

**DETERMINASI KOMITMEN AFEKTIF, JOB INSECURITY DAN LINGKUNGAN  
KERJA TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI INTRINSIK PEGAWAI  
KELURAHAN SE- KOTA BATAM**

Ira Wati<sup>1</sup>, Chabullah Wibisono<sup>2</sup>, Nolla Puspita Dewi<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup> Universitas Batam, Indonesia

Email: [irawatiputri221@gmail.com](mailto:irawatiputri221@gmail.com)<sup>1</sup>, [chabullahwibisono@gmail.com](mailto:chabullahwibisono@gmail.com)<sup>2</sup>  
[nollapuspitadewi@univbatam.ac.id](mailto:nollapuspitadewi@univbatam.ac.id)<sup>3</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of affective commitment, job insecurity, and work environment on the performance of sub-district office employees in Batam City, both directly and through intrinsic motivation as a mediating variable. The main issue underlying this research is the low performance of employees, as reflected in public complaints about slow, unresponsive, and inefficient public services. The research approach employs a quantitative method with a survey technique and path analysis. The sample consists of 198 employees out of a total population of 392, selected using proportional random sampling. The findings indicate that affective commitment and work environment significantly affect intrinsic motivation and employee performance. Job insecurity has a negative influence on intrinsic motivation, but not directly on performance. Intrinsic motivation is proven to be a significant mediating variable bridging the effect of affective commitment and work environment on performance. These findings highlight the importance of fostering employees' emotional commitment, creating a supportive work environment, and minimizing job insecurity to encourage optimal performance in public service delivery.*

*Keywords: affective commitment, job insecurity, work environment, intrinsic motivation, employee performance.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen afektif, job insecurity, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai kelurahan se-Kota Batam, baik secara langsung maupun melalui motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi. Permasalahan utama yang melatarbelakangi penelitian ini adalah rendahnya kinerja pegawai yang tercermin dari keluhan masyarakat terhadap pelayanan publik yang lambat, tidak responsif, dan kurang efisien. Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik survei dan analisis jalur (path analysis). Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 198 pegawai dari total populasi 392 orang, yang dipilih dengan metode proportional random

sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik dan kinerja pegawai. Job insecurity memiliki pengaruh negatif terhadap motivasi intrinsik, namun tidak secara langsung terhadap kinerja. Motivasi intrinsik terbukti menjadi variabel mediasi yang signifikan dalam menjembatani pengaruh komitmen afektif dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Temuan ini menekankan pentingnya membangun komitmen emosional pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, serta meminimalkan ketidakpastian kerja guna mendorong kinerja optimal dalam pelayanan publik.

Kata Kunci: komitmen afektif, job insecurity, lingkungan kerja, motivasi intrinsik, kinerja pegawai.

### **A. Pendahuluan**

Kinerja pegawai dalam organisasi publik, khususnya di lingkungan pemerintah seperti kantor kelurahan, memegang peranan krusial dalam pencapaian tujuan organisasi. Kinerja yang optimal dari para pegawai akan berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Dalam konteks pemerintahan, kantor kelurahan sebagai unit pelayanan publik terdepan memiliki tanggung jawab yang besar dalam memenuhi kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Sebagai lembaga pemerintah yang berfungsi memberikan pelayanan administrasi kepada masyarakat, kinerja pegawai di kantor kelurahan sangat menentukan keberhasilan pelayanan yang diterima oleh masyarakat. Kinerja pegawai yang baik mencerminkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik yang diberikan, terutama dalam hal pelayanan yang cepat, tepat, dan ramah kepada masyarakat.

Namun, banyak keluhan yang datang dari masyarakat mengenai buruknya kinerja pelayanan pegawai kelurahan di Kota Batam. Berdasarkan penelitian oleh Sumi et al, masalah utama yang sering disorot oleh masyarakat adalah keterlambatan dan ketidaknyamanan dalam pelayanan

administratif (Astuti, Wibisono, Satriawan, & Rinah, 2022).

Banyak warga yang merasa bahwa proses pelayanan, seperti pengurusan surat-surat atau permohonan lainnya, sering kali berlangsung lama dan tidak efisien. Hal ini menyebabkan ketidakpuasan masyarakat, yang merasa pelayanan yang mereka terima tidak sesuai dengan harapan. Selain itu, keluhan juga muncul terkait kurangnya komunikasi yang jelas dan responsif antara pegawai kelurahan dan masyarakat. Kurangnya informasi yang diberikan kepada warga atau kesulitan dalam mendapatkan bantuan yang dibutuhkan sering menjadi sumber frustrasi. Masalah-masalah ini menggambarkan rendahnya kualitas pelayanan yang diberikan oleh aparat kelurahan, yang berpengaruh pada citra dan kepercayaan publik terhadap pemerintahan di tingkat kelurahan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Andani & Oktavia, menyatakan bahwa Pegawai kelurahan di Batam dinilai memiliki kinerja yang rendah dalam memberikan pelayanan publik, yang menjadi perhatian utama (Andani & Oktavia, 2022). Meskipun secara teknis mereka menunjukkan dedikasi yang baik dalam pengelolaan berkas serta respons sigap terhadap

dokumen, esensi pelayanan publik yang sesungguhnya belum dapat terpenuhi.

Pelayanan yang diberikan masih terfokus pada formalitas administratif dan kurang diimbangi dengan empati serta kepedulian terhadap kebutuhan masyarakat (Dewi & Trihudiyatmanto, 2020). Orientasi yang terlalu berpusat pada prosedur administratif menyebabkan aspek penting lain, seperti pemberian solusi konkret atau tanggapan yang relevan terhadap permasalahan masyarakat, menjadi terabaikan. Kondisi ini mencerminkan kurangnya pemahaman terhadap inti dari pelayanan publik, yaitu melayani dengan sepenuh hati dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Akibatnya, masyarakat merasa tidak mendapatkan pelayanan yang optimal meskipun secara teknis tugas telah dilaksanakan.

Menurut Syamjaya dan Saputra, proses pelayanan publik masih dihadapkan pada berbagai kendala yang menghambat efisiensi dan efektivitas (Syamjaya & Saputra, 2021). Pelayanan sering kali berbelit-belit, lambat, serta tidak efisien, sehingga menyebabkan pemborosan waktu yang signifikan (Rizky, Pratiwi, Chairunnisa, Aiko, & Ariesmansyah, 2025). Untuk menangani satu kepentingan saja, masyarakat sering kali harus menghabiskan waktu seharian penuh, bahkan dalam beberapa kasus memerlukan penantian berhari-hari untuk menyelesaikan rangkaian proses administratif yang ada.

Faktor lain yang turut memengaruhi rendahnya kinerja pegawai adalah lingkungan kerja yang tidak memadai. Berdasarkan temuan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) Kelurahan Tiban Lama Tahun 2024, keterbatasan sarana prasarana menjadi salah satu kendala utama. Sebagai contoh,

hanya tersedia dua unit komputer untuk mendukung berbagai kebutuhan layanan, yang memberikan tekanan tambahan kepada pegawai. Lingkungan kerja yang tidak mendukung ini menciptakan tekanan yang berpotensi menurunkan kenyamanan, efisiensi, dan motivasi intrinsik pegawai.

Penelitian Afianti, menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif memiliki hubungan erat dengan tingkat kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai di instansi pemerintah (Afianti, 2025). Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat membuat pegawai merasa tidak nyaman, yang berdampak negatif pada kinerja mereka.

Fenomena di lingkungan kantor kelurahan Kota Batam menunjukkan adanya variasi dalam kinerja pegawai. Beberapa kantor kelurahan mampu memberikan pelayanan yang cepat dan responsif, sementara yang lain mengalami hambatan dalam kinerja dan tingkat kepuasan kerja pegawai. Perbedaan ini kemungkinan dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja yang berbeda di setiap kantor kelurahan.

Selain itu, faktor *job insecurity* atau ketidakpastian kerja juga memiliki dampak yang signifikan. Jumlah staf pelayanan yang minim dan tingginya beban kerja menciptakan rasa tidak aman terkait kemampuan pegawai untuk memenuhi ekspektasi organisasi dan masyarakat. Situasi ini, meskipun tidak selalu terlihat langsung, mencerminkan adanya tantangan dalam kondisi kerja serta kurangnya dukungan organisasi, yang berimbas pada kinerja pegawai.

Fenomena ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara harapan masyarakat terhadap pelayanan publik

dan kenyataan di lapangan. Masyarakat menginginkan pelayanan yang cepat, responsif, dan didukung sarana prasarana yang memadai. Namun, berbagai kendala internal menghambat pegawai dalam memberikan pelayanan prima.

Kesenjangan ini tidak hanya mencerminkan lemahnya komitmen afektif dan dukungan lingkungan kerja, tetapi juga menunjukkan perlunya perhatian pada motivasi intrinsik pegawai sebagai penggerak utama dalam mencapai kinerja optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji determinasi komitmen afektif, job insecurity, dan lingkungan kerja terhadap motivasi intrinsik serta dampaknya pada kinerja pegawai kelurahan se-Kota Batam. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi penting bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di lingkungan pemerintah dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kota Batam.

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan yang memanfaatkan data berbentuk angka untuk menganalisis informasi yang ingin diperoleh (Sugiyono, 2022). Pendekatan ini dipilih untuk mengukur hubungan antara variabel bebas (Komitmen Afektif, Job Insecurity dan Lingkungan Kerja) dan variabel terikat (kinerja pegawai) dengan variabel intervening (Motivasi Intrinsik).

Teknik kuantitatif digunakan untuk mengolah data numerik yang diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada responden (Creswell, 2020). Data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan melalui metode survei dengan responden diminta mengisi kuesioner secara daring.

Penggunaan kuesioner online memungkinkan jangkauan responden yang lebih luas serta efisiensi waktu, biaya, dan tenaga. Survei ini dirancang untuk menghasilkan data yang akurat, andal, dan valid, sesuai dengan pendapat Neuman bahwa metode survei tidak hanya mampu mengumpulkan informasi deskriptif, tetapi juga memungkinkan pengujian beberapa hipotesis dalam satu kali survei (Neuman, 2022).

Penelitian ini menggunakan survei dengan model kausal dan teknik analisis jalur (*path analysis*) untuk mengkonfirmasi model teoretik dengan data empiris (Nurhayati, Latif, & Anwar, 2024). Selain itu, metode survei ini bertujuan untuk menentukan kedudukan variabel secara deskriptif pada kondisi tertentu serta mengidentifikasi hubungan dan pengaruh antar variabel yang diteliti, sehingga dapat ditarik kesimpulan yang relevan (Nurhayati, 2024).

Penelitian ini dilaksanakan di seluruh Kelurahan se-Kota Batam, yang mencakup berbagai wilayah di kota ini. Penelitian ini berlangsung selama tiga bulan, dimulai dari bulan Desember 2024 hingga Februari 2025. Dengan fokus pada pengaruh komitmen afektif, ketidakpastian pekerjaan, dan lingkungan kerja terhadap motivasi intrinsik serta dampaknya pada kinerja pegawai kelurahan, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di Batam.

Populasi penelitian mencakup pegawai dari berbagai kelurahan di Kota Batam, yang memiliki peran dan tanggung jawab beragam. Hal ini memberikan gambaran yang lebih luas dan komprehensif tentang kondisi pegawai di setiap kelurahan. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan

digunakan, peneliti menggunakan rumus Slovin dengan tingkat toleransi kesalahan sebesar 5%. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan ukuran sampel yang cukup representatif, sehingga hasil penelitian dapat menggambarkan populasi secara akurat. Penelitian ini melibatkan seluruh pegawai yang bekerja di kantor kelurahan se-Kota Batam sebagai populasi yang akan diteliti (Amruddin et al., 2022). Jumlah pegawai yang terdaftar di seluruh kelurahan di Batam sebanyak 392 orang.

Variabel penelitian yaitu :

1. Komitmen Afektif (X1) → keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi (indikator: loyalitas, rasa bangga, peran serta).
2. Job Insecurity (X2) → persepsi ketidakpastian terkait keberlangsungan pekerjaan (indikator: arti pekerjaan, ancaman kehilangan, ketidakberdayaan).
3. Lingkungan Kerja (X3) → kondisi fisik maupun non-fisik yang memengaruhi kenyamanan kerja (indikator: fasilitas, hubungan kerja, keamanan).
4. Motivasi Intrinsik (M) → dorongan internal untuk bekerja karena kepuasan pribadi (indikator: prestasi, tanggung jawab, kreativitas, disiplin).
5. Kinerja Pegawai (Y) → hasil kerja sesuai standar mutu pelayanan publik (indikator: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian).

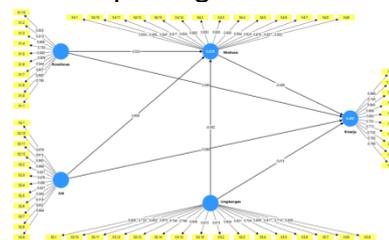
Instrumen penelitian berupa kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan teori Meyer & Allen (komitmen afektif), Greenhalgh & Rosenblatt (job insecurity), Nitisemito & Sedarmayanti (lingkungan kerja), Herzberg (motivasi intrinsik), dan Robbins (kinerja). Sebelum

digunakan, instrumen diuji validitas (korelasi item-total, AVE) dan reliabilitas (*Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*) (Gultom & NABABAN, 2021).

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner langsung ke kantor kelurahan pada jam kerja, dengan prosedur informed consent untuk menjamin kerahasiaan dan keterlibatan sukarela responden.

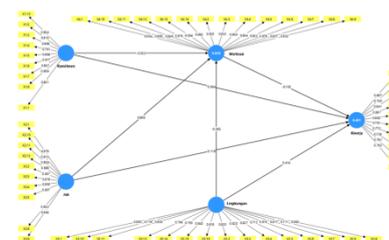
### C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Uji reliabilitas indikator dalam PLS pada konstruk yang bersifat reflektif dinilai berdasarkan nilai loading factor (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut (Lubis, 2021). Nilai loading factor masing-masing indikator yang didapat dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 1. Loading Factor 1

Dari gambar 4.1. diketahui bahwa masih terdapat indikator dengan muatan faktor di bawah 0,7 sehingga perlu diperbaiki melalui cut off, menghasilkan nilai outer loading factor yang lebih baik pada gambar berikutnya.



Gambar 2. Loading Factor 2

Uji Determinasi dilakukan setelah model yang diestimasi memenuhi

kriteria Outer Model, selanjutnya pengukuran dilakukan dengan pengujian model struktural (Inner Model) dengan melihat nilai R-Square ( $R^2$ ) pada variabel. Hasil nilai R-Square ( $R^2$ ) pada variabel berdasarkan hasil pengukuran diperlihatkan pada tabel berikut ini:

**Tabel 1. R Square**

	R-square	R-square adjusted
Kinerja	0.481	0.470
Motivasi	0.808	0.805

Hasil analisis model struktural menunjukkan bahwa variabel Kinerja dapat dijelaskan sebesar 48,1% ( $R^2 = 0,481$ ) oleh variabel-variabel prediktor dalam model, sedangkan Motivasi memiliki tingkat penjelasan yang lebih tinggi, yaitu 80,8% ( $R^2 = 0,808$ ). Nilai R-square adjusted yang mendekati R-square asli (Kinerja: 0,470; Motivasi: 0,805) mengindikasikan bahwa model ini stabil dan tidak overfit.

Dalam konteks penelitian, Motivasi termasuk dalam kategori prediksi kuat ( $R^2 > 0,75$ ), sementara Kinerja berada dalam kategori prediksi moderat ( $R^2$  sekitar 0,50). Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel yang memengaruhi Motivasi dalam model ini memiliki daya jelas yang sangat baik, sedangkan untuk Kinerja masih terdapat faktor lain di luar model yang mungkin berpengaruh. Secara keseluruhan, model struktural ini dinilai memadai untuk menjelaskan hubungan antar variabel.

### **Pengaruh Komitmen terhadap Motivasi**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi intrinsik pegawai, sebagaimana dibuktikan oleh nilai p-value sebesar 0,530. Artinya, keterikatan emosional pegawai

terhadap organisasi, meskipun tinggi, tidak secara otomatis berkontribusi terhadap dorongan dari dalam diri mereka untuk bekerja dengan giat atau penuh inisiatif.

Temuan ini mengindikasikan bahwa loyalitas emosional saja tidak cukup untuk membangkitkan semangat kerja internal yang bersifat sukarela dan bukan karena faktor eksternal, seperti imbalan atau tekanan. Dalam konteks ini, motivasi intrinsik tampaknya lebih kompleks dan tidak semata-mata ditentukan oleh seberapa besar perasaan memiliki pegawai terhadap institusi tempat mereka bekerja.

Temuan tersebut selaras dengan literatur kontemporer yang menekankan perlunya faktor pendukung tambahan untuk menjembatani keterikatan emosional dan perilaku kerja positif. Penelitian Hayati et al, menunjukkan bahwa afeksi terhadap organisasi perlu disertai dengan lingkungan kerja yang mendukung serta peran aktif atasan agar mampu mendorong perilaku kerja yang diinginkan, termasuk motivasi intrinsik (Hayati, Arafat, & Sari, 2020).

Dalam penelitian mereka yang berfokus pada organisasi keuangan syariah, dijelaskan bahwa persepsi pegawai terhadap nilai organisasi dan kejelasan tujuan pribadi memiliki peran mediasi yang penting. Artinya, keterikatan emosional terhadap organisasi baru akan berpengaruh jika ada sinergi antara nilai organisasi dan nilai-nilai personal yang dimiliki oleh pegawai.

Data statistik deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa nilai rata-rata komitmen afektif tergolong tinggi, yakni berada dalam rentang 4,0 hingga 4,4 pada skala Likert. Artinya, secara umum, responden memang merasa memiliki kedekatan emosional terhadap organisasi. Namun, ketika

diuji secara statistik, kedekatan ini tidak cukup kuat untuk menjelaskan peningkatan motivasi intrinsik. Ridho menjelaskan bahwa keterikatan emosional bersifat penting namun tidak cukup (*necessary but not sufficient*) dalam membentuk motivasi intrinsik (Ridho, 2023). Faktor lain seperti pengalaman kerja yang bermakna, otonomi dalam bekerja, serta rasa kompetensi juga perlu hadir agar pegawai merasa terdorong dari dalam dirinya sendiri.

### **Pengaruh Job Insecurity terhadap Motivasi**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa job insecurity atau ketidakpastian terhadap keberlanjutan pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi intrinsik pegawai, dengan koefisien pengaruh sebesar 0,908. Temuan ini cukup unik dan menarik karena secara umum, ketidakamanan kerja sering dikaitkan dengan penurunan semangat kerja, meningkatnya kecemasan, dan turunnya produktivitas.

Namun, dalam konteks penelitian ini, justru terlihat bahwa ketidakpastian tersebut dapat menjadi pemicu bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja secara sukarela dari dalam diri mereka sendiri. Hal ini menunjukkan adanya respons adaptif dari pegawai yang mencoba mempertahankan posisi mereka dengan menunjukkan kualitas kerja yang tinggi dan kesungguhan dalam menjalankan tugas.

Dukungan terhadap hasil ini juga ditemukan dalam berbagai literatur terkini. Salah satunya adalah penelitian oleh Syah dan Fitri, menyatakan bahwa dalam organisasi yang kompetitif dan terus berubah, pegawai dapat merespons ancaman ketidakpastian dengan perilaku

proaktif yang bersifat defensive (Syah & Fitri, 2025).

Dalam kondisi seperti ini, pegawai tidak menunggu tekanan berubah menjadi ancaman nyata, melainkan mereka bergerak lebih cepat dengan meningkatkan motivasi dan kinerja sebagai bentuk perlindungan diri. Kondisi ini menjadi lebih mungkin terjadi apabila pegawai memiliki kapasitas diri yang memadai, seperti kemampuan digital, pengetahuan kerja yang tinggi, dan kematangan emosional. Oleh karena itu, job insecurity tidak selalu menjadi hal yang merugikan jika dapat dikelola dalam batas wajar dan didukung oleh kesiapan pegawai.

Berdasarkan temuan ini, ada implikasi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi. Job insecurity tidak selalu menjadi ancaman, terutama jika dikelola dengan bijak. Dalam porsi yang tepat, ketidakpastian bisa menjadi alat pemicu peningkatan performa. Namun, manajemen perlu berhati-hati agar tekanan tersebut tidak berlebihan, karena dapat berubah menjadi burnout atau kelelahan kerja.

Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi yang seimbang, seperti komunikasi yang transparan, kepastian karier jangka panjang, dan pelatihan adaptif. Dengan pendekatan yang tepat, job insecurity dapat menjadi bagian dari strategi pengembangan pegawai yang mendorong pertumbuhan kinerja dan motivasi secara berkelanjutan.

### **Pengaruh Lingkungan terhadap Motivasi**

Hasil penelitian ini mengungkap bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi intrinsik pegawai, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai p-

value sebesar 0,098. Secara statistik, hal ini berarti bahwa meskipun lingkungan kerja dinilai cukup baik oleh para responden, kualitas lingkungan tersebut belum cukup kuat untuk membangkitkan semangat kerja yang muncul secara alami dari dalam diri pegawai. Dengan kata lain, kenyamanan atau fasilitas kerja yang tersedia belum mampu menciptakan dorongan kerja yang berasal dari kepuasan pribadi terhadap tugas dan pencapaian, melainkan kemungkinan besar hanya memberikan pengaruh pada aspek eksternal lainnya. Kondisi ini membuka kemungkinan bahwa terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi munculnya motivasi intrinsik, seperti persepsi terhadap makna pekerjaan, dukungan atasan, atau peluang pengembangan diri.

Data deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap lingkungan kerja berada dalam kategori baik, dengan rata-rata nilai berkisar antara 3,93 hingga 4,06. Nilai ini menunjukkan bahwa secara umum, para pegawai merasa cukup puas dengan kondisi tempat kerja mereka, baik dari sisi kenyamanan fisik maupun sosial. Namun, karena nilai tersebut belum mencapai level "sangat setuju" secara konsisten, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja masih belum sepenuhnya optimal. Lingkungan kerja yang baik memang penting dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman, namun ternyata kenyamanan saja belum cukup untuk menumbuhkan semangat kerja dari dalam. Motivasi intrinsik membutuhkan lebih dari sekadar fasilitas, ia memerlukan hubungan yang dalam antara individu dan makna pekerjaan itu sendiri.

Penjelasan ini sejalan dengan teori motivasi yang dikenal sebagai Self-

Determination Theory (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan. Dalam teori tersebut, dijelaskan bahwa motivasi intrinsik tumbuh apabila tiga kebutuhan dasar manusia terpenuhi, yaitu otonomi (rasa memiliki kendali atas pekerjaan), kompetensi (perasaan mampu dan berkembang), serta keterhubungan sosial (rasa dihargai dan terhubung dengan lingkungan sosial). Lingkungan kerja yang sekadar nyaman secara fisik tidak serta-merta dapat memenuhi ketiga aspek tersebut.

Jika tidak ada ruang partisipasi dalam pengambilan keputusan, tidak tersedia tantangan yang mendorong pertumbuhan diri, atau jika relasi sosial di tempat kerja hanya bersifat formal tanpa kehangatan emosional, maka motivasi intrinsik pun sulit berkembang. Oleh karena itu, hasil yang tidak signifikan dalam penelitian ini dapat dimaknai sebagai cerminan bahwa lingkungan kerja belum cukup mendalam dalam mendukung kebutuhan psikologis pegawai.

Hasil penelitian ini membawa implikasi kontekstual yang penting bagi organisasi. Meningkatkan kualitas lingkungan kerja tidak boleh berhenti pada perbaikan aspek fisik seperti ruang kantor, pencahayaan, atau suhu. Lebih dari itu, organisasi perlu berupaya menciptakan lingkungan psikologis yang mampu menumbuhkan rasa memiliki, tanggung jawab, dan penghargaan terhadap kontribusi pegawai.

Ketika pegawai merasa bahwa mereka dilibatkan, didengar, dan diberi ruang untuk berkembang, maka semangat dari dalam diri mereka akan tumbuh secara alami. Motivasi intrinsik tidak akan muncul hanya dari kenyamanan, melainkan dari pengalaman kerja yang bermakna dan penuh tantangan positif.

Dengan demikian, manajemen organisasi dapat menjadikan hasil penelitian ini sebagai dasar untuk menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif. Alih-alih hanya berfokus pada fasilitas dan desain ruang kerja, pendekatan yang lebih menyentuh aspek psikologis perlu diperkuat.

Kepemimpinan yang inspiratif, desain pekerjaan yang memberikan makna, serta pengembangan kapasitas pegawai menjadi kunci utama dalam menumbuhkan motivasi kerja dari dalam. Ketika lingkungan kerja tidak hanya “nyaman”, tetapi juga menumbuhkan rasa bangga, berdaya, dan terhubung, maka motivasi intrinsik akan muncul sebagai kekuatan yang mendorong kinerja yang berkelanjutan.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai p-value sebesar 0,418. Secara statistik, angka ini berarti bahwa tingkat motivasi internal yang tinggi dari para pegawai belum cukup untuk secara langsung meningkatkan produktivitas atau kinerja kerja mereka. Temuan ini cukup menarik karena bertentangan dengan teori-teori dasar seperti teori motivasi Herzberg maupun *self determination theory* (SDT), yang menyatakan bahwa motivasi dari dalam diri seseorang seharusnya mampu mendorong pencapaian kerja yang lebih baik (Herzberg, 1966). Namun demikian, hasil ini dapat dipahami jika dikaitkan dengan konteks dan kondisi organisasi di mana penelitian dilakukan.

Jika ditinjau dari data deskriptif, mayoritas pegawai menunjukkan tingkat motivasi intrinsik yang tinggi,

dengan skor rata-rata antara 3,96 hingga 4,09. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum mereka merasa termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya karena dorongan dari dalam diri mereka sendiri, seperti kepuasan pribadi atau rasa tanggung jawab. Namun, tingginya motivasi tersebut belum berhasil menghasilkan peningkatan kinerja yang berarti. Kemungkinan besar, terdapat hambatan-hambatan eksternal yang menghalangi transformasi motivasi menjadi kinerja nyata, seperti budaya organisasi yang kurang mendukung, sistem penilaian yang tidak objektif, atau kurangnya dukungan struktural dalam proses kerja.

Temuan ini juga sejalan dengan beberapa studi sebelumnya yang menekankan pentingnya faktor eksternal dalam mendorong kinerja. Sebagai contoh, penelitian oleh Arifin menunjukkan bahwa dalam organisasi keuangan syariah, kepemimpinan yang efektif, sistem penghargaan yang adil, serta kejelasan peran pegawai lebih berdampak terhadap peningkatan kinerja dibandingkan motivasi dari dalam diri (Arifin, 2025). Dengan kata lain, meskipun pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi, tanpa didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif dan sistem kerja yang terstruktur, maka semangat tersebut tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menyiratkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai secara menyeluruh, tidak cukup hanya dengan menumbuhkan motivasi intrinsik. Organisasi perlu menciptakan sistem dan lingkungan kerja yang mampu mendukung ekspresi motivasi tersebut menjadi tindakan nyata. Dukungan dari atasan, ruang partisipasi, kejelasan dalam tujuan kerja, serta pengakuan

terhadap kontribusi non-material menjadi kunci dalam mengubah motivasi menjadi kinerja yang berdampak.

### **Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja**

Hasil utama penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai p-value sebesar 0,000 menandakan hubungan yang sangat kuat antara keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi dan peningkatan performa kerja mereka. Pegawai yang merasa memiliki, bangga, dan bertanggung jawab terhadap organisasinya cenderung bekerja lebih baik, menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi, serta berkomitmen untuk menyelesaikan tugas secara optimal. Temuan ini menguatkan pemahaman bahwa faktor emosional dan perasaan positif terhadap organisasi tidak hanya memengaruhi sikap kerja, tetapi juga berdampak langsung pada hasil kerja yang ditampilkan.

Dalam teori komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer, komitmen afektif merupakan dimensi yang menjelaskan sejauh mana seorang pegawai bekerja karena keinginannya sendiri, bukan semata karena kewajiban. Ketika pegawai mencintai pekerjaannya dan merasa senang berada dalam organisasi, mereka lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi yang maksimal. Komitmen ini lahir dari rasa bangga dan keterikatan personal terhadap organisasi, yang kemudian tercermin dalam semangat kerja tinggi, partisipasi aktif, serta kemauan untuk bertahan dalam organisasi dalam jangka panjang.

Penelitian ini juga didukung oleh studi kontemporer yang menyatakan bahwa pegawai yang memiliki

komitmen afektif tinggi biasanya menunjukkan performa lebih baik, khususnya di sektor publik. Nadapdap menemukan bahwa iklim kerja yang aman secara psikologis menjadi katalisator dalam memperkuat komitmen tersebut (Nadapdap, 2017). Artinya, ketika pegawai merasa dihargai, diperlakukan secara adil, dan memiliki koneksi emosional dengan lingkungan kerja, maka mereka lebih mudah fokus, tahan terhadap tekanan kerja, dan mampu mempertahankan kinerja dalam jangka panjang.

Oleh karena itu, temuan ini memberikan implikasi manajerial yang penting. Organisasi perlu menciptakan iklim kerja yang tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga menghargai proses, semangat, dan loyalitas pegawai. Strategi yang bisa diterapkan antara lain adalah penguatan nilai organisasi, peningkatan komunikasi antara atasan dan bawahan, pemberian penghargaan terhadap kontribusi personal, serta penciptaan suasana kerja yang mendukung pertumbuhan emosional. Dengan cara ini, komitmen afektif pegawai tidak hanya dipelihara, tetapi juga dimaksimalkan untuk menciptakan kinerja yang unggul dan berkelanjutan.

### **Pengaruh Job Insecurity terhadap Kinerja**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel job insecurity atau ketidakamanan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menandakan bahwa meskipun pegawai mungkin mengalami kekhawatiran mengenai masa depan pekerjaan mereka, hal tersebut tidak secara otomatis menurunkan produktivitas atau kinerja aktual mereka dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Artinya, persepsi terhadap

ketidakpastian posisi kerja tidak menjadi faktor penentu utama dalam mempengaruhi bagaimana pegawai menyelesaikan tanggung jawabnya. Temuan ini menunjukkan adanya ketahanan psikologis dari pegawai dalam menghadapi ketidakpastian tanpa memengaruhi kualitas kerja mereka.

Lebih jauh, meskipun secara statistik tidak terdapat pengaruh signifikan, hasil deskriptif memperlihatkan bahwa persepsi terhadap job insecurity berada pada tingkat tinggi, dengan nilai rata-rata berkisar antara 4,27 hingga 4,33 pada skala 1 sampai 5. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai memiliki keyakinan cukup tinggi terhadap keamanan posisi mereka. Ketiadaan skor rata-rata di bawah angka 4 menunjukkan bahwa perasaan tidak aman terhadap pekerjaan tidak cukup dominan untuk memengaruhi performa mereka. Temuan ini sejalan dengan pandangan Saputri et al, yang menyatakan bahwa ketika persepsi keamanan kerja tergolong tinggi, maka dampak negatif dari job insecurity terhadap kinerja dapat ditekan atau bahkan tidak muncul sama sekali (Saputri, Hidayati, & Lestari, 2020).

Dalam menjelaskan lebih lanjut mengenai tidak signifikannya pengaruh job insecurity terhadap kinerja, dapat digunakan perspektif teori *conservation of resources* (COR) yang dikemukakan oleh Hobfoll (1989). Teori ini menekankan bahwa individu akan berusaha mempertahankan dan melindungi sumber daya psikologis yang dimilikinya. Dalam konteks kerja, apabila pegawai merasa memiliki cukup dukungan dari organisasi, rekan kerja, dan atasan, maka potensi ancaman seperti ketidakpastian kerja

dapat diminimalkan dampaknya. Sumber daya ini bisa berupa keyakinan diri, rasa aman, serta budaya kerja yang mendukung, yang semuanya berperan dalam menahan efek stres akibat job insecurity terhadap performa kerja.

Sebagai penutup, meskipun penelitian ini tidak menemukan hubungan langsung yang signifikan antara job insecurity dan kinerja, bukan berarti variabel ini tidak penting untuk diteliti lebih lanjut. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengeksplorasi kemungkinan hubungan tidak langsung antara job insecurity dan performa kerja, misalnya melalui variabel mediasi seperti motivasi kerja, burnout, atau komitmen organisasi.

Selain itu, akan lebih mendalam jika penelitian selanjutnya membedakan antara job insecurity yang bersifat kuantitatif (seperti kehilangan pendapatan) dan yang bersifat kualitatif (seperti kehilangan status atau tanggung jawab), karena masing-masing bentuk ini memiliki implikasi psikologis yang berbeda terhadap perilaku kerja pegawai.

### **Pengaruh Lingkungan terhadap Kinerja**

Lingkungan kerja yang baik terbukti memiliki pengaruh langsung dan sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini tercermin dari hasil analisis statistik yang menunjukkan nilai p-value sebesar 0,000, yang berarti hubungan tersebut benar-benar nyata dan bukan kebetulan. Selain itu, koefisien positif menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Temuan ini selaras dengan teori Job Demands-Resources (JD-R), yang menyatakan bahwa ketersediaan sumber daya di tempat

kerja, seperti kenyamanan fisik, dukungan sosial, dan struktur kerja yang jelas, dapat meningkatkan motivasi serta produktivitas pegawai secara signifikan. Dalam konteks organisasi, lingkungan kerja yang positif dapat menjadi daya dorong utama bagi pegawai untuk menunjukkan kinerja terbaiknya.

Data deskriptif dalam penelitian ini memperkuat hasil tersebut. Nilai rata-rata persepsi responden terhadap lingkungan kerja berada dalam rentang yang cukup tinggi, yaitu antara 3,93 hingga 4,06. Angka ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai merasa bahwa kondisi kerja mereka berada dalam taraf yang baik. Lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan mampu menciptakan kondisi psikologis yang stabil, sehingga pegawai dapat lebih fokus dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Walaupun tidak semua aspek mencapai nilai ideal, persepsi positif secara keseluruhan menunjukkan bahwa kondisi kerja yang dirasakan sudah memadai untuk mendukung performa kerja yang baik.

Lingkungan kerja sendiri merupakan gabungan dari aspek fisik dan sosial yang saling berkaitan. Aspek fisik meliputi kenyamanan ruang kerja, pencahayaan, ventilasi, kebersihan, dan keamanan. Sementara itu, aspek sosial mencakup hubungan interpersonal, dukungan rekan kerja, dan interaksi dengan atasan. Kedua aspek ini berperan secara sinergis dalam membentuk suasana kerja yang kondusif.

Studi yang dilakukan oleh Coenraad menunjukkan bahwa interaksi antara faktor fisik dan sosial di tempat kerja sangat menentukan perilaku kerja karyawan (Coenraad, 2016). Oleh karena itu, organisasi harus memperhatikan keduanya

secara seimbang agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong produktivitas.

Salah satu aspek lingkungan kerja sosial yang menonjol dalam penelitian ini adalah dukungan dari atasan. Item yang mengukur tingkat dukungan dan keterbukaan pemimpin memperoleh nilai yang cukup tinggi, menunjukkan bahwa responden merasakan adanya kepemimpinan yang partisipatif. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, membuka ruang komunikasi dua arah, serta memberikan pengakuan terhadap kinerja bawahan, mampu menciptakan perasaan dihargai dan menumbuhkan motivasi kerja yang lebih besar. Kepemimpinan yang mendukung ini terbukti berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai, sebagaimana juga ditegaskan dalam studi oleh Keskes dan rekannya.

Sebagai penutup, penelitian ini memberikan rekomendasi penting bagi organisasi, khususnya dalam perumusan kebijakan manajemen sumber daya manusia. Upaya peningkatan kualitas lingkungan kerja harus menjadi prioritas, baik dari segi fisik seperti pengaturan ruang kerja dan fasilitas penunjang, maupun dari segi sosial seperti pelatihan kepemimpinan, peningkatan komunikasi, dan penguatan budaya kerja kolaboratif. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang sehat, harmonis, dan suportif, organisasi tidak hanya akan meningkatkan kinerja pegawai, tetapi juga membentuk iklim kerja yang produktif dan berkelanjutan.

### **Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja melalui Motivasi**

Hasil penelitian ini mengungkap bahwa komitmen afektif pegawai tidak memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi

intrinsik. Hal ini dibuktikan melalui nilai signifikansi (*p-value*) sebesar 0,729, yang jauh di atas batas signifikansi umum sebesar 0,05. Artinya, meskipun ada indikasi bahwa pegawai merasa memiliki kedekatan emosional dan loyalitas terhadap institusi tempat mereka bekerja, perasaan tersebut tidak secara otomatis meningkatkan motivasi dari dalam diri mereka yang pada akhirnya bisa berdampak pada peningkatan kinerja kerja. Dengan demikian, motivasi intrinsik tidak terbukti menjadi penghubung yang menjelaskan kaitan antara komitmen emosional dan kinerja dalam konteks organisasi yang diteliti.

Fenomena ini cukup menarik karena sebelumnya telah ditemukan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut mengisyaratkan bahwa rasa keterikatan terhadap organisasi memang mampu mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik, tetapi jalur yang menghubungkan keterikatan tersebut dengan motivasi intrinsik tidak berjalan sebagaimana yang diperkirakan.

Dengan kata lain, loyalitas atau ikatan emosional terhadap organisasi tidak selalu diiringi oleh semangat kerja dari dalam diri yang muncul karena kepuasan atau kenikmatan dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen dan kinerja bersifat lebih kompleks dan tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu variabel psikologis seperti motivasi intrinsik.

Beberapa penelitian sebelumnya memang menyatakan bahwa komitmen afektif sering kali berhubungan langsung dengan performa kerja. Pegawai yang merasa memiliki ikatan emosional terhadap tempat mereka bekerja biasanya menunjukkan rasa tanggung jawab

lebih besar dan komitmen dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Akan tetapi, dalam hal ini, hubungan tersebut mungkin tidak dimediasi oleh motivasi dari dalam diri, melainkan lebih karena loyalitas, rasa memiliki, atau bahkan dorongan untuk menjaga reputasi pribadi. Artinya, motivasi untuk bekerja dengan baik tidak selalu bersumber dari rasa suka terhadap pekerjaan itu sendiri, melainkan bisa muncul dari tanggung jawab atau norma-norma sosial yang melekat dalam diri pegawai.

Temuan ini juga membuka peluang untuk pengembangan penelitian lanjutan yang lebih luas. Peneliti berikutnya dapat mencoba menambahkan variabel mediasi lain yang lebih relevan, seperti kepuasan kerja, persepsi keadilan, atau bahkan stres kerja, untuk memahami hubungan antara komitmen dan kinerja secara lebih utuh. Selain itu, pendekatan model moderasi juga dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh ini berbeda pada kelompok pegawai dengan karakteristik tertentu, misalnya berdasarkan usia, lama kerja, atau jenis jabatan.

Sebagai penutup, dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif tetap menjadi faktor penting yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai. Namun, dalam konteks penelitian ini, motivasi intrinsik tidak terbukti menjadi jalur penyalur pengaruh tersebut. Oleh karena itu, organisasi yang ingin meningkatkan kinerja pegawainya perlu menyadari bahwa loyalitas dan rasa memiliki saja tidak cukup; harus ada upaya yang konsisten untuk menciptakan iklim kerja yang memungkinkan tumbuhnya motivasi dari dalam diri pegawai secara nyata dan berkelanjutan.

### **Pengaruh Job Insecurity terhadap Kinerja melalui Motivasi**

Penelitian ini menemukan bahwa motivasi intrinsik tidak memediasi hubungan antara ketidakamanan kerja (job insecurity) dengan kinerja pegawai. Bukti statistik menunjukkan bahwa nilai p-value sebesar 0,421 berada jauh di atas ambang batas signifikansi 0,05. Artinya, walaupun terdapat pengaruh antara job insecurity terhadap motivasi intrinsik secara langsung, motivasi tersebut tidak terbukti mampu menyalurkan pengaruh tersebut ke dalam peningkatan kinerja. Dengan kata lain, pegawai yang merasa tidak aman dalam pekerjaannya mungkin tetap termotivasi secara internal, namun motivasi itu tidak serta merta menjelma menjadi performa kerja yang lebih baik.

Temuan ini dapat dijelaskan dengan merujuk pada teori Job Demands-Resources Model yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007). Teori ini menyatakan bahwa tekanan kerja seperti ketidakamanan kerja dapat mengurangi sumber daya psikologis seorang pegawai, termasuk motivasi kerja. Namun, dalam beberapa kasus, motivasi yang tetap tinggi di tengah tekanan justru menunjukkan bahwa pegawai sedang menggunakan motivasi sebagai mekanisme bertahan atau coping mechanism, bukan sebagai pendorong utama kinerja. Dalam situasi seperti ini, motivasi lebih berperan untuk menjaga stabilitas psikologis ketimbang mendorong produktivitas.

Penelitian-penelitian terdahulu juga menunjukkan pola serupa. Misalnya, studi oleh Vander Elst dan rekan-rekannya (2020) menyimpulkan bahwa job insecurity dapat menurunkan motivasi dan

kesejahteraan psikologis pegawai, tetapi belum tentu berdampak langsung pada kinerja mereka, khususnya dalam konteks organisasi publik yang relatif stabil dan birokratis. Penjelasan yang lebih mendalam juga datang dari Probst et al. (2018) yang menjelaskan bahwa dalam lingkungan kerja dengan tingkat ketidakpastian tinggi, motivasi kerja sering kali bersifat defensif, hanya bertujuan untuk mempertahankan posisi, bukan untuk menghasilkan kinerja luar biasa.

Dalam lingkungan birokratis seperti organisasi publik, pegawai memiliki kecenderungan untuk mempertahankan motivasi kerja meskipun merasa tidak aman secara kerja. Hal ini bisa jadi disebabkan oleh dorongan nilai-nilai profesional, loyalitas terhadap lembaga, serta norma kerja yang bersifat kolektif.

Namun, sistem kerja yang kaku dan minim insentif berbasis prestasi membuat motivasi tersebut tidak menemukan saluran yang produktif untuk berkontribusi langsung terhadap kinerja. Dengan sistem promosi dan penghargaan yang tidak sepenuhnya berbasis merit, motivasi internal yang tinggi tidak serta merta menghasilkan peningkatan kinerja.

Dari data deskriptif penelitian, dapat dilihat bahwa rata-rata persepsi terhadap job insecurity berada pada angka yang tinggi (antara 4,27 hingga 4,33), dan motivasi intrinsik juga menunjukkan skor yang cukup tinggi (antara 3,96 hingga 4,09). Akan tetapi, tidak ada korelasi yang cukup kuat secara struktural antara kedua variabel tersebut terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun pegawai merasa termotivasi dan juga mengalami tekanan psikologis berupa rasa tidak aman terhadap pekerjaannya, kondisi tersebut belum cukup kuat untuk

menjelaskan perubahan signifikan dalam kinerja mereka.

Kemungkinan besar, terdapat faktor-faktor lain yang memengaruhi hubungan ini namun belum dimasukkan dalam model penelitian. Faktor-faktor seperti kejenuhan kerja (burnout), kepuasan kerja, dan tingkat dukungan organisasi dapat menjadi pengganggu (confounding factors) yang lebih relevan dalam menjelaskan hubungan antara job insecurity, motivasi, dan kinerja. Sebab meskipun seseorang merasa termotivasi secara pribadi, tekanan mental yang ditimbulkan oleh ketidakamanan kerja dapat melemahkan efektivitasnya dalam menyelesaikan tugas secara optimal.

Berdasarkan hal ini, manajemen sumber daya manusia perlu memahami bahwa motivasi tinggi saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Organisasi perlu menciptakan iklim kerja yang mendukung secara psikologis, menyediakan sumber daya yang memadai, dan membangun sistem evaluasi yang adil serta transparan. Langkah-langkah seperti pelatihan berkelanjutan, perumusan peran yang jelas, serta komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan menjadi penting untuk memastikan bahwa motivasi pegawai dapat diarahkan secara produktif.

Sebagai penutup, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik memang penting, namun tidak selalu cukup untuk menjembatani pengaruh negatif dari job insecurity terhadap kinerja pegawai. Dalam konteks ini, motivasi lebih terlihat sebagai respons internal terhadap tekanan, bukan sebagai penggerak utama performa kerja. Oleh karena itu, pendekatan manajerial yang lebih holistik dan jangka panjang diperlukan untuk mengatasi dampak ketidakamanan

kerja dan mengoptimalkan potensi pegawai agar kinerja organisasi dapat meningkat secara berkelanjutan.

### **Pengaruh Lingkungan terhadap Kinerja melalui Motivasi**

Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi intrinsik sebagai variabel perantara. Hal ini ditunjukkan oleh nilai p-value sebesar 0,495 yang diperoleh dari hasil pengujian jalur tidak langsung, di mana angka tersebut jauh melampaui batas signifikansi statistik sebesar 0,05. Artinya, secara statistik tidak terdapat bukti yang mendukung bahwa motivasi intrinsik memiliki peran dalam menjembatani hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai.

Dengan demikian, meskipun secara langsung lingkungan kerja mampu memengaruhi kinerja pegawai, peran motivasi dari dalam diri (motivasi intrinsik) sebagai penghubung tidak menunjukkan kontribusi yang bermakna dalam struktur hubungan tersebut.

Secara teoritis, lingkungan kerja yang kondusif seharusnya mampu menumbuhkan motivasi intrinsik dalam diri pegawai. Teori motivasi dari Wadi dan Mukminin menjelaskan bahwa suasana kerja yang mendukung kebutuhan dasar psikologis seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, semestinya akan memperkuat dorongan internal untuk berkinerja (Wadi & Mukminin, 2024). Akan tetapi, dalam konteks penelitian ini, motivasi intrinsik tidak terbukti memainkan peran sebagai perantara.

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai mungkin menilai lingkungan kerja mereka secara positif, hal tersebut tidak secara

otomatis mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja melalui motivasi dari dalam diri. Kemungkinan lain adalah bahwa pegawai lebih terpengaruh oleh motivasi dari luar, seperti insentif finansial, evaluasi kinerja, atau harapan dari atasan.

Temuan ini juga selaras dengan hasil studi sebelumnya yang dilakukan oleh Kim dan rekan-rekannya pada tahun 2021 dalam konteks birokrasi publik di Korea Selatan. Mereka menyimpulkan bahwa dalam organisasi pemerintah, pengaruh langsung antara lingkungan kerja dan kinerja cenderung lebih kuat dibanding pengaruh tidak langsung melalui motivasi intrinsik. Studi serupa oleh Bae dan Kim menambahkan bahwa struktur organisasi yang kaku dan birokratis justru membatasi ruang tumbuhnya motivasi intrinsik sebagai penggerak kinerja. Dalam lingkungan kerja yang sangat diatur oleh prosedur dan hierarki, persepsi positif terhadap kondisi kerja tidak selalu mampu diinternalisasi menjadi dorongan pribadi untuk berkinerja secara optimal.

Selain temuan statistik, data deskriptif dalam penelitian ini turut memperkuat pemahaman mengenai hubungan antarvariabel. Rata-rata skor persepsi pegawai terhadap lingkungan kerja tergolong tinggi, yakni berkisar antara 3,93 hingga 4,06 dalam skala lima poin. Demikian pula dengan nilai motivasi intrinsik, yang menunjukkan rata-rata antara 3,96 hingga 4,09. Skor tinggi pada kedua variabel ini menunjukkan bahwa secara umum, pegawai memiliki persepsi positif terhadap kondisi kerja mereka dan merasa cukup termotivasi dari dalam diri. Namun, meskipun skor individual tinggi, hubungan struktural antara lingkungan kerja, motivasi, dan kinerja tetap tidak menunjukkan keterkaitan yang signifikan. Hal ini

dapat diartikan bahwa persepsi dan motivasi belum cukup untuk menggerakkan perilaku kerja yang lebih baik secara nyata.

Kemungkinan besar, kegagalan motivasi intrinsik untuk memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja terjadi karena adanya faktor-faktor eksternal yang lebih dominan. Dalam lingkungan kerja sektor publik, terutama pada birokrasi pemerintahan daerah, kinerja pegawai sering kali lebih dipengaruhi oleh target kerja, prosedur administrasi, dan sistem evaluasi yang bersifat formal. Motivasi yang mendorong pegawai untuk bekerja cenderung berasal dari luar, seperti dorongan untuk mendapatkan tunjangan, kenaikan pangkat, atau menghindari sanksi. Dalam sistem seperti ini, keberadaan lingkungan kerja yang nyaman belum tentu dapat mengaktifkan dorongan internal jika insentif nyata tidak tersedia atau tidak dioptimalkan oleh organisasi.

Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen organisasi, terutama dalam menyusun strategi peningkatan kinerja. Lingkungan kerja yang baik memang tetap penting sebagai fondasi kesejahteraan kerja, namun hal tersebut tidak cukup untuk mendorong kinerja bila tidak disertai intervensi lain yang lebih terarah. Organisasi perlu merancang sistem penghargaan yang adil, memberi umpan balik secara berkala, serta menyediakan peluang pengembangan karier yang jelas agar pegawai memiliki alasan konkret untuk meningkatkan kinerja. Intervensi semacam ini lebih mampu mengaktifkan motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, secara simultan dan berkelanjutan.

Sebagai kesimpulan, penelitian ini menegaskan bahwa meskipun lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai,

motivasi intrinsik belum mampu memainkan peran sebagai penghubung yang signifikan. Artinya, perasaan nyaman dan positif terhadap tempat kerja tidak serta-merta mengubah perilaku kerja menjadi lebih baik jika tidak disertai dorongan internal yang kuat atau sistem yang mendukung aktualisasi motivasi tersebut. Oleh karena itu, organisasi, khususnya di sektor publik, perlu lebih jeli dalam merancang kebijakan manajerial yang tidak hanya memperbaiki aspek fisik lingkungan kerja, tetapi juga menstimulasi aspek psikologis dan perilaku pegawai melalui pendekatan yang lebih kontekstual dan strategis.

#### **E. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa temuan-temuan yang diperoleh memberikan gambaran yang jelas mengenai hubungan antar variabel yang diteliti. Hasil analisis menunjukkan pola-pola tertentu yang mendukung atau tidak mendukung hipotesis yang diajukan, serta memberikan kontribusi terhadap pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena yang dikaji dengan rincian sebagai berikut :

1. Komitmen afektif berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi intrinsik pegawai kelurahan sekota Batam.
2. Job insecurity berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik pegawai kelurahan sekota Batam.
3. Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi intrinsik, pegawai kelurahan sekota Batam.
4. Motivasi intrinsik berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai kelurahan sekota Batam.
5. Komitmen afektif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kelurahan sekota Batam.
6. Job insecurity berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, kelurahan sekota Batam.
7. Lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai, kelurahan sekota Batam.
8. Motivasi intrinsik tidak memediasi hubungan antara komitmen afektif dan kinerja pegawai kelurahan sekota Batam.
9. Motivasi intrinsik tidak memediasi hubungan antara job insecurity dan kinerja, pegawai kelurahan sekota Batam.
10. Motivasi intrinsik tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai kelurahan sekota Batam.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Afianti, Felly. (2025). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Indonesia. *Economics and Digital Business Review*, 6(1), 237–244.
- Amruddin, Amruddin, Priyanda, Roni, Agustina, Tri Siwi, Nyoman Sri Ariantini, Nyoman Sri, Rusmayani, Ni Gusti Ayu Lia, Aslindar, Dwi Astarani, Ningsih, Kori Puspita, Wulandari, Siska, Putranto, Panji, & Yuniati, Ira. (2022). *Metodologi penelitian kuantitatif*. PENERBIT PRADINA PUSTAKA.
- Andani, Milenisha, & Oktavia, Yunisa. (2022). Analisis Pelayanan Publik Pada Kelurahan Buliang Kecamatan Batu Aji Kota Batam. *PUBLIKA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 8(2), 121–

- 130.
- Arifin, Muhammad Zaenal. (2025). *Pengaruh Komite Audit, Intellectual Capital, Ukuran Perusahaan, dan Dewan Komisaris Independen Terhadap Kinerja Keuangan: Studi pada Perusahaan Sektor Infrastruktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) Tahun 2019-2023*. UIN KH Abdurrahman Wahid Pekalongan.
- Astuti, Sumi, Wibisono, Chablullah, Satriawan, Bambang, & Rinah, Rinah. (2022). Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kelurahan di Kecamatan Sekupang Kota Batam Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Zona Manajerial: Program Studi Manajemen (S1) Universitas Batam*, 12(3), 175–186.
- Coenraad, Dhea Perdana. (2016). Pengaruh kemampuan, motivasi dan komitmen terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship (e-Journal)*, 10(1), 17–24.
- Creswell, John W. (2020). *Research design: pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*.
- Dewi, Siska Agustina, & Trihudyatmanto, M. (2020). Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Perangkat Desa Di Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara). *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)*, 2(1), 113–122.
- Gultom, Fransiskus, & NABABAN, ROSMA. (2021). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Literasi Nusantara.
- Hayati, Rita, Arafat, Yasir, & Sari, Artanti Puspita. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 5(2), 100–111.
- Herzberg, Frederick. (1966). Work and the nature of man. *World*.
- Lubis, M. (2021). *Metodologi Penelitian*. Sleman: Deepublish.
- Nadapdap, Kristanty M. N. (2017). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Mitra Permata Sari. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(1), 1–9.
- Neuman, Delia. (2022). Qualitative research in educational communications and technology: A brief introduction to principles and procedures. *Journal of Computing in Higher Education*, 26(1), 69–86.
- Nurhayati. (2024). Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Guru di Sekolah Dasar Islam terpadu Kepulauan riau. *Jurnal Literasiologi*, 11(1), 29–49. <https://doi.org/10.47783/literasiologi.v11i1.657>
- Nurhayati, N., Latif, M., & Anwar, K. (2024). The Influence of Organizational Culture, Career Expectations, and Leadership Beliefs On Achievement Motivation In Integrated Islamic Primary Schools Riau Islands ....

*Dinasti International Journal of ...*,  
5(5), 1150–1168. Retrieved from  
<https://dinastipub.org/DIJEMSS/article/view/2700%0Ahttps://dinastipub.org/DIJEMSS/article/download/2700/1803>

Psikologis Dasar dan  
Hubungannya Dengan Motivasi,  
Kesejahteraan, dan Kinerja:  
Analisis Meta. *HARAPAN: Jurnal  
Ilmu Kesehatan Dan Psikologi*,  
1(2), 61–70.

Ridho, Ali. (2023). Keterikatan Kerja:  
Sebuah Reviu Konseptual.  
*Buletin Psikologi*, 31(1).

Rizky, Andryan Muhammad, Pratiwi,  
Melita Putri, Chairunnisa, Alike,  
Aiko, Iftitah Azzahra, &  
Ariesmansyah, Andre. (2025). E-  
Government: Meningkatkan  
Efisiensi dan Efektivitas  
Pelayanan Publik di Indonesia.  
*Innovative: Journal Of Social  
Science Research*, 5(1), 2070–  
2089.

Saputri, Pebrida, Hidayati, Tetra, &  
Lestari, Dirga. (2020). Pengaruh  
Job Insecurity Terhadap Stres  
Kerja, Kinerja dan Turnover  
Intention Karyawan. *Jurnal Bisnis  
Dan Manajemen (JBM)*, 235–259.

Sugiyono. (2022). Sugiyono, Metode  
Penelitian Kuantitatif Kualitatif  
dan R&D. CV. Alfabeta, Bandung,  
25.

Syah, Iman, & Fitri, Diin. (2025).  
Pengaruh Job Insecurity dan  
Motivasi Kerja terhadap Kinerja  
Karyawan (Studi pada Karyawan  
Stasiun TV X). *Jurnal Sosial Dan  
Sains*, 5(2), 236–252.

Syamjaya, Syamjaya, & Saputra,  
Herman. (2021). *Akuntabilitas  
Kinerja Aparatur dalam  
Pelaksanaan Pelayanan Publik di  
Kantor Lurah Padang Lambe  
Kota Palopo*.

Wadi, Hamzan, & Mukminin, Emha  
Zainul. (2024). Dukungan  
Interpersonal untuk Kebutuhan