



PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Rahmat Taufik*¹⁾, Indarto²⁾, Djoko Santoso³⁾

Universitas Semarang
ertaufik29@gmail.com

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima 16 Januari 2026

Disetujui 25 Maret 2026

Dipublikasikan 30 Maret 2026

Kata kunci:

Kepemimpinan; Kinerja pegawai; Lingkungan kerja; Motivasi

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Grobogan dengan motivasi sebagai variabel intervening. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif terhadap seluruh populasi 137 pegawai melalui kuesioner yang dianalisis menggunakan regresi linier berganda dan analisis jalur dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, namun tidak signifikan terhadap motivasi. Motivasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Kesimpulan penelitian menegaskan pentingnya kepemimpinan yang visioner dan lingkungan kerja yang kondusif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

THE EFFECT OF LEADERSHIP AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE

Keywords: Leadership;

Employee Performance; Work Environment; Motivation

Abstract

This study aims to analyze the influence of leadership and work environment on employee performance at the Environmental Agency of Grobogan Regency, with motivation as an intervening variable. The study employed a quantitative approach involving the entire population of 137 employees, with data collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression and path analysis with the assistance of SPSS. The results indicate that leadership has a significant effect on employee motivation and performance. The work environment has a positive effect on performance but does not significantly influence motivation. Although motivation does not have a direct effect on performance, it effectively mediates the relationship between leadership and employee performance. The findings highlight the importance of visionary leadership and a conducive work environment in improving employee performance.

PENDAHULUAN

Setiap organisasi dituntut untuk terus meningkatkan kinerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam prosesnya, berbagai faktor internal menjadi penentu keberhasilan, di antaranya kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang mendukung. Kepemimpinan yang baik mampu mengarahkan, membimbing, dan

memotivasi pegawai untuk bekerja secara optimal, sementara lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan. Kedua faktor ini tidak dapat dipisahkan karena saling berkaitan dalam menciptakan suasana kerja yang positif (Silitonga, 2020).

Peningkatan kompetensi dan etos kerja pegawai di lingkungan kantor dinas akan berdampak positif pada kinerja organisasi, sehingga pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih efektif, efisien, dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan (Wahyuni, dkk, 2021). Kinerja pegawai di instansi pemerintah, termasuk kantor dinas, dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, disiplin kerja, budaya organisasi, dan kompetensi pegawai. Kinerja pegawai menjadi salah satu indikator keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan menjalankan program kerja yang telah direncanakan (Saputro, dkk, 2024).

Kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Grobogan perlu terus mendorong peningkatan kinerja pegawainya mengingat kualitas kerja aparatur dan efektivitas kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas serta pelayanan publik. Berdasarkan Peraturan Bupati Kabupaten Grobogan Nomor 15 Tahun 2016, Dinas Lingkungan Hidup memiliki tugas melaksanakan urusan pemerintahan di bidang lingkungan hidup serta sub-urusan persampahan, yang dijabarkan melalui fungsi pemantauan kualitas air, udara, tanah, dan limbah B3, peningkatan sarana dan prasarana pemantauan lingkungan, serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi kualitas lingkungan.

Untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut, telah dibentuk struktur organisasi yang dipimpin oleh Kepala Dinas dan didukung oleh unsur sekretariat, bidang, subbagian, serta subkoordinator sebagai satu kesatuan sistem kerja. Namun demikian, dalam upaya mewujudkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, masih ditemukan tantangan dalam pencapaian target program, sebagaimana terlihat pada Standar Operasional Realisasi Program Tahun 2024 yang menunjukkan bahwa dua dari tiga program utama tidak terealisasi tepat waktu meskipun melibatkan jumlah pegawai yang relatif besar. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam efektivitas pelaksanaan kerja yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya terkait peran kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi pegawai dalam mendukung kinerja organisasi secara optimal. Oleh karena itu, perlunya peningkatan kinerja yang lebih baik supaya target-target program dapat terpenuhi dengan rentang waktu yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin di lingkungan kantor dinas tidak hanya berperan dalam keberlanjutan program kerja, tetapi juga dalam mewujudkan visi dan misi organisasi (Fatmawati, 2022).

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan

Pertama, penelitian oleh Anggun Parassuci Adely menyimpulkan bahwa kepemimpinan pada Bank BJB Cabang Ciamis dan kepuasan kerja termasuk pada kategori tinggi, motivasi kerja karyawan termasuk kategori tinggi. Rekomendasi atas keilmuan manajemen jika kepemimpinan pada Bank BJB Cabang Ciamis dan kepuasan kerja

ditingkatkan, maka motivasi kerja karyawan akan lebih meningkat (Akadely, 2018). Kedua, penelitian oleh Anum Reknowati Ningsih yang berjudul ‘Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PDAM Kota Madiun’ . Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh sekaligus hubungan yang positif terhadap motivasi kerja karyawan pada PDAM Kota Madiun(Ningsih, 2016). Oleh karena itu, berikut adalah hipotesis dalam penelitian ini:

H1: *Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.*

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Karyawan

Bagian ini, menguraikan terkait hasil penelitian yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Penelitian oleh Revi Rezita menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. Tingkat motivasi kerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Utama Surabaya adalah sangat baik (Rezita, 2014). Oleh karena itu, berikut adalah hipotesis dalam penelitian ini:

H2: *Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.*

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Bagian ini, menguraikan terkait hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pertama, penelitian oleh Nel Arianty menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua, penelitian oleh Wa Ode Zusnita Muizu, Umi Kaltum, dan Ernie T. Sule yang berjudul ‘Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan’ . Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa jika implementasi kepemimpinan organisasi dan motivasi kerja lebih baik, maka pencapaian kinerja pegawai perbankan di Sulawesi Tenggara akan lebih optimal (Muizu, dkk, 2019). Oleh karena itu, berikut adalah hipotesis dalam penelitian ini:

H3: *Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Bagian ini, menguraikan terkait hasil penelitian yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pertama, penelitian oleh Ronal Donra Sihaloho dan Hotlin Siregar yang berjudul ‘Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Super Setia Sagita Medan’ . Hasil penelitian menyimpulkan bahwa secara parsial lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Sihaloho & Siregar, 2020). Kedua, penelitian oleh Denok Sunarsi, Hadion Wijoyo, Dodi Prasada, dan Dede Andi menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, motivasi berpengaruh sangat signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Kemudian, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh sangat signifikan secara simultan terhadap

kinerja karyawan (Arjun, dkk, 2022). Oleh karena itu, berikut adalah hipotesis penelitian ini:

H4: *Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Bagian ini, menguraikan terkait hasil penelitian yang menyatakan bahwa motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pertama, penelitian oleh I Komang Arjun, Gede Yoga Kharisma Pradana, dan I Wayan Restu Suarmana menyimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Sedangkan, motivasi berpengaruh sangat signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Kemudian, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh sangat signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan (Arjun et al., 2022). Kedua, penelitian oleh Fransiskus Ady dan Djoko Wijono menyimpulkan bahwa Motivasi kerja yang terdiri dari variable Achievemen (X1), Recognition (X2), Working Condition (X3), dan Wages (X4) mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) dan secara parsial terhadap kinerja karyawan Koperasi Unit Desa Depok Condongcatur Sleman Yogyakarta (Ady & Wijono, 2013). Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H5: *Motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.*

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Karyawan

Hasil penelitian Supriyono (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan secara tidak langsung memengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja, sedangkan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi maupun kinerja karyawan. Penelitian oleh Dewi Sukaisih, Sunarno, dan Sutono menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan terhadap motivasi kerja, terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, terdapat pengaruh positif signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja, terdapat pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja mampu memberikan kontribusi kecil pengaruh langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja mampu memberikan kontribusi pengaruh langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai kinerja, dan motivasi kerja mampu memberikan kontribusi pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak (Sukaisih, 2022). Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H6: *Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan.*

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Karyawan

Penelitian oleh Ferry Moulana, Bambang Swasto Sunuharyo, dan Hamidah Nayati Utami menyimpulkan bahwa berdasarkan hasil analisis jalur yang telah dilakukan, diketahui bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti sebagai variabel intervening/variabel yang memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Ferry Moulana, dkk, 2017). Penelitian Dewi dan Frianto (2013) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan motivasi karyawan, serta motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; namun motivasi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Apron Move Control PT Angkasa Pura I (Persero) Cabang Bandar Udara Internasional Juanda.

H7: *Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan.*

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yaitu suatu pendekatan yang digunakan untuk menguji teori dengan menganalisis hubungan antarvariabel secara objektif melalui data numerik dan analisis statistik (Rukminingsih, 2020). Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengukuran variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi, dan kinerja pegawai, serta pengujian pengaruh dan hubungan antarvariabel tersebut berdasarkan teori yang telah ada. Karakteristik utama penelitian kuantitatif, seperti penggunaan data numerik, sifat objektif, fokus pada hubungan variabel, penerapan teknik sampling, serta analisis data statistik, seluruhnya telah terpenuhi dalam penelitian ini sehingga metode kuantitatif dinilai tepat digunakan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber yang relevan dengan tujuan penelitian. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui pengisian kuesioner tertutup yang telah disediakan pilihan jawaban, sehingga memudahkan responden dalam memberikan jawaban sekaligus mempercepat proses pengumpulan data. Data primer tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar dalam pengujian hipotesis penelitian. Sementara itu, data sekunder digunakan sebagai data pendukung untuk menyempurnakan data primer, mengingat kelengkapan data sangat memengaruhi kualitas hasil penelitian. Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber seperti laporan, buku, jurnal, makalah, karya ilmiah, dan artikel yang relevan dengan kajian penelitian ini (Rukajat, 2018).

Sumber data penelitian ini berasal dari seluruh pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Grobogan yang berjumlah 137 orang dan tersebar di seluruh satuan kerja. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai yang memiliki karakteristik sesuai dengan kebutuhan penelitian, sebagaimana populasi didefinisikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek dengan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sabtohadhi & MM, 2022).

Mengingat jumlah populasi yang relatif terbatas serta untuk memperoleh tingkat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil, penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2016). Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden sebagai langkah sistematis untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan variabel penelitian (Asra et al., 2014).

Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan program SPSS versi 26 untuk memperoleh kesimpulan yang dapat menjawab permasalahan penelitian. Tahapan analisis data meliputi analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, dan analisis jalur. Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Uji asumsi klasik dilakukan sebagai prasyarat analisis regresi, yang terdiri atas uji normalitas dengan metode Kolmogorov-Smirnov, uji multikolinearitas melalui nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF), serta uji heteroskedastisitas untuk mengetahui kesamaan varians residual. Selanjutnya, analisis regresi linier berganda digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi, serta pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui dua model persamaan regresi. Pengujian model dilakukan melalui uji t untuk mengetahui pengaruh parsial, uji F untuk mengetahui pengaruh simultan, dan koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk memperdalam hasil analisis, analisis jalur digunakan guna menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel dengan motivasi sebagai variabel intervening pada tingkat signifikansi 5%, sehingga dapat diketahui secara komprehensif pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Studi ini mengumpulkan data rinci tentang karakteristik responden, termasuk informasi demografi, seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan serta status kepegawaian. Berdasarkan jenis kelamin, responden dalam penelitian ini terdiri dari 92 laki-laki atau 67,2% dari total responden, sedangkan 45 responden lainnya adalah perempuan, yang mencakup 32,8% dari total responden. Dengan demikian, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa proporsi laki-laki dalam populasi yang diteliti lebih dominan dibandingkan dengan perempuan.

Berdasarkan usia, responden dalam penelitian ini didominasi oleh kelompok usia 30-39 tahun sebanyak 69 orang (50,4%), menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada dalam tahap produktif dengan pengalaman kerja yang cukup. Kelompok usia 40-49 tahun menempati posisi kedua dengan 32 responden (23,4%), diikuti oleh kelompok usia 20-29 tahun sebanyak 27 responden (19,7%), yang terdiri dari karyawan yang masih berada di tahap awal karier. Sementara itu, kelompok usia 50-59 tahun merupakan yang paling sedikit, hanya 9 responden (6,6%). Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berada dalam usia produktif dengan pengalaman kerja yang cukup matang.

Berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas responden dalam penelitian ini berpendidikan Strata 1 (S1) sebanyak 60 orang (43,8%), menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan memiliki latar belakang pendidikan tinggi yang mendukung kompetensi mereka di tempat kerja. Sebanyak 41 responden (29,9%) memiliki pendidikan Strata 2 (S2), yang menandakan bahwa hampir sepertiga dari total responden memiliki kualifikasi akademik yang lebih tinggi. Sementara itu, 36 responden (26,3%) merupakan lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA).

Berdasarkan status kepegawaian, mayoritas responden dalam penelitian ini berstatus sebagai Tenaga Harian Lepas (THL) sebanyak 81 orang (59,1%), menunjukkan bahwa lebih dari setengah karyawan bekerja dengan sistem kontrak atau tidak tetap. Sementara itu, sebanyak 56 responden (40,9%) merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN), yang mencerminkan bahwa hampir setengah dari total responden memiliki status kepegawaian tetap dengan hak dan kewajiban yang telah diatur oleh pemerintah.

Pengujian instrumen penelitian telah dilakukan dan disimpulkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas menggunakan metode korelasi Product Moment Pearson terhadap 137 responden. Mengacu pada kriteria yang dikemukakan oleh Rukajat (2018), suatu item pernyataan dinyatakan valid apabila memiliki nilai korelasi Pearson (r hitung) lebih besar dari 0,30 dan nilai signifikansi kurang dari 0,05.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2), kinerja karyawan (Y), dan motivasi karyawan (Z) memiliki nilai r hitung di atas 0,30 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid, yang berarti setiap indikator mampu mengukur konstruk variabel penelitian secara tepat dan sesuai dengan tujuan penelitian.

Selanjutnya, uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi dan kestabilan instrumen penelitian. Pengujian reliabilitas menggunakan metode Cronbach's Alpha, di mana suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,60. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,920, lingkungan kerja sebesar 0,849, kinerja karyawan sebesar 0,739, dan motivasi karyawan sebesar 0,909. Seluruh nilai tersebut berada di atas standar reliabilitas yang ditetapkan.

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam model regresi dengan membandingkan nilai t hitung dengan t tabel pada tingkat signifikansi tertentu. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut: jika t hitung \geq t tabel, maka H_0 ditolak, yang berarti variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen, sedangkan jika t hitung $<$ t tabel, maka H_0 diterima, yang menunjukkan bahwa variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan. Selain itu, apabila nilai signifikansi (Sig.) $<$ 0,05, maka H_a diterima dan H_0 ditolak, yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan, sementara jika nilai signifikansi (Sig.) $>$ 0,05, maka H_a ditolak dan H_0 diterima, yang berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan.

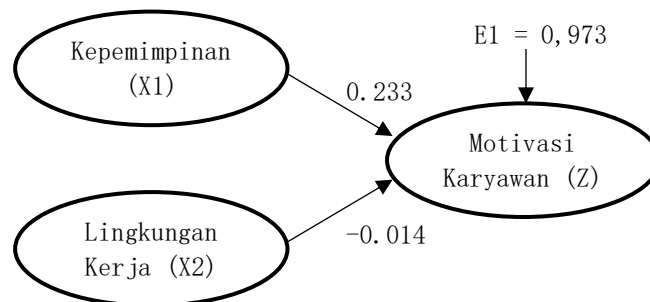
Pengujian analisis jalur menggunakan Path Model 1 dan Path Model 2 digunakan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung untuk mengetahui variabel kepemimpinan dan lingkungan kerja apakah berpengaruh kepada motivasi karyawan

Tabel 1 Uji Regresi Model 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	11.443	2.103		5.441	.000
	Kepemimpinan	.074	.027	.233	2.742	.007
	Lingkungan Kerja	-.020	.118	-.014	-.166	.868

a. Dependent Variable: Motivasi Karyawan

Mengacu pada Tabel 1 nilai signifikansi dari kedua variable yaitu $X_1 = 0,007 < 0,05$ dan $X_2 = 0,868$ lebih besar dari 0,05. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa regresi model 1, yakni variable X_1 berpengaruh signifikan terhadap Y dan X_2 tidak berpengaruh signifikan terhadap Y . Besarnya nilai R square yang terdapat pada table model summary adalah sebesar 0,054 atau sebesar 5,4 %, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi atau sumbangan pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y adalah sebesar 5,4% sementara sisanya 94,6% merupakan kontribusi dari variable-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Sementara itu, untuk nilai e_1 dapat dicari $\sqrt{1-0,054} = 0,973$. Dengan demikian diperoleh diagram jalur model 1 tersaji pada Gambar 1



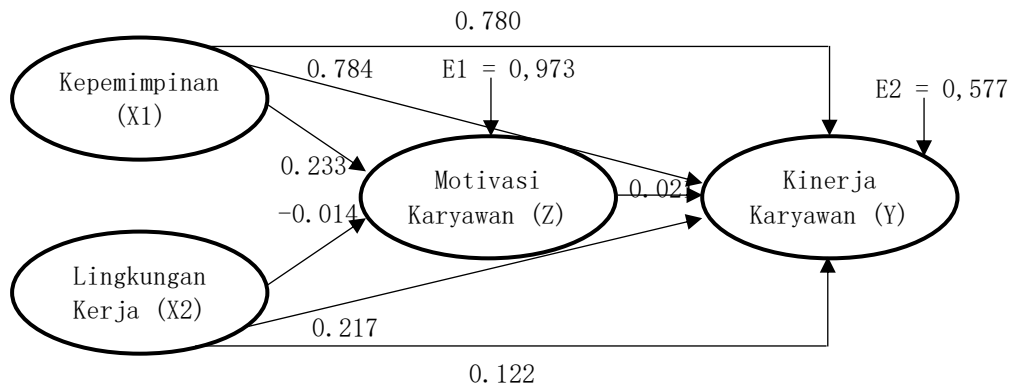
Gambar 1. Path Model 1

**Tabel 2 Uji Regresi Model 2
Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	11.443	2.103		5.441	.000
	Kepemimpinan	.074	.027	.233	2.742	.007
	Lingkungan Kerja	-.020	.118	-.014	-.166	.868

a. Dependent Variable: Motivasi Karyawan

Berdasarkan output regresi model II pada bagian Tabel 2, diketahui bahwa nilai signifikansi dari ketiga variable yaitu $X_1 = 0,000$, $X_2 = 0,017$ dan $Z = 0,697$, untuk X_1 dan X_2 nilai signifikasinya $< 0,05$ dan Z Nilai signifikasinya $> 0,05$. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa regresi model II, untuk X_1 dan X_2 berpengaruh signifikan terhadap Y dan untuk Z tidak berpengaruh signifikan terhadap Y . Adapun besarnya nilai R^2 atau R Square yang terdapat pada table model summary adalah sebesar $0,667$ atau sebesar $66,7\%$, hal ini menunjukkan bahwa kontribusi X_1 , X_2 dan Z terhadap Y adalah sebesar $66,7\%$ sementara sisanya $33,3\%$ merupakan kontribusi dari variable-variable lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sementara untuk nilai $e_2 = \sqrt{1 - 0,667} = 0,577$. Dengan demikian diperoleh diagram jalur model struktur II tersaji pada Gambar 2



Gambar 2. Path Model 2

Pengaruh variabel Kepemimpinan melalui Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0.233 \times 0.021 = 0.004$$

Pengaruh variabel Lingkungan Kerja melalui Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = -0.014 \times 0.021 = -0.000294$$

Ringkasan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), terhadap Kinerja Karyawan (Y), melalui Motivasi Karyawan (Z) tersaji pada Tabel 3

Tabel 3 Ringkasan Koefisien Jalur

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
Kepemimpinan (X1) → Motivasi Karyawan (Z)	0.233	-	0.233
Lingkungan Kerja (X2) → Motivasi Karyawan (Z)	-0.014	-	-0.014
Kepemimpinan (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	0.780	-	0.780
Lingkungan Kerja (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	0.122	-	0.122
Motivasi Karyawan (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.021	-	0.021
Kepemimpinan (X1) → Motivasi Karyawan (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.780	0.004	0.784
Lingkungan Kerja (X2) → Motivasi Karyawan (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0.122	-0.000294	0.217

“Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan” dan itu terbukti. Selanjutnya, pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0.122, sedangkan pengaruh tidak langsungnya melalui motivasi karyawan sebesar -0.000294, sehingga total pengaruhnya menjadi 0.217. Karena pengaruh total lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsungnya, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis H7 “Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan” juga terbukti.

Table 4.
Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Keterangan
H1	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan	Terbukti
H2	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan	Tidak Terbukti
H3	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H4	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Terbukti
H5	Motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Tidak Terbukti
H6	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan	Terbukti
H7	Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan.	Terbukti

Hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan dinyatakan diterima. Semakin efektif kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, semakin tinggi pula tingkat motivasi yang dimiliki karyawan. Hal ini terjadi karena kepemimpinan yang baik tidak hanya memberikan dorongan dan arahan yang jelas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja kondusif yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal. Temuan ini sejalan dengan teori harapan (*expectancy theory*) yang dikemukakan Victor Vroom (1964), sebagaimana dikutip dalam Jagatdita & Putra (2024), yang menjelaskan bahwa motivasi individu bergantung pada keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja dan imbalan sesuai harapan. Kepemimpinan yang baik akan memberikan arahan yang jelas, serta meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan visi, komunikasi efektif, serta dukungan terhadap pengembangan karyawan akan meningkatkan motivasi kerja mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizky (2022) dan Fauzi et al., (2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

Penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan, yang berarti kondisi lingkungan kerja tidak cukup kuat untuk meningkatkan motivasi, kemungkinan karena faktor lain seperti sistem penghargaan, kepemimpinan, atau kesejahteraan lebih dominan (Andriani, dkk, 2020); hasil ini tidak sejalan dengan penelitian Revi Rezita (2014) di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya yang menunjukkan pengaruh positif lingkungan kerja melalui kenyamanan dan suasana positif, serta Kurniawan (2021) yang menyatakan dukungan fisik-non-fisik meningkatkan produktivitas; secara teoritis, hal ini selaras dengan teori dua faktor Herzberg di mana lingkungan kerja sebagai *hygiene factor* mencegah ketidakpuasan tapi tidak selalu meningkatkan motivasi intrinsik seperti pengakuan dan tanggung jawab (Widiastuti, 2022), sehingga perusahaan perlu strategi menyeluruh termasuk pengembangan karir dan insentif untuk motivasi optimal. Lingkungan kerja yang kurang kondusif, meskipun ditingkatkan dalam aspek tertentu, mungkin belum mampu memberikan efek positif terhadap motivasi. Hal ini bisa terjadi jika perubahan lingkungan kerja tidak diiringi dengan peningkatan faktor intrinsik seperti kepuasan kerja atau hubungan interpersonal yang baik. Hasil ini sejalan dengan penelitian Deviyana et al., (2023) yang menjelaskan bahwa faktor lingkungan kerja termasuk dalam kategori *hygiene factors* yang jika kurang baik dapat menurunkan motivasi, tetapi jika ditingkatkan belum tentu memberikan dampak positif yang signifikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang sejalan dengan penelitian Nel Arianty serta Muizu, dkk. (2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan bersama motivasi kerja memiliki pengaruh simultan terhadap kinerja karyawan di sektor perbankan Sulawesi Tenggara, sehingga gaya kepemimpinan efektif menciptakan lingkungan kondusif, memberikan arahan, inspirasi, serta dorongan yang meningkatkan produktivitas dan pencapaian organisasi secara keseluruhan; secara teoritis, hal ini didukung oleh Teori Kepemimpinan

Transformasional Bass dan Avolio yang menekankan kemampuan pemimpin menginspirasi motivasi intrinsik, membangun kepercayaan-komitmen melalui visi jelas dan komunikasi efektif (Harsoyo, 2022), serta pendekatan partisipatif yang meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan guna memperkuat rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi (Hutagalung, 2023).

Lingkungan kerja merupakan faktor utama yang memengaruhi produktivitas karyawan, sebagaimana hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil yang menguatkan temuan Sihaloho dan Siregar (2020) tentang pengaruh positif lingkungan kerja melalui kenyamanan dan efektivitas tugas, serta Sunarsi, dkk. (2020) yang menemukan korelasi kuat 0.789 dan determinasi 62.2% dari fasilitas memadai, suasana nyaman, hubungan harmonis, kebersihan, pencahayaan, suhu, dan kebisingan yang menjaga konsentrasi serta kesejahteraan; lebih lanjut, Arjun, dkk. (2022) menegaskan bahwa lingkungan kerja dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan, sehingga perusahaan perlu mengkombinasikan perbaikan lingkungan kerja dengan program motivasi guna mendukung karyawan mencapai hasil optimal dan produktivitas berkelanjutan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti tingkat motivasi tidak secara langsung meningkatkan atau menurunkan performa kerja dalam konteks ini, berbeda dengan penelitian Arjun, dkk. (2022) yang menemukan pengaruh signifikan motivasi secara parsial maupun simultan bersama lingkungan kerja, serta Ady dan Wijono (2013) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja meliputi pencapaian (achievement), pengakuan (recognition), kondisi kerja (working condition), dan upah (wages) berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara simultan dan parsial. Perbedaan ini disebabkan oleh karakteristik responden, jenis pekerjaan terstruktur dengan standar kerja jelas sehingga motivasi tambahan tidak berdampak signifikan (Hidayat, 2021), tanggung jawab kerja mengikat yang menjaga standar performa meskipun motivasi beragam (Tanjung, dkk, 2023), ketergantungan pada sistem dan prosedur baku daripada inisiatif individu (Pragiwani, dkk, 2020), serta faktor dominan lain seperti budaya organisasi, sistem manajemen, lingkungan kerja, pengawasan ketat, kebijakan perusahaan, atau tanggung jawab tim yang lebih memengaruhi kinerja dibandingkan dorongan motivasi intrinsik semata (Farras, 2022), sehingga mengindikasikan adanya faktor eksternal lebih kuat dalam menentukan produktivitas karyawan.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan, sementara lingkungan kerja hanya memengaruhi kinerja secara signifikan tanpa dampak langsung pada motivasi, dan motivasi individu itu sendiri tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Ini menandakan bahwa

pencapaian kinerja lebih bergantung pada dinamika kepemimpinan yang visioner serta dukungan infrastruktur kerja daripada sekadar dorongan intrinsik karyawan. Oleh karena itu, organisasi perangkat daerah diimbau untuk mengoptimalkan strategi manajerial melalui penguatan kepemimpinan partisipatif via pelatihan komunikasi dan arahan strategis, perbaikan lingkungan kerja fisik maupun nonfisik guna mendorong produktivitas langsung, serta penguatan sistem pengawasan, budaya organisasi, dan mekanisme penghargaan yang berkelanjutan sebagai apresiasi atas pekerjaan karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan secara holistik dan adaptif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhistry, R., Prasetyo, A., & Lestari, D. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(2), 112–121.
- Ady, F., & Wijono, S. (2013). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 2(1), 45–55.
- Andriani, R., Putra, A., & Sari, M. (2020). Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 33–42.
- Arjun, R., Hidayat, A., & Pranata, B. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(3), 201–211.
- Asra, A., Irawan, P. B., & Purwoto, A. (2014). Metode penelitian survei. In *Media*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Deviyana, N., Handayani, R., & Kurniawan, D. (2023). Lingkungan kerja sebagai faktor higiene dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 77–86.
- Fatmawati, S. (2022). Peran kepemimpinan dalam pencapaian visi dan misi organisasi publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 95–104.
- Farras, M. (2022). Faktor eksternal dominan dalam menentukan kinerja karyawan sektor publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 7(1), 58–67.
- Harsoyo. (2022). Kepemimpinan transformasional dalam organisasi sektor publik. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 4(1), 21–30.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh sistem kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 9(2), 88–97.
- Hutagalung, M. (2023). Kepemimpinan partisipatif dan kinerja karyawan. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 12(1), 1–10.
- Jagatdita, I. M., & Putra, I. G. (2024). Teori harapan dalam meningkatkan motivasi kerja. *Jurnal Psikologi Kerja*, 15(1), 40–49.
- Kurniawan, D. (2021). Lingkungan kerja dan produktivitas karyawan. *Jurnal Manajemen Industri*, 6(3), 134–143.
- Muizu, W. O. Z., Arianty, N., & Sari, A. (2019). Kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 22(1), 1–12.
- Nel Arianty. (2019). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 8(2), 90–99.
- Nurhandayani, A. (2022). Lingkungan kerja sebagai faktor penunjang kinerja. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 14(1), 55–63.

- Nurlina, L., Sari, M., & Prasetyo, B. (2021). Kepemimpinan dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi*, 5(2), 101–110.
- Pragiwani, M., Lestari, S., & Putri, A. (2020). Pengaruh sistem dan prosedur kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Operasional*, 4(1), 23–31.
- Rezita, R. (2014). Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(1), 1–9.
- Rizky, M. (2022). Kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen SDM*, 7(2), 66–75.
- Rukajat, A. (2018). Pendekatan penelitian kuantitatif. Deepublish.
- Rukminingsih. (2020). Metode penelitian pendidikan. Pustaka Pelajar.
- Sabtohadhi, J., & MM. (2022). Metodologi penelitian manajemen. Graha Ilmu.
- Sanaba, R., Yusuf, M., & Hakim, L. (2022). Motivasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 9(3), 189–198.
- Saputro, A., Rahmawati, D., & Widodo, S. (2024). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai instansi pemerintah. *Jurnal Administrasi Negara*, 18(1), 25–36.
- Satria, A. (2021). Motivasi berprestasi dan kinerja karyawan. *Jurnal Psikologi Terapan*, 6(1), 11–20.
- Sihaloho, R. D., & Siregar, H. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 11(2), 115–124.
- Silitonga, P. (2020). Kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen Modern*, 4(1), 10–19.
- Sugiyono. (2016). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Sunarsi, D., Wijoyo, H., & Effendy, A. A. (2020). Lingkungan kerja dan produktivitas karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(3), 234–245.
- Tanjung, R., Siregar, D., & Lubis, A. (2023). Tanggung jawab kerja dan kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 66–75.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wahyuni, S., Putra, R., & Ananda, F. (2021). Kompetensi dan etos kerja aparatur sipil negara. *Jurnal Manajemen Publik*, 5(2), 89–98.
- Widiastuti, R. (2022). Teori dua faktor Herzberg dalam motivasi kerja. *Jurnal Psikologi Industri*, 7(1), 14–23.
- Zulkifli. (2022). Kepemimpinan dan kinerja karyawan sektor publik. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 6(2), 101–110.