

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

**PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI, KEPEMIMPINAN, DAN LINGKUNGAN
KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BNN PROVINSI SULAWESI UTARA**

Fatrisye Pandensolang, Olivia S. Nelwan, Jessy J. Pondaag

Universitas Sam Ratulangi, Manado

ARTICLE INFO

Keywords: Job satisfaction, Employee Performance, Motivation, Work Environment, Competence

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai, Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi

Corresponding author:

Fatrisye Pandensolang
Fatrisye@gmail.com

Abstract: This study aims to analyze the influence of competence, motivation, leadership, and work environment on job satisfaction and employee performance, with job satisfaction as a mediating variable at the National Narcotics Board (BNN) of North Sulawesi Province. This research employs a quantitative explanatory method using the Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) approach. Data were collected through questionnaires distributed to all employees of BNN North Sulawesi Province and processed using SmartPLS software. The results indicate that motivation and work environment have a positive and significant effect on job satisfaction, while competence and leadership have no significant effect on job satisfaction. Furthermore, competence and job satisfaction significantly affect employee performance, whereas motivation, leadership, and work environment show no direct effect. However, job satisfaction significantly mediates the relationship between motivation and work environment with performance, but not between competence or leadership and performance.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Badan Narkotika Nasional (BNN) Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif eksplanatori dengan pendekatan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada seluruh pegawai BNN Provinsi Sulawesi Utara dan dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara kompetensi dan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan motivasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja tidak menunjukkan pengaruh langsung. Namun demikian, kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja, tetapi tidak memediasi hubungan antara kompetensi maupun kepemimpinan terhadap kinerja.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan elemen strategis dalam organisasi, baik pada sektor swasta maupun sektor publik, karena berperan sebagai penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kebijakan dan program kerja. Keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya, terutama dalam konteks pencapaian tujuan organisasi, efektivitas pelayanan, serta keberlanjutan kinerja institusi. Dalam organisasi publik, sumber daya manusia memiliki peran yang semakin penting karena berkaitan langsung dengan penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat dan implementasi kebijakan pemerintah. Pengelolaan sumber daya manusia yang strategis terbukti mampu meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan melalui penyelarasan antara kapabilitas pegawai, strategi organisasi, dan sistem manajemen kinerja (Becker et al., 2001).

Sumber daya manusia merupakan potensi manusiawi yang berfungsi sebagai penggerak utama dalam suatu organisasi atau instansi pemerintah untuk mempertahankan eksistensinya. Pegawai merupakan unsur yang sangat krusial dalam organisasi, karena tanpa kehadiran mereka, bagian-bagian lain dalam organisasi tidak akan berfungsi secara optimal. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek fundamental dalam membangun organisasi yang efektif, produktif, dan berdaya saing.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja pegawai menjadi indikator utama keberhasilan organisasi. Kinerja mencerminkan sejauh mana pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai merupakan prasyarat penting bagi tercapainya tujuan organisasi secara berkelanjutan.

Kinerja pegawai tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor individual maupun lingkungan kerja. Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, kepemimpinan, serta kondisi lingkungan kerja. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, motivasi kerja yang kuat, kepemimpinan yang efektif, serta lingkungan kerja yang kondusif akan cenderung menunjukkan kinerja yang optimal. Dalam konteks ini, kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja dan mengarahkan potensi pegawai untuk mencapai kinerja yang melampaui standar yang diharapkan (Bass, 1985).

Kompetensi merupakan salah satu faktor utama yang menentukan kualitas kinerja pegawai. Kompetensi mencerminkan karakteristik dasar individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang memungkinkan seseorang melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang melekat pada individu dan berkaitan secara kausal dengan kinerja efektif atau superior dalam suatu pekerjaan (Spencer & Spencer, 2017). Kompetensi juga dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan yang didasari oleh pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja sesuai tuntutan jabatan.

Selain kompetensi, motivasi juga merupakan faktor psikologis yang berperan penting dalam mendorong perilaku kerja pegawai. Motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2017). Motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab, serta faktor ekstrinsik seperti kondisi kerja, kebijakan organisasi, dan hubungan kerja (Herzberg, 1966). Motivasi yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat, kreatif, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.

Kepemimpinan juga memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai. Kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan untuk memengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017). Kepemimpinan merupakan proses

memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif (Yukl, 2013). Pemimpin yang efektif mampu menciptakan visi, memberikan inspirasi, serta membangun budaya kerja yang positif sehingga mendorong peningkatan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang efektif bahkan mampu mendorong kinerja pegawai melampaui ekspektasi melalui pengaruh transformasional terhadap nilai, sikap, dan perilaku kerja (Bass, 1985).

Di samping itu, lingkungan kerja turut menentukan tingkat kenyamanan, semangat, dan produktivitas pegawai. Lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat, bahan, dan kondisi di sekitar tempat seseorang bekerja, termasuk metode dan pengaturan kerja, baik secara individu maupun kelompok (Sedarmayanti, 2017). Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas pegawai, serta mendorong terciptanya suasana kerja yang harmonis dan efektif.

Berbagai faktor tersebut pada akhirnya akan bermuara pada kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan sikap positif individu terhadap pekerjaannya yang mencerminkan tingkat kesesuaian antara harapan dan realitas kerja yang diterima. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya (Locke, 1976). Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor motivator dan hygiene yang secara bersama-sama membentuk persepsi pegawai terhadap pekerjaannya (Herzberg, 1966). Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, komitmen, serta kinerja yang lebih baik.

Dalam konteks organisasi publik, keterkaitan antara kompetensi, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai menjadi semakin penting. Badan Narkotika Nasional Provinsi Sulawesi Utara merupakan lembaga pemerintah yang memiliki tugas strategis dalam pencegahan, pemberantasan, rehabilitasi, serta penguatan kelembagaan anti-narkotika di wilayah Sulawesi Utara. Kompleksitas tugas tersebut menuntut pegawai yang profesional, berintegritas, dan memiliki kinerja tinggi.

Namun demikian, berdasarkan data internal BNN Provinsi Sulawesi Utara, masih ditemukan berbagai permasalahan terkait distribusi tingkat pendidikan pegawai, keterbatasan fasilitas kerja, serta fluktuasi penilaian kinerja dalam dua tahun terakhir. Selain itu, sebagian besar pegawai belum pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan secara formal, serta masih terdapat keterbatasan sarana dan prasarana kantor yang berpotensi memengaruhi kenyamanan dan efektivitas kerja pegawai. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya penguatan manajemen sumber daya manusia berbasis pendekatan ilmiah untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Namun, hasil penelitian di sektor publik menunjukkan adanya variasi temuan empiris, terutama terkait peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk menguji secara empiris hubungan antara kompetensi, motivasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada BNN Provinsi Sulawesi Utara.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja serta kinerja pegawai, serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara variabel-variabel tersebut pada BNN Provinsi Sulawesi Utara.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses strategis dalam mengelola individu di dalam organisasi agar dapat berkontribusi secara efektif dan efisien terhadap pencapaian tujuan organisasi. Unsur manusia (men) merupakan elemen paling penting dalam organisasi karena memiliki kemampuan berpikir, berinovasi, serta menentukan arah dan dinamika organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia berkembang menjadi suatu bidang kajian tersendiri yang dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan serta peran tenaga kerja agar dapat berkontribusi secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat (Hasibuan, 2014). Manajemen sumber daya manusia juga mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan bagaimana individu bekerja dan dikelola dalam organisasi, termasuk perencanaan, pengembangan, manajemen kinerja, serta pengelolaan karier (Armstrong, 2009). Rivai dan Sagala (2013) menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian terhadap sumber daya manusia (Rivai & Sagala, 2013).

Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga pada pengembangan kapabilitas pegawai secara berkelanjutan agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Manajemen sumber daya manusia yang baik akan mendorong peningkatan kinerja pegawai dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Mathis & Jackson, 2011). Oleh karena itu, keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas individu yang terlibat di dalamnya. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu bekerja secara optimal apabila organisasi memberikan dukungan yang memadai terhadap pengembangan karier dan kompetensinya. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik menjadi kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan memastikan keberlanjutan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Kompetensi

Kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang memungkinkan seseorang melaksanakan pekerjaannya secara efektif. Kompetensi menunjukkan variasi performa pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan berdasarkan tingkat kemampuannya. Kompetensi juga dipahami sebagai karakteristik mendasar individu yang menjadi faktor penentu keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau menghadapi situasi tertentu (McClelland, 1987).

Boyatzis (1982) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang dimiliki individu dan secara langsung berkaitan dengan efektivitas kinerja dalam suatu pekerjaan atau peran tertentu (Boyatzis, 1982). Kompetensi tidak hanya mencerminkan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup aspek perilaku dan kepribadian yang membedakan individu dengan kinerja unggul dari individu dengan kinerja rata-rata.

Kompetensi merupakan bagian integral dari kepribadian seseorang yang termanifestasi dalam perilaku yang dapat diprediksi di berbagai konteks pekerjaan. Kompetensi juga didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan yang didasari oleh pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan jabatan. Becker, Huselid, dan Ulrich (2001) menyatakan bahwa kompetensi merupakan kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik kepribadian yang secara langsung memengaruhi hasil kerja individu (Becker et al., 2001).

Spencer dan Spencer (2017) mengemukakan bahwa kompetensi terdiri atas lima unsur utama, yaitu motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan (Spencer & Spencer,

2017). Kelima unsur tersebut saling berhubungan dan membentuk perilaku kerja yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja pegawai.

Indikator kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan individu, dan sikap kerja. Pengetahuan mencerminkan pemahaman pegawai terhadap bidang tugasnya, keterampilan menggambarkan kemampuan teknis dan interpersonal, sedangkan sikap kerja mencerminkan motivasi, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pekerjaan.

Dalam konteks BNN Provinsi Sulawesi Utara, kompetensi menjadi dasar utama bagi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan pencegahan, pemberantasan, dan rehabilitasi penyalahgunaan narkoba. Kompetensi diharapkan mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja.

Motivasi

Motivasi merupakan faktor psikologis yang mendorong individu untuk bertindak dalam mencapai tujuan tertentu. Motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam upaya mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2017). Motivasi juga dipahami sebagai kekuatan internal yang menggerakkan seseorang untuk berperilaku ke arah pencapaian tujuan yang diinginkan (McClelland, 1987).

Herzberg (1966) melalui teori dua faktor menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor motivator (intrinsik) seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab, serta faktor hygiene (ekstrinsik) seperti kondisi kerja, kebijakan organisasi, dan hubungan antarpegawai (Herzberg, 1966). Motivasi yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat, kreatif, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.

Motivasi kerja juga memiliki keterkaitan yang erat dengan kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan pendekatan expectancy theory, motivasi terbentuk dari ekspektasi individu terhadap hasil kerja yang akan diperoleh serta nilai yang diberikan terhadap hasil tersebut (Chiang & Jang, 2008). Hasil penelitian Chiang (2006) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, khususnya dalam konteks organisasi jasa (Chiang, 2006). Pegawai yang memiliki tingkat motivasi tinggi cenderung menunjukkan sikap kerja yang lebih positif dan memiliki persepsi yang lebih baik terhadap pekerjaannya.

Selain itu, motivasi juga memiliki implikasi penting terhadap kinerja pegawai. Sutrisno (2009) menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Sutrisno, 2009). Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki semangat kerja yang lebih besar, tingkat kedisiplinan yang lebih baik, serta kinerja yang lebih optimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Motivasi memberikan manfaat penting bagi organisasi, antara lain meningkatkan semangat kerja, produktivitas, loyalitas, serta menurunkan tingkat absensi dan turnover pegawai (Mangkunegara, 2017). Dalam konteks organisasi publik, motivasi berperan penting dalam membangun komitmen pegawai terhadap pelayanan publik dan pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan individu dalam memengaruhi perilaku kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dipahami sebagai kemampuan untuk memengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017). Kepemimpinan juga didefinisikan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melakukannya secara efektif (Yukl, 2013).

Northouse (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memberi motivasi kepada orang lain dalam mencapai tujuan organisasi (Northouse, 2021). Bass dan Avolio (1994) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration (Bass & Avolio, 1994).

Perilaku kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepercayaan dan kepuasan kerja bawahan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan efektivitas kerja organisasi (Podsakoff et al., 1990). Kepemimpinan yang efektif juga mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta kinerja pegawai (Luthans, 2011).

Dalam organisasi publik seperti BNN Provinsi Sulawesi Utara, kepemimpinan memiliki peran strategis dalam membangun budaya kerja berbasis integritas, profesionalisme, dan pelayanan publik, serta dalam menciptakan hubungan kerja yang dilandasi kepercayaan dan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi di sekitar pegawai yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas dan kinerjanya, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik. Lingkungan kerja mencakup hubungan antarpegawai, hubungan dengan pimpinan, kondisi suhu, pencahayaan, serta fasilitas kerja. Lingkungan kerja juga merupakan bagian dari sistem organisasi yang membentuk perilaku individu dan kelompok dalam melaksanakan pekerjaannya (Davis & Newstrom, 2002; Gibson et al., 2012).

Lingkungan kerja didefinisikan sebagai keseluruhan alat, bahan, dan kondisi di sekitar tempat seseorang bekerja, termasuk metode dan pengaturan kerja, baik secara individu maupun kelompok (Sedarmayanti, 2017). Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung terciptanya perilaku kerja yang positif dalam organisasi (Gibson et al., 2012).

Lingkungan kerja yang baik akan menciptakan rasa nyaman, aman, dan mendukung efektivitas kerja pegawai, sehingga berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai (Davis & Newstrom, 2002).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif individu terhadap pekerjaannya yang mencerminkan tingkat kesesuaian antara harapan dan realitas kerja yang diterima. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerjanya (Locke, 1976). Kepuasan kerja juga dipahami sebagai respons afektif individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya yang mencerminkan tingkat penerimaan dan evaluasi terhadap peran kerja yang dijalani (Smith et al., 1969).

Herzberg (1966) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator dan hygiene yang secara bersama-sama membentuk persepsi pegawai terhadap pekerjaannya (Herzberg, 1966). Pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, komitmen, serta keterlibatan kerja yang lebih kuat, sehingga berdampak pada peningkatan kualitas kinerja dan perilaku kerja yang positif. Kepuasan kerja juga terbukti berpengaruh terhadap tingkat kehadiran, kedisiplinan, dan perilaku kerja pegawai dalam organisasi (Zeffane et al., 2008).

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja telah banyak dikaji dan terbukti memiliki keterkaitan yang signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mekanisme psikologis dan perilaku kerja (Judge et al., 2001).

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan pegawai dalam menjalankan peran dan kontribusinya terhadap organisasi.

Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu semata, tetapi juga merupakan hasil interaksi antara kompetensi, motivasi, dan kondisi kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Campbell, 1990). Kinerja pegawai juga sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja dan kepuasan kerja yang dimiliki individu, di mana pegawai yang memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik (Sutrisno, 2009).

Dengan demikian, kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kompetensi, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, serta tingkat kepuasan kerja yang dimiliki pegawai. Kinerja yang optimal akan berdampak langsung pada peningkatan efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan publik.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan kerangka konseptual penelitian, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1: Kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
- H2: Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
- H3: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
- H4: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
- H5: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H6: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H7: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H8: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H9: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H10: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
- H11: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
- H12: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
- H13: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Penelitian eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Pendekatan ini digunakan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Sulawesi Utara.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai BNN Provinsi Sulawesi Utara. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal organisasi, laporan kinerja, serta literatur yang relevan dengan topik penelitian.

Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel yang mengacu pada teori dan penelitian terdahulu. Pengukuran variabel dilakukan menggunakan skala Likert dengan lima kategori jawaban, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Narkotika Nasional Provinsi Sulawesi Utara yang berjumlah 60 orang, yang terdiri dari unsur Aparatur Sipil Negara (ASN), POLRI, PPPK, dan PPNN. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, maka penelitian ini menggunakan metode sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian.

Penggunaan metode sensus bertujuan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai kondisi kompetensi, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai di lingkungan BNN Provinsi Sulawesi Utara. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan memiliki tingkat representativitas yang tinggi terhadap kondisi empiris organisasi.

Metode Analisis

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM–PLS). Pendekatan SEM–PLS digunakan karena mampu menganalisis hubungan struktural antar variabel laten secara simultan serta tidak memerlukan asumsi distribusi normal multivariat.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi terbaru melalui beberapa tahapan sebagai berikut:

- a. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)
Evaluasi outer model dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk penelitian melalui pengujian convergent validity, discriminant validity, composite reliability, dan Cronbach's alpha.
- b. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)
Evaluasi inner model dilakukan untuk menilai kekuatan hubungan antar variabel laten melalui nilai R-square, path coefficient, serta uji signifikansi dengan metode bootstrapping.
- c. Uji Hipotesis
Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistic dan p-value dari hasil bootstrapping. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05.
- d. Uji Mediasi
Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kompetensi, motivasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Penggunaan SEM–PLS dalam penelitian ini memungkinkan peneliti untuk menganalisis hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel secara komprehensif dan simultan, sehingga menghasilkan model empiris yang dapat menjelaskan determinan kinerja pegawai di lingkungan BNN Provinsi Sulawesi Utara.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM–PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.

Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model).

Gambaran Umum Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Gambaran umum responden disajikan pada:

Tabel 1. Karakteristik Responden Penelitian

Aspek	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki – laki	44	73 %
Perempuan	16	27 %
Jumlah	60	100 %
Usia		
< 25 Tahun	3	5 %
25 – 34 Tahun	18	30 %
35 – 44 Tahun	25	42 %
≥ 45 Tahun	14	23 %
Jumlah	60	100 %
Pendidikan terakhir		
SD	-	-
SMP	-	-
SMA	24 Orang	40 %
D3	1 Orang	2 %
D4	1 Orang	2 %
S1	30 Orang	50 %
S2	4 Orang	6 %
Jumlah	60 Orang	100 %
Masa Kerja		
< 5 Tahun	9	15 %
5 – 10 Tahun	21	35 %
> 10 Tahun	30	50 %
Jumlah	60	100 %

Tabel tersebut menunjukkan bahwa pegawai BNN Provinsi Sulawesi Utara memiliki latar belakang pendidikan dan masa kerja yang beragam, yang mencerminkan heterogenitas sumber daya manusia dalam organisasi.

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk penelitian yang meliputi variabel kompetensi, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian disajikan secara ringkas pada:

Tabel 2. Hasil AVE Uji Convergent Validity

Variabel	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
X1. Kompetensi	0.769	Valid
X2. Motivasi	0.713	Valid
X3. Kepemimpinan	0.818	Valid
X4. Lingkungan Kerja	0.683	Valid
Y. Kepuasan Kerja	0.672	Valid
Z. Kinerja Pegawai	0.728	Valid

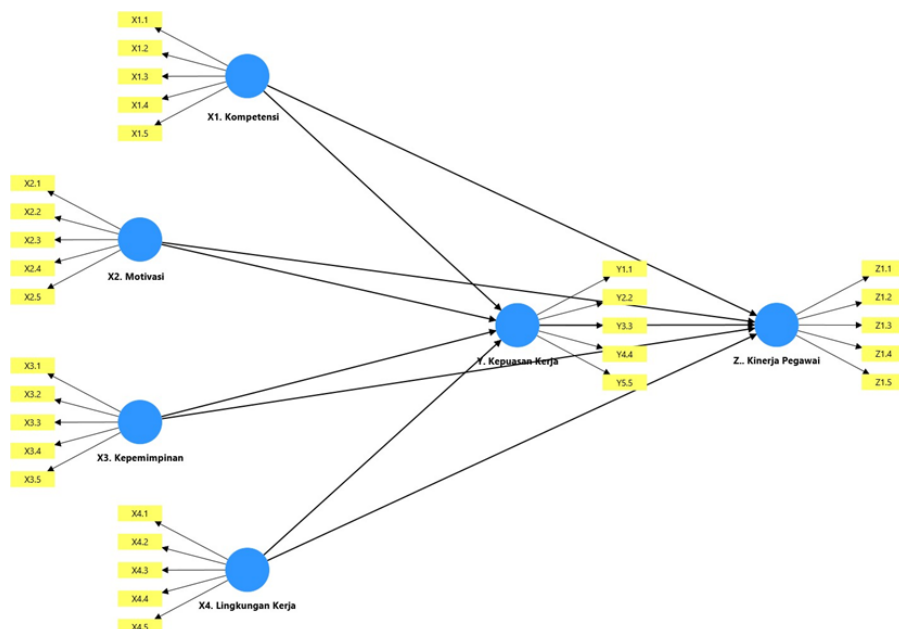
Tabel 3. Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
X1. Kompetensi	0.930	Reliabel
X2. Motivasi	0.925	Reliabel
X3. Kepemimpinan	0.957	Reliabel
X4. Lingkungan Kerja	0.896	Reliabel
Y. Kepuasan Kerja	0.891	Reliabel
Z.. Kinerja Pegawai	0.930	Reliabel

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50 serta nilai composite reliability di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator penelitian valid dan reliabel.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Model struktural penelitian yang menggambarkan hubungan antar variabel laten ditunjukkan pada:

**Gambar 1. Model Latent Variabel Penelitian**

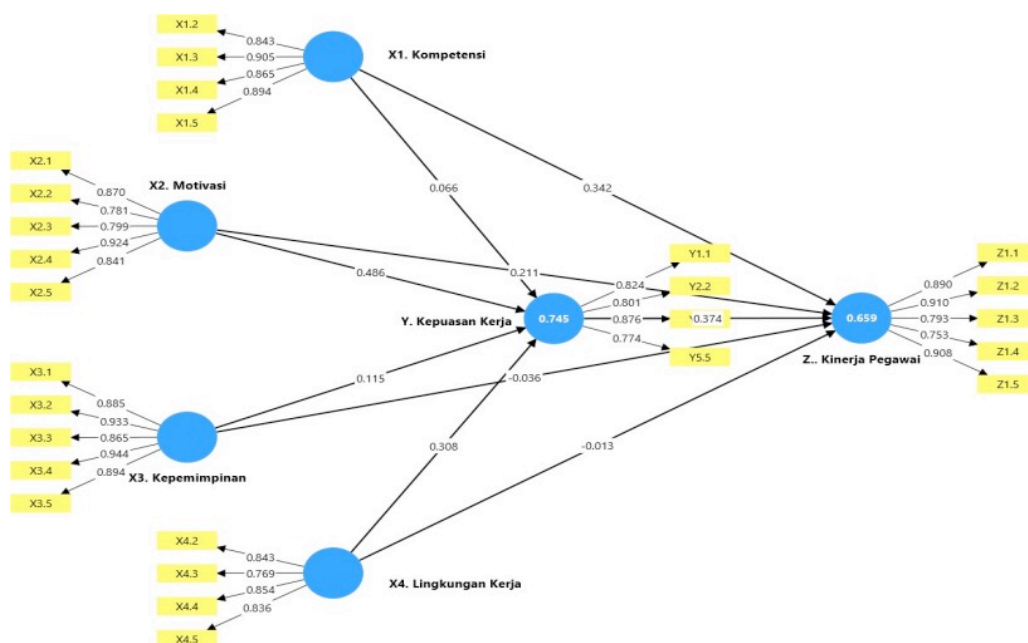
Hasil pengujian kelayakan model disajikan pada:

Tabel 4. Hasil Uji R Square (R^2)

Variabel Dependen	R-square	R-square adjusted
Y. Kepuasan Kerja	0.745	0.727
Z. Kinerja Pegawai	0.659	0.628

Nilai R-square menunjukkan bahwa variasi kepuasan kerja dan kinerja pegawai dapat dijelaskan secara moderat oleh variabel kompetensi, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, serta kepuasan kerja.

Struktur hubungan antar variabel secara keseluruhan ditunjukkan melalui hasil pengolahan algoritma PLS pada:



Gambar 2. Output Model PLS SEM Algorithm

Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel disajikan secara ringkas pada:

Tabel 5. Hasil Path Coefficient Bootstrapping (Direct Effect)

Koefisien Jalur	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Ket
X1. Kompetensi -> Y. Kepuasan Kerja	0.066	0.059	0.103	0.640	0.261	Tidak berpengaruh

X1. Kompetensi -> Z. Kinerja Pegawai	0.342	0.346	0.151	2.266	0.012	Berpengaruh signifikan
X2. Motivasi -> Y. Kepuasan Kerja	0.486	0.496	0.130	3.733	0.000	Berpengaruh signifikan
X2. Motivasi -> Z. Kinerja Pegawai	0.211	0.202	0.173	1.214	0.112	Tidak berpengaruh
X3. Kepemimpinan -> Y. Kepuasan Kerja	0.115	0.112	0.120	0.955	0.170	Tidak berpengaruh
X3. Kepemimpinan -> Z. Kinerja Pegawai	-0.036	-0.038	0.142	0.256	0.399	Tidak berpengaruh
X4. Lingkungan Kerja -> Y. Kepuasan Kerja	0.308	0.311	0.098	3.143	0.001	Berpengaruh signifikan
X4. Lingkungan Kerja -> Z. Kinerja Pegawai	-0.013	-0.012	0.119	0.113	0.455	Tidak berpengaruh
Y. Kepuasan Kerja -> Z. Kinerja Pegawai	0.374	0.381	0.183	2.038	0.021	Berpengaruh signifikan

Tabel 6. Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)

Jalur Mediasi	Koefisien	T Statistik	P Value	Ket
X1. Kompetensi -> Y. Kepuasan Kerja -> Z. Kinerja Pegawai	0,025	0,538	0,295	Tidak berpengaruh
X2. Motivasi -> Y. Kepuasan Kerja -> Z. Kinerja Pegawai	0,182	1,872	0,031	Berpengaruh signifikan
X3. Kepemimpinan -> Y. Kepuasan Kerja -> Z. Kinerja Pegawai	0,043	0,751	0,226	Tidak berpengaruh
X4. Lingkungan Kerja -> Y. Kepuasan Kerja -> Z. Kinerja Pegawai	0,115	1,707	0,044	Berpengaruh signifikan

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh temuan sebagai berikut:

- Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
- Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Motivasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.
- Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BNN Provinsi Sulawesi Utara, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki pegawai belum tentu membentuk persepsi kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalani, tetapi secara nyata mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja.

Dalam konteks organisasi publik seperti BNN Provinsi Sulawesi Utara, pegawai seringkali menjalankan tugas berdasarkan sistem birokrasi, regulasi, serta standar operasional prosedur yang ketat. Kondisi ini menyebabkan kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh faktor struktural seperti sistem penghargaan, jenjang karier, beban kerja, dan fasilitas kerja. Dengan demikian, meskipun pegawai memiliki kompetensi tinggi, hal tersebut belum tentu diikuti oleh tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Namun demikian, kompetensi terbukti menjadi determinan utama kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mampu menyelesaikan tugas secara lebih efektif, akurat, dan bertanggung jawab. Temuan ini sejalan dengan teori Spencer dan Spencer (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berkaitan langsung dengan kinerja superior. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan tetap menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai BNN Provinsi Sulawesi Utara.

Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, namun tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu membentuk persepsi positif pegawai terhadap pekerjaannya, tetapi belum tentu secara langsung mendorong peningkatan kinerja tanpa adanya kepuasan kerja yang memadai.

Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung merasa lebih dihargai, memiliki dorongan berprestasi, serta merasakan makna dalam pekerjaannya. Kondisi ini menumbuhkan kepuasan kerja sebagai bentuk evaluasi positif terhadap lingkungan kerja dan peran yang dijalani. Akan tetapi, dalam organisasi publik yang memiliki sistem kerja birokratis, motivasi personal belum tentu dapat langsung diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja apabila tidak didukung oleh sistem penghargaan, iklim kerja, dan fasilitas kerja yang memadai.

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, motivasi akan berdampak pada kinerja apabila terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat teori dua faktor Herzberg (1966) yang menyatakan bahwa faktor motivator berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong perilaku kerja yang produktif.

Dalam konteks BNN Provinsi Sulawesi Utara, motivasi pegawai perlu dikelola melalui sistem penghargaan, pengakuan prestasi, serta peluang pengembangan karier agar dapat menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan dan berdampak pada peningkatan kinerja.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya

kepemimpinan yang diterapkan belum menjadi faktor dominan dalam membentuk persepsi kepuasan kerja dan perilaku kerja pegawai di BNN Provinsi Sulawesi Utara.

Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi publik yang memiliki struktur birokrasi formal, hierarki yang kuat, serta sistem kerja berbasis regulasi. Dalam sistem seperti ini, interaksi kepemimpinan seringkali bersifat administratif dan struktural, sehingga belum sepenuhnya dirasakan sebagai faktor psikologis yang memengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai.

Selain itu, sebagian besar pegawai BNN Provinsi Sulawesi Utara belum pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan secara formal, sehingga pola kepemimpinan yang berkembang masih bersifat operasional dan belum berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia secara strategis. Hal ini menyebabkan kepemimpinan belum mampu menjadi faktor pendorong utama kepuasan dan kinerja pegawai.

Temuan ini menunjukkan perlunya penguatan kapasitas kepemimpinan melalui program pengembangan kepemimpinan yang berorientasi pada kepemimpinan transformasional, komunikasi efektif, dan pemberdayaan pegawai.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi fisik dan nonfisik lingkungan kerja memiliki peran penting dalam membentuk persepsi kenyamanan dan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya.

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, bersih, serta didukung oleh fasilitas kerja yang memadai akan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Kondisi tersebut mendorong pegawai merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, sehingga membentuk kepuasan kerja yang lebih tinggi. Namun, lingkungan kerja yang baik belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja apabila tidak diimbangi dengan kompetensi, motivasi, dan sistem kerja yang efektif.

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai apabila terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan pandangan Sedarmayanti (2017) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan semangat dan kepuasan kerja pegawai.

Dalam konteks BNN Provinsi Sulawesi Utara, keterbatasan fasilitas kantor dan sarana kerja menjadi tantangan yang perlu mendapat perhatian serius agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran strategis sebagai variabel psikologis yang menjembatani pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja menjadi mekanisme internal yang menghubungkan persepsi pegawai terhadap pekerjaannya dengan perilaku kerja aktual.

Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi, loyalitas terhadap organisasi, serta kesediaan untuk bekerja melebihi standar yang ditetapkan. Kepuasan kerja juga mendorong munculnya perilaku kerja positif seperti disiplin, tanggung jawab, dan kerja sama tim yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Temuan ini memperkuat teori kepuasan kerja Locke (1976) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluasi emosional terhadap pengalaman kerja, serta teori dua faktor Herzberg (1966) yang menempatkan kepuasan kerja sebagai determinan utama perilaku kerja individu.

Dalam konteks BNN Provinsi Sulawesi Utara, kepuasan kerja menjadi faktor kunci yang perlu dikelola secara strategis melalui peningkatan motivasi kerja, perbaikan lingkungan kerja, serta sistem penghargaan yang adil dan transparan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh kompetensi, motivasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Sulawesi Utara, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BNN Provinsi Sulawesi Utara. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan pegawai belum secara langsung membentuk persepsi kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalani.
- b. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya karena terdorong oleh kebutuhan berprestasi, pengakuan, dan peluang pengembangan diri.
- c. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang diterapkan belum menjadi faktor dominan dalam membentuk persepsi kepuasan kerja pegawai di lingkungan BNN Provinsi Sulawesi Utara.
- d. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif mampu meningkatkan persepsi positif pegawai terhadap pekerjaannya.
- e. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas, komitmen, dan kinerja yang lebih baik.
- f. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mampu melaksanakan tugas secara lebih efektif, akurat, dan produktif.
- g. Motivasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi personal belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja apabila tidak diikuti oleh tingkat kepuasan kerja yang memadai.
- h. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang diterapkan belum mampu secara langsung mendorong peningkatan kinerja pegawai.
- i. Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Kondisi lingkungan kerja belum tentu langsung meningkatkan kinerja tanpa adanya kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis perantara.
- j. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja bersifat langsung dan tidak melalui kepuasan kerja.
- k. Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Motivasi akan meningkatkan kinerja pegawai apabila terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja.

- l. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan belum mampu membentuk kepuasan kerja yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.
- m. Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

Saran Praktis

- a. BNN Provinsi Sulawesi Utara disarankan untuk terus meningkatkan kompetensi pegawai melalui program pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan, baik dalam aspek teknis, manajerial, maupun pengembangan soft skills.
- b. Manajemen BNN Provinsi Sulawesi Utara perlu memperkuat sistem motivasi kerja melalui pemberian penghargaan, pengakuan prestasi, serta pengembangan karier yang transparan dan berkeadilan guna meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
- c. Diperlukan perbaikan dan peningkatan kualitas lingkungan kerja, baik dari aspek fasilitas fisik maupun kondisi psikologis kerja, agar tercipta suasana kerja yang lebih nyaman, aman, dan produktif.
- d. Pengembangan kapasitas kepemimpinan perlu menjadi perhatian strategis melalui program pelatihan kepemimpinan yang berorientasi pada kepemimpinan transformasional, komunikasi efektif, dan pemberdayaan pegawai.

Saran Akademik

- a. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang relevan, seperti budaya organisasi, komitmen organisasi, dan sistem penghargaan.
- b. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan mixed methods untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor psikologis dan struktural yang memengaruhi kinerja pegawai di organisasi publik.
- c. Objek penelitian dapat diperluas ke instansi pemerintah lainnya agar diperoleh generalisasi temuan yang lebih luas dalam konteks manajemen sumber daya manusia sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting

- Psychologists Press.
- Chiang, C.-F. (2006). The Impact of Employee Motivation on Job Satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 96–109.
- Chiang, C.-F., & Jang, S. (2008). An Expectancy Theory Model for Hotel Employee Motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313–322.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2002). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw-Hill.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill.
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction--Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 129–169). Rand McNally.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management and Employee Performance. *Human Resource Management Review*, 21(2), 153–164.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust and Satisfaction. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2013). The Impact of Leadership Style and Work Environment on Employee Performance. *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 45–58.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. *Journal of Applied Psychology*, 53(2), 1–16.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2017). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Sutrisno, E. (2009). Work Motivation, Job Satisfaction, and Employee Performance. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 11(2), 130–140.
- Yukl, G. (2013). Leadership Behavior and Effectiveness. *Leadership Quarterly*, 24(1), 38–53.
- Zeffane, R., Ibrahim, M. E., & Al Mehairi, R. (2008). Exploring the Differential Impact of Job Satisfaction on Employee Attendance and Conduct. *International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 1–18.