



JURNAL ILMU MANAJEMEN

Published every June and December
e-ISSN: 2623-2081, p-ISSN: 2089-8177
Journal homepage: <https://ojs.um-palembang.ac.id/index.php/JIM>



Faktor Penentu Kinerja Pegawai Non Organik: Studi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sumatera Selatan

Nurkolis^a, Diah Isnaini Asiati^b, Choiriyah^c

^{a,b,c} Universitas Muhammadiyah Palembang, Indonesia

* Corresponding author e-mail: nur_k@bi.go.id

ARTICLE INFO

DOI: 10.32502/jim.v15i1.623

Article history:

Received:
24 February 2025

Accepted:
21 June 2025

Available online:
15 December 2025

Keyword:

Motivation, Work
Environment, Competence,
Employee Performance, Non-
Organic Employees

ABSTRACT

Non-organic employees have an important role in supporting the operations of the Bank Indonesia Representative Office. However, challenges such as low motivation, less supportive work environment, and limited competence have the potential to reduce performance. This study aims to analyze the effect of motivation, work environment, and competence on the performance of non-organic employees at the Bank Indonesia Representative Office in South Sumatra Province. This study uses a quantitative approach with a population of 133 using the Slovin formula to obtain a sample of 100. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression with the help of SPSS. The results of the study indicate that partially and simultaneously, motivation, work environment, and competence have a positive and significant effect on employee performance. These findings provide important implications for management to develop strategies to increase motivation, improve the work environment, and strengthen the competence of non-organic employees.

A B S T R A K

Pegawai non organik memiliki peran penting dalam mendukung operasional Kantor Perwakilan Bank Indonesia. Namun, tantangan seperti rendahnya motivasi, lingkungan kerja yang kurang mendukung, dan kompetensi yang terbatas berpotensi menurunkan kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai non organik di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi berjumlah 133 menggunakan rumus slovin didapat sampel 100. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan, motivasi, lingkungan kerja, dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen untuk mengembangkan strategi peningkatan motivasi, perbaikan lingkungan kerja, dan penguatan kompetensi pegawai non organik.

[Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Pendahuluan

Setiap institusi, baik di sektor publik maupun swasta, sangat tergantung pada mutu sumber daya manusia (SDM) yang mereka miliki. SDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana tugas operasional, tetapi juga sebagai penggerak utama yang menetapkan arah dan keberhasilan organisasi (Dessler, 2020b). Keberhasilan institusi dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh kinerja individu yang optimal. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami dan mengelola faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai secara menyeluruh.

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu berdasarkan standar atau target yang telah ditetapkan, baik dari segi kualitas, efisiensi, maupun ketepatan waktu ((Malthis & Jackson, 2021). Dalam konteks manajemen SDM, kinerja yang tinggi merupakan cerminan dari kombinasi berbagai elemen, seperti kemampuan teknis, motivasi, dan dukungan lingkungan kerja. Armstrong & Taylor (2020) menyebutkan bahwa motivasi, lingkungan kerja, dan kompetensi merupakan tiga faktor kunci yang secara simultan dapat memengaruhi pencapaian kinerja pegawai.

Motivasi kerja merupakan pendorong utama yang memengaruhi tingkat usaha seseorang dalam mencapai tujuan organisasi. Rothenberg & Emanuel (2022) mengklasifikasikan motivasi menjadi dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul dari dalam diri individu, seperti kepuasan pribadi atau aktualisasi diri, sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari luar individu, seperti penghargaan finansial atau promosi jabatan. Studi internasional oleh Hamzah (2020) dalam teori self-determination menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berperan penting dalam meningkatkan kinerja jangka panjang dan keterlibatan karyawan secara mendalam.

Lingkungan kerja juga merupakan faktor penting yang berperan dalam mendukung atau menghambat kinerja. Lingkungan kerja yang nyaman, bersih, aman, dan mendukung interaksi sosial yang baik akan mendorong semangat kerja dan produktivitas pegawai (Rombaut et al., 2022). Rothenberg & Emanuel (2022) menambahkan bahwa faktor lingkungan kerja tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga mencakup aspek sosial dan psikologis, seperti hubungan antarpegawai, dukungan atasan, serta budaya organisasi. Ketika lingkungan kerja tidak dikelola dengan baik, maka dapat menimbulkan stres, kejenuhan, dan pada akhirnya menurunkan kualitas kinerja pegawai.

Di sisi lain, kompetensi merupakan fondasi dari kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Armstrong & Taylor (2020) menjelaskan bahwa kompetensi mencakup kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas. Pegawai dengan kompetensi tinggi lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, beradaptasi dengan perubahan, serta menghadirkan inovasi dalam proses kerja. Penelitian oleh Sukalminingsih et al. (2022) menegaskan bahwa pengembangan kompetensi melalui pelatihan yang sistematis dapat meningkatkan produktivitas dan komitmen organisasi secara signifikan.

Fenomena yang terjadi di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan menunjukkan adanya beberapa permasalahan terkait motivasi, lingkungan kerja, dan kompetensi pegawai non organik. Berdasarkan observasi dan wawancara, ditemukan bahwa sebagian pegawai mengalami kejenuhan karena pekerjaan yang monoton, minimnya penghargaan, serta keterbatasan pengakuan atas kontribusi mereka. Selain itu, ditemukan juga adanya kendala dalam hal kompetensi teknis dan penggunaan peralatan, serta lingkungan kerja

fisik yang kurang optimal seperti keterbatasan fasilitas pendukung dan kurangnya kenyamanan ruang kerja. Permasalahan ini dikhawatirkan dapat menurunkan efektivitas kerja dan menghambat pencapaian target organisasi.

Berdasarkan urgensi tersebut, maka diperlukan penelitian yang secara komprehensif mengkaji pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai non organik. Fokus pada pegawai non organik penting karena posisi mereka seringkali berada di sisi operasional yang mendukung keberhasilan tugas-tugas utama institusi. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja secara lebih mendalam, organisasi dapat menyusun strategi yang lebih efektif dalam pengelolaan SDM, seperti perbaikan sistem penghargaan, pengembangan pelatihan kompetensi teknis, serta peningkatan kondisi lingkungan kerja yang lebih mendukung. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis dalam penguatan sistem manajemen SDM di sektor publik.

Kajian Literatur

Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Malthis & Jackson (2021), Kinerja adalah hasil yang diraih oleh individu atau kelompok dalam organisasi, sesuai dengan hak dan tanggung jawab masing-masing dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Rothenberg & Emanuel (2022) menambahkan bahwa kinerja mencakup dimensi efektivitas dan efisiensi kerja, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis dan lingkungan kerja.

Armstrong & Taylor (2020) menyebutkan bahwa indikator kinerja meliputi kualitas kerja, produktivitas, efisiensi, ketepatan waktu, dan komitmen terhadap tugas.

Indikator-indikator ini penting untuk memastikan bahwa proses kerja berjalan optimal dan target organisasi dapat tercapai. Pengukuran kinerja yang akurat menjadi dasar evaluasi SDM serta pengembangan karier, pelatihan, dan sistem penghargaan. Penurunan kinerja, di sisi lain, seringkali menjadi pertanda adanya masalah dalam motivasi, lingkungan kerja, atau kompetensi pegawai.

Motivasi

Motivasi adalah kekuatan pendorong dalam diri individu yang menentukan arah, intensitas, dan lamanya perilaku kerja. Rothenberg & Emanuel (2022) menyebutkan bahwa motivasi terdiri dari tiga elemen penting yaitu intensitas (seberapa keras usaha dilakukan), arah (apakah usaha tersebut mengarah pada tujuan yang relevan), dan persistensi (lama waktu usaha tersebut dipertahankan). Motivasi terbagi menjadi dua, yakni motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul dari dalam diri individu, seperti rasa puas terhadap pekerjaan, sedangkan motivasi ekstrinsik muncul dari luar, seperti insentif finansial atau pengakuan dari atasan (Sidik et al., 2022).

Studi empiris menunjukkan bahwa motivasi sangat berperan dalam meningkatkan kinerja. Penelitian oleh Suhendar et al. (2023) di PT Bank Mandiri menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Di sisi lain, kurangnya motivasi dapat menyebabkan sikap apatis, peningkatan absensi, dan turunnya produktivitas. Untuk itu, organisasi perlu mengelola faktor-faktor motivasional melalui pengakuan, kompensasi yang layak, jenjang karier yang jelas, serta lingkungan kerja yang mendukung pengembangan pribadi.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup segala kondisi fisik dan non-fisik yang berada di sekitar pegawai saat mereka melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja fisik meliputi pencahayaan, suhu ruangan, ventilasi,

kebersihan, dan perlengkapan kerja. Lingkungan kerja non-fisik mencakup hubungan antarpegawai, komunikasi dengan atasan, struktur organisasi, serta budaya kerja (Malthis & Jackson, 2021).

Menurut Rombaut et al. (2022), lingkungan kerja yang nyaman dan sehat sangat penting untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Ketika pegawai merasa nyaman secara fisik dan emosional di lingkungan kerjanya, maka mereka cenderung lebih loyal dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk, seperti ruang kerja sempit, peralatan rusak, atau hubungan interpersonal yang tidak harmonis, dapat menurunkan kinerja.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Misalnya, penelitian Bidara et al. (2021) pada sektor perbankan di Indonesia menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara langsung terhadap motivasi dan kinerja. Dalam sektor publik, peran lingkungan kerja bahkan lebih krusial karena tantangan birokrasi dan keterbatasan fasilitas.

Kompetensi

Kompetensi merupakan kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif. Menurut Armstrong & Taylor (2020), kompetensi adalah atribut individu yang memungkinkan seseorang menunjukkan kinerja tinggi dalam pekerjaannya. Kompetensi dapat dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja.

Dessler (2020a) menggaris bawahi bahwa pengembangan kompetensi harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan tantangan organisasi yang dinamis. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi tidak hanya mampu menyelesaikan tugas dengan baik, tetapi juga memiliki potensi untuk berinovasi dan menyelesaikan masalah secara efektif.

Sebaliknya, kurangnya kompetensi akan berdampak pada penurunan produktivitas, kesalahan kerja, dan inefisiensi.

Sukalminingsih et al. (2022) dalam studi mereka menekankan bahwa pelatihan yang berkelanjutan dan sistematis mampu meningkatkan kompetensi sekaligus komitmen kerja. Penelitian Huda & Abdullah (2022) juga menegaskan bahwa kompetensi memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja, terutama jika dimediasi oleh motivasi kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menjadikan pengembangan kompetensi sebagai prioritas strategis.

Hubungan Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi terhadap Kinerja

Ketiga variabel—motivasi, lingkungan kerja, dan kompetensi—saling terkait dan berkontribusi secara simultan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Armstrong & Taylor (2020) menyebutkan bahwa interaksi antara motivasi dan lingkungan kerja menciptakan suasana kerja yang mendukung pencapaian tujuan. Pegawai yang memiliki kompetensi memadai dan bekerja dalam lingkungan yang nyaman serta mendapat dorongan motivasional, cenderung menunjukkan kinerja yang optimal.

Penelitian empiris oleh (Ismail et al., 2021) menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor keuangan. Hal serupa dikemukakan oleh Sukalminingsih et al. (2022) bahwa lingkungan kerja yang tidak hanya aman dan bersih, tetapi juga mendukung keterlibatan sosial dan pengembangan pribadi, memiliki korelasi positif terhadap produktivitas kerja.

Di sektor publik seperti Kantor Perwakilan Bank Indonesia, ketiga variabel tersebut memainkan peran yang vital mengingat banyaknya pegawai non organik yang berstatus kontrak, sehingga tingkat motivasi

dan kompetensi menjadi penentu utama keberlanjutan kinerja mereka.

Research Gap

Terdapat celah penting dalam literatur yang belum banyak dieksplorasi secara menyeluruh, yaitu kajian integratif antara motivasi, lingkungan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai non organik di sektor publik. Sebagian besar studi terdahulu tidak menempatkan ketiga variabel ini dalam satu model analisis yang utuh. Padahal, dalam praktiknya, interaksi antar faktor tersebut seringkali menjadi kunci dalam membentuk perilaku kerja dan hasil kerja pegawai.

Selain itu, pegawai non organik memiliki karakteristik yang unik: status kontrak tahunan, keterbatasan akses terhadap pengembangan karier, dan kurangnya perlindungan kerja formal. Fenomena ini menuntut adanya penelitian yang lebih kontekstual dan mendalam dalam memahami faktor-faktor yang dapat mendorong peningkatan kinerja mereka.

Relevansi Teoritis dan Praktis

Dari sisi teoritis, kajian ini dapat memperkaya literatur dalam bidang manajemen SDM, khususnya mengenai bagaimana ketiga variabel utama ini memengaruhi kinerja secara simultan dalam organisasi sektor publik. Temuan penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi untuk pengembangan teori motivasi kerja, manajemen lingkungan kerja, dan model kompetensi pegawai dalam konteks kontraktual.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi kebijakan berbasis data kepada pimpinan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan dalam merancang strategi peningkatan kinerja pegawai non organik. Intervensi berbasis motivasi, lingkungan kerja, dan peningkatan kompetensi akan mendorong terbentuknya sistem kerja yang lebih efisien dan produktif.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap seluruh Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Non Organik Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan yang berjumlah 133 orang. Metode untuk mengambil sampel menggunakan *Simple Random Sampling*. Dikatakan *simple* (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam sampel sebanyak 100 orang.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian. Kuesioner ini menggunakan skala Likert lima poin yang mengukur tingkat persetujuan responden mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Variabel motivasi diukur melalui indikator seperti penghargaan, pengakuan, pekerjaan monoton, dukungan dari atasan, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Lingkungan kerja dinilai berdasarkan kenyamanan ruang kerja, kondisi peralatan kerja, hubungan antarpegawai, pencahayaan, dan kebersihan. Sementara itu, variabel kompetensi diukur melalui indikator yang mencakup pengetahuan tentang pekerjaan, keterampilan teknis, kemampuan menyelesaikan masalah, dan profesionalisme. Kinerja pegawai dinilai dari dimensi kualitas kerja, efisiensi, ketepatan waktu, dan produktivitas. Sebelum digunakan dalam pengumpulan data utama, instrumen penelitian ini diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi Pearson, dan item dianggap valid jika nilai koefisien korelasinya lebih dari 0,30. Sementara itu, reliabilitas instrumen diukur menggunakan Cronbach Alpha, dengan nilai $\alpha > 0,70$ menunjukkan bahwa instrumen tersebut dapat diandalkan ((Sugiyono, 2019).

Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan teknik analisis regresi linier

berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai, baik secara simultan maupun secara parsial. Persamaan regresi yang digunakan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$, di mana Y merupakan variabel kinerja pegawai, X_1 adalah motivasi, X_2 adalah lingkungan kerja, X_3 adalah kompetensi, β_0 adalah konstanta, β_1 – β_3 adalah koefisien regresi dari masing-masing variabel bebas, dan ε adalah error term. Sebelum dilakukan analisis regresi, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik yang meliputi uji normalitas untuk memastikan data berdistribusi normal, uji multikolinearitas untuk melihat adanya hubungan antar variabel bebas, serta uji heteroskedastisitas untuk mengetahui apakah terdapat varians yang tidak konstan dalam residual. Uji normalitas dilakukan menggunakan Kolmogorov-Smirnov, uji multikolinearitas dilihat dari nilai Variance Inflation Factor (VIF) < 10 , sedangkan uji heteroskedastisitas dilakukan dengan analisis scatterplot.

Selanjutnya, untuk mengetahui signifikansi pengaruh seluruh variabel independen

terhadap kinerja pegawai, digunakan uji F, sementara untuk menguji pengaruh masing-masing variabel secara parsial digunakan uji t. Koefisien determinasi (R^2) juga dihitung untuk mengetahui seberapa besar kontribusi ketiga variabel bebas dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Semua proses analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan perangkat lunak statistik SPSS versi 26. Dengan metode ini, diharapkan hasil penelitian mampu memberikan gambaran yang valid dan reliabel mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai non organik di lingkungan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan.

Hasil Dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan terhadap pegawai non organik Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sumatera Selatan. Menggunakan empat variabel yaitu motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kinerja pegawai. Sampel pada penelitian ini berjumlah 100 responden, maka kuesioner yang telah disebar lengkap dengan jawaban yang baik dan benar sehingga layak di uji untuk dikelola datanya.

Tabel 1.
Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	72%
	Perempuan	28%
Usia	< 30 tahun	21%
	31 – 40 tahun	43%
	41 – 50 tahun	30%
	> 50 tahun	6%
Masa Kerja	< 1 tahun	5%
	1 – 5 tahun	19%
	6 – 10 tahun	29%
	> 10 tahun	47%

Analisis Regresi

Analisis regresi menunjukkan bahwa semua variabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Hasil ini diperoleh

berdasarkan nilai koefisien regresi dan signifikansi (p-value) masing-masing variabel. Tabel berikut menyajikan ringkasan hasil regresi:

Tabel 2.
Hasil Statistik

Variabel	Koefisien Regresi (B)	F value	t value
Constant	0.744	46.441	2.710
Motivasi	0.315		2.821
Lingkungan Kerja	0.285		2.571
Kompetensi	0.273		2.117

Sumber: Penulis 2025

Berdasarkan Tabel 1, hasil uji regresi linier berganda yang diperoleh menggunakan, diperoleh linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,744 + 0,315 X_1 + 0,285 X_2 + 0,273 X_3$$

Persamaan regresi menunjukkan bahwa model regresi linier berganda ini, motivasi adalah faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai dibandingkan dengan lingkungan kerja dan kompetensi. Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja pegawai sebaiknya lebih difokuskan pada peningkatan motivasi melalui pemberian penghargaan, pengakuan, rotasi kerja agar tidak monoton dan pengembangan karir yang jelas.

Uji Simultan

Berdasarkan Tabel 1 dilihat nilai Fhitung 46,441 > F_{Tabel} 2,70 maka ada pengaruh signifikan motivasi, lingkungan kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai non organik Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sumatera Selatan.

Uji Parsial

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat nilai thitung untuk Motivasi sebesar 2,821 > t_{tabel} 1,984, artinya ada pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja pegawai non organik Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sumatera Selatan. Nilai thitung untuk Lingkungan Kerja sebesar 2,571 > t_{tabel} 1,984 artinya ada pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai non organik Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sumatera Selatan. Nilai thitung untuk Kompetensi sebesar 2,117 > t_{Tabel} 1,984, artinya ada pengaruh signifikan

kompetensi terhadap kinerja pegawai non organik Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sumatera Selatan.

Secara parsial, motivasi memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Rothenberg & Emanuel (2022), yang menyatakan bahwa motivasi adalah faktor pendorong utama dalam perilaku kerja, termasuk kinerja. Pegawai yang termotivasi akan menunjukkan loyalitas tinggi, semangat kerja, dan produktivitas yang baik.

Pembahasan

Lingkungan kerja, meskipun berada di urutan ketiga dalam hal koefisien regresi, tetap memberikan kontribusi positif terhadap kinerja. Faktor-faktor seperti kenyamanan ruang kerja, kebersihan, ketersediaan alat kerja, serta dukungan dari rekan dan atasan berperan dalam menciptakan suasana kerja yang produktif dan menyenangkan.

Kompetensi, sebagai faktor yang mencerminkan kemampuan dan keahlian pegawai, juga memiliki peran penting. Pegawai dengan kompetensi tinggi cenderung lebih mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, menghindari kesalahan, serta memberikan hasil kerja yang berkualitas.

Ketiga variabel tersebut tidak hanya bekerja secara individual, namun juga saling berinteraksi. Pegawai yang kompeten akan merasa lebih percaya diri dan termotivasi. Lingkungan kerja yang mendukung akan

mendorong pegawai untuk lebih mengembangkan kemampuan dan meningkatkan kinerjanya.

Temuan dalam penelitian ini mendukung konsep dari Armstrong & Taylor (2020), bahwa kombinasi antara motivasi yang baik, lingkungan kerja yang kondusif, dan kompetensi yang mumpuni akan menghasilkan kinerja yang optimal. Ketiganya saling menguatkan dan membentuk sistem pendukung yang berkelanjutan bagi peningkatan performa organisasi.

Secara implikatif, hasil ini memberikan masukan penting bagi manajemen Kantor Perwakilan Bank Indonesia agar lebih memperhatikan aspek motivasional, peningkatan sarana kerja, serta penyelenggaraan pelatihan kompetensi secara rutin bagi pegawai non organik.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan teori motivasi dari Hamzah (2020) yang menekankan pentingnya motivasi intrinsik dalam mendorong kinerja jangka panjang. Dalam konteks pegawai non organik, motivasi intrinsik seperti rasa puas terhadap pekerjaan dan merasa dihargai menjadi faktor utama yang tidak dapat digantikan sepenuhnya oleh insentif finansial. Hal ini relevan mengingat status non organik yang tidak memberikan kepastian jangka panjang, sehingga motivasi internal menjadi kekuatan utama dalam mempertahankan performa kerja (Hamzah, 2020).

Perbandingan dengan penelitian sebelumnya juga memperkuat validitas temuan ini. Penelitian oleh Ismail et al. (2021)) menemukan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi antara kompetensi dan kinerja, menunjukkan bahwa penguasaan keterampilan saja tidak cukup jika tidak didukung oleh dorongan dan semangat kerja yang tinggi. Hal ini sangat terlihat di lapangan ketika beberapa pegawai non organik dengan kemampuan teknis memadai justru

menunjukkan performa rendah akibat kurangnya penghargaan dan dukungan manajerial (Ismail et al., 2021).

Lingkungan kerja, meskipun berada di urutan ketiga dari sisi kekuatan pengaruh, tetap memberikan kontribusi positif terhadap kinerja. Faktor-faktor seperti kenyamanan ruang kerja, kebersihan, ketersediaan alat kerja, serta dukungan dari rekan dan atasan berperan dalam menciptakan suasana kerja yang produktif dan menyenangkan (Rombaut et al., 2022); (Malthis & Jackson, 2021).

Menariknya, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja juga dapat berubah tergantung pada persepsi subjektif pegawai. Misalnya, pegawai yang memiliki hubungan baik dengan rekan dan atasan cenderung menilai lingkungan kerjanya lebih positif, terlepas dari kondisi fisik ruangan yang sebenarnya. Ini menunjukkan bahwa aspek sosial dari lingkungan kerja tidak kalah pentingnya dari aspek fisiknya (Rombaut et al., 2022).

Sedangkan dalam hal kompetensi, temuan penelitian ini mengungkap adanya kesenjangan antara kompetensi teknis dan kompetensi perilaku. Beberapa pegawai menguasai keterampilan operasional seperti menjalankan mesin, namun kurang terampil dalam komunikasi atau manajemen waktu. Sebaliknya, ada pegawai yang memiliki etos kerja tinggi namun tidak dibekali kemampuan teknis yang memadai ((Dessler, 2020b).

Dalam praktik manajerial, temuan ini bisa dijadikan dasar untuk merancang intervensi kebijakan. Misalnya, Bank Indonesia dapat mengembangkan program penguatan motivasi non-finansial seperti penghargaan bulanan, pengakuan publik atas kinerja, dan sistem reward yang adil bagi pegawai non organik ((Rothenberg & Emanuel, 2022); (Armstrong & Taylor, 2020)).

Penelitian ini juga menunjukkan pentingnya pendekatan manajemen SDM yang inklusif. Pegawai non organik, meskipun tidak memiliki status tetap, tetap merupakan bagian integral dari sistem kerja organisasi. Pemberian pelatihan, penghargaan, dan perhatian terhadap kenyamanan kerja mereka dapat meningkatkan loyalitas dan kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan institusi (Malthis & Jackson, 2021).

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkaya literatur manajemen kinerja dengan menegaskan bahwa kombinasi antara motivation-supporting systems, conducive environments, dan relevant competencies menjadi elemen penting dalam menciptakan sistem kerja yang produktif, bahkan dalam lingkungan kerja dengan keterbatasan status formal seperti pegawai kontrak ((Armstrong & Taylor, 2020).

Simpulan dan Saran

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, lingkungan kerja, dan kompetensi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai non organik di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sumatera Selatan. Ketiga faktor tersebut terbukti saling berkontribusi dalam mendorong kinerja secara positif dan signifikan, baik secara individual maupun bersama-sama.

Dari ketiga variabel yang dianalisis, motivasi terbukti menjadi faktor yang paling dominan. Pegawai yang termotivasi—baik karena dorongan pribadi maupun karena adanya sistem penghargaan dan pengakuan yang adil—cenderung menunjukkan semangat kerja, komitmen, dan produktivitas yang tinggi. Ini menunjukkan pentingnya strategi peningkatan motivasi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Lingkungan kerja juga turut berkontribusi terhadap pencapaian kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman, bersih, dan dilengkapi dengan fasilitas yang memadai,

serta hubungan kerja yang harmonis dengan rekan dan atasan, menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas.

Kompetensi pegawai, yang mencakup kemampuan teknis, pengetahuan, dan sikap profesional, menjadi dasar penting dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Pegawai yang kompeten lebih siap dalam menghadapi tantangan kerja dan menghasilkan output berkualitas.

Berdasarkan kesimpulan di atas, terdapat beberapa saran strategis yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pengambil kebijakan di lingkungan Kantor Perwakilan Bank Indonesia maupun bagi peneliti selanjutnya. Pertama, diperlukan upaya untuk meningkatkan sistem motivasi pegawai, khususnya bagi mereka yang berstatus non organik. Sistem motivasi yang dimaksud tidak hanya berbentuk insentif finansial, tetapi juga perlu mencakup aspek non-finansial seperti pemberian penghargaan, pengakuan atas prestasi, serta kejelasan dalam peran dan kontribusi kerja. Kedua, perbaikan kondisi lingkungan kerja sangat penting untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman, aman, dan mendukung produktivitas. Hal ini mencakup pengadaan fasilitas kerja yang layak, penataan ruang yang ergonomis, serta penguatan budaya kerja yang inklusif.

Ketiga, perlu dilakukan peningkatan kompetensi pegawai secara berkelanjutan melalui pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan perubahan lingkungan kerja. Pelatihan yang diberikan hendaknya tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga mencakup kemampuan komunikasi, manajemen waktu, dan penyelesaian masalah. Keempat, penting bagi manajemen untuk menciptakan sistem kerja yang menjamin integrasi antara pegawai organik dan non organik, agar tidak terjadi kesenjangan sosial maupun profesional di tempat kerja. Keterlibatan aktif pegawai non organik dalam

proses kerja strategis dapat meningkatkan rasa memiliki, tanggung jawab, dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Terakhir, bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain dalam model penelitian seperti gaya kepemimpinan, beban kerja, kepuasan kerja, dan loyalitas organisasi guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Penelitian lanjutan juga dapat dilakukan dengan pendekatan kualitatif atau mixed-method untuk menggali lebih dalam persepsi, pengalaman, dan motivasi kerja pegawai dalam konteks yang lebih luas. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih besar, baik secara teoretis maupun praktis, dalam upaya peningkatan kinerja pegawai di lingkungan kerja sektor publik.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's Handbook Of Human Resources Management Practice, 15th Edition. In *Human Resource Management*.
- Bidara, H. V. S., Areros, W. A., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia Unit Siau. *Productivity*, 2(6).
- Dessler, G. (2020a). Fundamentals Of Human Resource Management. *Human Resource Management*.
- Dessler, G. (2020b). "Gary Dessler - Human Resource Management-Pearson (2020)." In *Human Resource Management / Gary Dessler, Florida International University*.
- Hamzah, I. F. (2020). Aplikasi Self-Determinantion Theory Pada Kebijakan Publik Era Industri 4.0. *Psisula: Prosiding Berkala Psikologi*, 1. <https://doi.org/10.30659/Psisula.V1i0.7691>
- Huda, S., & Abdullah, R. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Yang Di Mediasi Motivasi Kerja Karyawan Hotel Harper Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Akomodasi Agung*, 9(1).
- Ismail, H., Suriyanti, S., & Putra, A. H. P. K. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Makassar. *Tata Kelola*, 8(1). <https://doi.org/10.52103/Tatakelola.V8i1.500>
- Malthis, R. L., & Jackson, J. H. (2021). Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia), Edisi Kelimabelas. In *Penerbit: Salemba Empat, Jakarta*.
- Rombaut, E., De Gieter, S., Elst, T. Vander, & Godderis, L. (2022). Employee Well-Being And Performance During Times Of Change In The Organization: A Qualitative Study To Explore Intervening Mechanisms. *Safety And Health At Work*, 13. <https://doi.org/10.1016/J.Shaw.2021.12.1695>
- Rothenberg, N., & Emanuel, T. (2022). Integrating Mindfulness Meditation Into The Organizational Behaviour Curriculum. *Journal Of Higher Education Theory And Practice*, 22(2). <https://doi.org/10.33423/Jhetp.V22i2.5060>
- Sidik, R., Pogo, T., & Eddy Nugroho, R. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bawana Margatama. *Procuratio: Jurnal Manajemen & Bisnis*, 1(1). <https://doi.org/10.62394/Projmb.V1i1.9>
- Sugiyono. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Prenada Media Group.
- Suhendar, A. I., Razak, M., & Arfan, H. H. (2023). Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan

Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Wilayah X Makassar. *The Manusagre Journal*, 1(3), 471–484. <https://E-Jurnal.Nobel.Ac.Id/Index.Php/Tmj/Article/View/3779>

Sukalminingsih, S., Suharto, S., & Suhada, B. (2022). Pengaruh Penempatan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Peternakan Dan Kesehatanhewan Lampung Timur. *Simplex: Journal Of Economic Management*, 3(1). <https://doi.org/10.24127/Simplex.V3i1.2617>

.