 6,021 ($> 1,96$), dan P-Value sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis penelitian diterima.

Lingkungan kerja non fisik mencakup hubungan antarpegawai, komunikasi, suasana kerja, dukungan atasan, serta budaya organisasi. Lingkungan kerja yang harmonis dan suportif mampu menciptakan rasa nyaman dan aman bagi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Nilai pengaruh yang cukup besar menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik merupakan salah satu faktor dominan dalam membentuk kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang bekerja dalam suasana saling menghargai, komunikasi terbuka, serta hubungan kerja yang baik cenderung merasa lebih puas dan memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi.

Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepuasan kerja tidak hanya bergantung pada aspek material, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kondisi psikologis dan sosial di tempat kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan iklim kerja yang kondusif melalui kepemimpinan yang partisipatif dan budaya kerja yang positif.

Hasil penelitian ini konsisten dengan berbagai penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.



4.6.3. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,193, T-Statistics sebesar 2,113 ($> 1,96$), dan P-Value sebesar 0,035 ($< 0,05$), sehingga hipotesis penelitian diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai secara langsung. Hubungan kerja yang harmonis, dukungan sosial dari rekan dan atasan, serta suasana kerja yang kondusif dapat meningkatkan semangat dan produktivitas pegawai.

Namun, nilai koefisien yang relatif kecil menunjukkan bahwa pengaruh langsung lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja tidak sekuat pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja SDM terjadi melalui peningkatan kepuasan kerja.

Dengan kata lain, lingkungan kerja non fisik yang baik akan terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja.

4.6.4. *Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja*

Hasil analisis menunjukkan bahwa Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai original sample sebesar 0,586, T-Statistics sebesar 7,265 ($> 1,96$), serta P-Value sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis penelitian diterima.

Motivasi intrinsik mencerminkan dorongan internal pegawai untuk bekerja dengan baik, seperti rasa tanggung jawab, kebanggaan terhadap pekerjaan, serta makna kerja itu sendiri. Pegawai yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung merasa puas karena pekerjaan yang dilakukan memberikan kepuasan batin.

Besarnya nilai pengaruh menunjukkan bahwa motivasi intrinsik merupakan faktor utama dalam membentuk kepuasan kerja pegawai. Ketika pegawai merasa pekerjaannya bermakna dan sesuai dengan nilai pribadi, maka kepuasan kerja akan meningkat secara signifikan.

Hasil ini menegaskan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berfokus pada insentif eksternal, tetapi juga pada penguatan motivasi dari dalam diri pegawai.

4.6.5. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0,379, T-Statistics sebesar 3,369 ($> 1,96$), dan P-Value sebesar 0,001 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis penelitian diterima.

Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki dorongan internal yang kuat akan bekerja dengan lebih sungguh-sungguh, menunjukkan inisiatif, serta berupaya mencapai hasil kerja yang optimal.

Motivasi intrinsik mendorong pegawai untuk bekerja bukan hanya karena tuntutan pekerjaan, tetapi karena adanya kepuasan pribadi dalam menyelesaikan tugas dengan baik. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja SDM.

4.6.6. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM. Motivasi intrinsik tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja.

Pegawai yang memiliki motivasi intrinsik tinggi akan merasa lebih puas terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tersebut kemudian mendorong peningkatan kinerja SDM secara lebih optimal. Hal ini

menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme penting dalam menjembatani hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja.

Dengan demikian, peningkatan kinerja SDM akan lebih efektif apabila organisasi mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai sekaligus memastikan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

4.6.7. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja SDM yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja SDM. Lingkungan kerja non fisik yang kondusif meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja SDM.

Meskipun lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa suasana kerja yang baik akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja apabila pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya.

Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan penciptaan lingkungan kerja non fisik yang positif, seperti hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang efektif, dan kepemimpinan yang mendukung, guna meningkatkan kepuasan dan kinerja SDM secara berkelanjutan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) yang dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan lingkungan kerja non fisik. Penelitian ini melibatkan 75 responden dan dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi intrinsik terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dorongan dari dalam diri pegawai, seperti keinginan untuk berprestasi, tanggung jawab terhadap pekerjaan, serta adanya pengakuan atas hasil kerja, maka kepuasan kerja pegawai juga akan semakin meningkat. Dengan demikian, motivasi intrinsik merupakan faktor penting dalam membentuk perasaan puas pegawai terhadap pekerjaannya.
2. Lingkungan kerja non fisik juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kondisi lingkungan kerja yang kondusif, hubungan kerja yang harmonis antarpegawai, komunikasi yang terbuka, serta dukungan dari atasan mampu menciptakan kenyamanan kerja yang berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja pegawai.

3. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Pegawai yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung lebih bersemangat, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian hasil kerja yang optimal, sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi lebih baik.
4. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, meskipun dengan tingkat pengaruh yang relatif kecil. Hal ini menunjukkan bahwa iklim kerja yang sehat tetap berperan dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai, namun pengaruhnya belum sekuat motivasi intrinsik dalam meningkatkan kinerja SDM.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, maka kinerja yang dihasilkan juga cenderung meningkat. Namun demikian, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja tergolong kecil, sehingga diperlukan dukungan dari faktor lain seperti sistem penghargaan, pengembangan kompetensi, dan peluang pengembangan karier.
6. Berdasarkan nilai *R-Square*, diketahui bahwa variabel motivasi intrinsik dan lingkungan kerja non fisik mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja dengan kategori sedang. Demikian pula, variabel motivasi intrinsik, lingkungan kerja non fisik, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan variasi kinerja SDM dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang cukup baik, meskipun masih terdapat faktor lain di luar model yang memengaruhi kinerja SDM.

5.2. Implikasi Manajerial

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja dan kinerja SDM. Oleh karena itu, instansi pemerintah perlu memberikan perhatian lebih pada upaya peningkatan motivasi intrinsik pegawai. Pemberian tanggung jawab yang jelas, pengakuan atas prestasi kerja, serta kesempatan untuk mengembangkan potensi diri melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik pegawai.
2. Lingkungan kerja non fisik juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja SDM. Hubungan kerja yang harmonis, komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan, serta terciptanya suasana kerja yang saling mendukung perlu terus ditingkatkan. Pimpinan instansi diharapkan mampu menciptakan iklim organisasi yang positif agar pegawai merasa nyaman dan dihargai dalam bekerja.
3. Meskipun kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM, pengaruhnya relatif kecil. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak cukup hanya dengan menciptakan rasa puas terhadap pekerjaan. Diperlukan kebijakan manajerial tambahan seperti sistem penghargaan berbasis kinerja, kesempatan promosi yang adil, serta perencanaan pengembangan karier yang jelas untuk mendorong peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Hasil uji *R-Square* menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini memiliki kekuatan sedang/moderat dalam menjelaskan variasi pada variabel-variabel yang diteliti. Nilai *R-Square* untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,513 dan kinerja sumber daya manusia (SDM) sebesar 0,450. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi intrinsik dan lingkungan kerja non fisik mampu menjelaskan sebagian variasi kepuasan kerja dan kinerja SDM, namun masih terdapat variasi yang belum dapat dijelaskan secara optimal oleh model penelitian.

Keterbatasan utama dalam penelitian ini adalah nilai *R-Square* yang diperoleh mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor-faktor lain di luar model yang berkontribusi terhadap variasi variabel kepuasan kerja dan kinerja SDM. Pada variabel kepuasan kerja, model penelitian ini hanya mampu menjelaskan sebesar 51,3% variasi, sehingga masih terdapat sekitar 48,7% variasi yang dipengaruhi oleh faktor lain yang belum dimasukkan dalam penelitian ini. Demikian pula pada variabel kinerja SDM, model hanya mampu menjelaskan sebesar 45,0% variasi, sehingga masih terdapat sekitar 55,0% variasi kinerja yang dipengaruhi oleh variabel atau faktor eksternal lainnya.

Selain itu, penelitian ini dilakukan dengan melibatkan 75 responden, sehingga hasil penelitian memiliki keterbatasan dalam hal generalisasi. Jumlah responden yang relatif terbatas memungkinkan adanya perbedaan hasil apabila penelitian dilakukan dengan jumlah responden yang lebih besar atau pada konteks organisasi yang berbeda.

Oleh karena itu, hasil penelitian ini perlu diinterpretasikan dengan mempertimbangkan keterbatasan tersebut.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah diuraikan, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja SDM. Variabel seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, sistem penghargaan, dan *work-life balance* dapat dipertimbangkan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

Selain itu, penelitian mendatang dapat menggunakan jumlah responden yang lebih besar serta memperluas objek penelitian pada instansi atau sektor yang berbeda, sehingga hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi. Penggunaan metode analisis atau pendekatan penelitian yang berbeda juga dapat menjadi alternatif untuk memperkaya temuan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia.



DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Semarang: BPF
- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nitisemito, A. S. (2008). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (17th ed.). New Jersey: Pearson Education
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers
- Wursanto, I. G. (2009). *Pengantar Ilmu Administrasi*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada Press

B. Jurnal dan Penelitian

- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3(3), 185–201
- Ardianti, et al, (2018) Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Pegawai. *Jurnal Kajian Manajemen dan Teknologi, Volume Nomor 4, Halaman 1-10*
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362

- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations*. Journal reference within book
- Kusuma, D. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 101–110
- Lestari, M. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 55–64
- Nurhayati, S. (2020). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 12(1), 44–53
- Putra, Y. (2020). Hubungan Lingkungan Kerja Non Fisik dengan Motivasi Intrinsik Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(2), 112–118
- Rosmaini, & Tanjung, S. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 16(3), 224–232
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67
- Toni, N., & Siagian, H. (2021). Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 75–85
- Wahyuni, A. (2020). Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(2), 83–90
- Wulandari, F. (2021). Lingkungan Kerja Non Fisik dan Dampaknya Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Psikologi dan Manajemen*, 10(1), 65–73

