

MODEL MEDIASI MOTIVASI PADA HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERUMAHAN RAKYAT, KAWASAN PERMUKIMAN, PERTANAHAN SURABAYA

Herlin Sugiharni

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Indonesia

Lindiawati

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Indonesia

Emma Yulianti

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hayam Wuruk Perbanas, Indonesia

*** Penulis Korespondensi**

Herlin Sugiharni

herlinsugiharni111@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history :

Received:

27 May 2025

Revised:

23 June 2025

Accepted:

02 September 2025

ABSTRACT

This study is motivated by the need to enhance public sector employee performance, particularly in government bureaucracy, which is influenced by factors such as leadership style, work environment, and work motivation. The study aims to examine the direct effects of leadership style and work environment on employee performance, as well as their indirect effects through work motivation as a mediating variable. This quantitative research used a total sampling technique, including all 200 employees of the Public Housing, Settlement Area, and Land Office of Surabaya City. Data were analyzed using Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS) with WarpPLS 8.0. Results show that leadership style and work environment both have significant positive effects on performance. Work motivation also positively influences performance and is significantly affected by leadership style and work environment. Additionally, work motivation significantly mediates the effect of leadership style and work environment on employee performance. These findings emphasize the crucial role of work motivation in improving performance and indicate that enhancing leadership quality and workplace conditions can effectively boost productivity in the public sector.

Keywords: leadership style, work environment, employee performance, work motivation, governance

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



PENDAHULUAN

Keberhasilan suatu organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, sangat ditentukan oleh kinerja pegawai (Putri & Hartono, 2023). Kinerja pegawai merupakan cerminan dari efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya melalui peran individu dalam pelaksanaan tugas. Dalam lingkungan birokrasi publik yang kompleks dan dinamis, peningkatan kinerja pegawai bukan hanya menjadi kebutuhan organisasi, tetapi juga menjadi tuntutan publik terhadap kualitas pelayanan. Penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi, menjadi semakin relevan dan mendesak untuk dilakukan, guna menghasilkan kebijakan manajerial yang tepat dan berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai merupakan potensi, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk dapat mencapai tujuan dan harapan organisasi (Kayoi et al., 2021). Dalam ranah instansi publik, tuntutan kinerja pegawai dinilai lebih tinggi karena melayani masyarakat luas (Pangestuti et al., 2023). Salah satu instansi pemerintah kota yang memiliki kompleksitas tinggi adalah Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman serta Pertanahan (DPRKPP) karena memiliki tanggung jawab strategis dalam penyediaan perumahan yang layak, penataan kawasan permukiman, serta pengelolaan pertanahan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, memberikan motivasi, membimbing, serta mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal (Araffat et al., 2020; Rexady et al., 2023). Seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan dan komunikasi yang berbeda dalam mempengaruhi pegawai (Agustin, 2021). Lingkungan kerja juga menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, mencakup berbagai elemen pendukung, seperti ketersediaan fasilitas kerja yang memadai, hubungan antar pegawai yang harmonis, serta suasana kerja yang kondusif, yang secara keseluruhan mendukung kelancaran aktivitas dan pencapaian tujuan organisasi (Suyukoh et al., 2021). Motivasi kerja berperan sebagai mediasi yang menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (Rulianti et al., 2021). Pegawai yang di motivasi menghasilkan kinerja yang tinggi, memiliki tanggung jawab untuk keberhasilan organisasi, serta bekerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang maksimal (Suyukoh et al., 2021; Rexady et al., 2023).

Secara teoritis, beberapa penelitian telah mengidentifikasi gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja sebagai faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai (Kayoi et al., 2021; Suyukoh et al., 2021; Rexady et al., 2023). Namun, hasil penelitian terdahulu menunjukkan ketidakkonsistenan temuan. Hasil penelitian (Araffat et al., 2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja pegawai, sedangkan hasil penelitian (Rulianti et al., 2021) menunjukkan bahwa pengaruh tersebut menjadi signifikan apabila dimediasi oleh motivasi kerja. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan adanya gap teoritis yang perlu ditelusuri lebih lanjut, terutama mengenai bagaimana motivasi kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, khususnya dalam organisasi publik yang kompleks. Motivasi kerja berperan sebagai

mediasi yang menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (Rulianti et al., 2021). Pegawai yang dimotivasi menghasilkan kinerja yang tinggi, memiliki tanggung jawab untuk keberhasilan organisasi, serta bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan agar mendapatkan hasil yang maksimal (Suyukoh et al., 2021; Rexady et al., 2023).

Hasil wawancara dengan beberapa pegawai DPRKPP menunjukkan adanya fenomena yang berpotensi menurunkan kinerja pegawai, antara lain kompleksitas pekerjaan yang tinggi, hubungan pimpinan dan bawahan yang lebih berbasis perintah, serta fasilitas kerja kurang memadai seperti peralatan kerja kurang modern. Berdasarkan data Survei Kepuasan Masyarakat DPRKPP tahun 2023, aspek waktu penyelesaian permohonan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) memperoleh nilai terendah, yaitu sebesar 3,67%. Capaian ini mengindikasikan adanya penurunan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik secara optimal, khususnya dalam hal kecepatan dan ketepatan waktu pelayanan. Penurunan kinerja pegawai dalam penyelesaian permohonan IMB dapat disebabkan oleh keterbatasan SDM, kurangnya sarana dan prasarana kerja serta tingginya beban administrasi dan teknis yang harus diselesaikan dalam waktu bersamaan. Rendahnya motivasi kerja dan kurangnya pelatihan atau pengembangan kompetensi juga turut berkontribusi terhadap lambatnya proses pelayanan. Gap empiris ini memperkuat urgensi dilakukannya penelitian secara sistematis untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, serta mengevaluasi peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dirancang untuk menjawab beberapa pertanyaan, yaitu: apakah gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai DPRKPP; apakah motivasi kerja juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai DPRKPP; serta apakah gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Selain itu, penelitian ini juga mengeksplorasi apakah motivasi kerja memediasi secara signifikan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja, serta antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai DPRKPP. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai DPRKPP Kota Surabaya dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Kebaruan (*state of the art*) dari penelitian ini terletak pada pengujian motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam sektor publik.

KERANGKA BERPIKIR DAN STUDI EMPIRIS

Kinerja

Kinerja merupakan produktivitas pegawai dalam menghasilkan nilai bagi organisasi, artinya bahwa pegawai berusaha untuk bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Rexady et al., 2023). Kinerja merujuk pada tingkatan keberhasilan dalam melakukan tugas dan keahlian buat menggapai tujuan yang sudah ditetapkan (Rulianti et al., 2021). Campbell et al., (1990) dalam teori kinerja menjelaskan kinerja sebagai perilaku yang dapat diobservasi dan memiliki dampak langsung terhadap tujuan organisasi, dengan empat indikator sebagai berikut: 1) Kualitas; standart hasil kerja yang dicapai. 2) Kuantitas; jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan dalam periode waktu tertentu dalam mencapai target yang ditetapkan organisasi. 3) Kehadiran kerja; persentase kehadiran pegawai di tempat kerja selama periode waktu tertentu 4) Kooperatif; perilaku individu terkait kesediaan untuk bekerja

sama, saling mendukung, dan berpartisipasi aktif dalam tim untuk mencapai tujuan bersama.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menjadi suatu metode atau perilaku yang dipilih dalam mempengaruhi perilaku dan perasaan bawahan dalam mencapai tujuan kinerja yang optimal (Araffat et al., 2020). Pegawai melakukan pekerjaan dengan baik tidak terlepas dari adanya kualitas kehidupan kerja yang terbentuk dari gaya kepemimpinan dalam bentuk upaya untuk mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan (Pratama et al., 2024). Seorang pemimpin sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinan dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengkoordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai (Rexady et al., 2023). Empat jenis gaya kepemimpinan dalam teori *Path Goal Theory* yang dikembangkan oleh Robert J. House tahun 1971, antara lain: 1) Gaya kepemimpinan direktif; pemimpin menjelaskan serta memberikan bimbingan dan arahan kepada bawahan. 2) Gaya kepemimpinan suportif; pemimpin peduli kebutuhan pegawai. 3) Gaya kepemimpinan berorientasi pada prestasi; pemimpin menetapkan tujuan kerja yang menantang dan menciptakan prestasi. 4) Gaya kepemimpinan partisipatif; pemimpin menerima saran dari para bawahan sebelum memutuskan keputusan kerja.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah suatu kehidupan sosial, psikologi dan fisik yang terdapat di dalam perusahaan berpengaruh kepada karyawan dalam menjalankan tugasnya (R. Aprianto, 2024). Lingkungan kerja merupakan suatu kondisi yang berkaitan dengan karakteristik yang ada yang ada di tempat kerja terhadap perilaku dan sikap karyawan (Putri & Hartono, 2023). Indikator lingkungan kerja menurut (Suyukoh et al., 2021; Ali Iqbal et al., 2021) antara lain: 1) Keamanan; tempat kerja bebas dari ancaman. 2) Hubungan pegawai; interaksi dan dinamika antar individu. 3) Ruang gerak; keleluasaan seseorang untuk bekerja tanpa adanya hambatan yang signifikan. 4) Kebisingan; suara atau bunyi yang tidak diinginkan yang mengganggu aktifitas seseorang.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi seseorang untuk bertindak atau berperilaku demi mencapai tujuan tertentu. Seorang pegawai yang dimotivasi saat bekerja, akan menghasilkan kinerja yang tinggi (Rexady et al., 2023). Menurut Herzberg (2017), indikator motivasi kerja tercermin dari prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kemajuan, dan pengembangan potensi. Suyukoh et al., (2021) dalam penelitiannya menyampaikan bahwa motivasi kerja merupakan pendorong para pegawai agar mau giat bekerja sama. Dalam teori kebutuhan oleh *McClelland (1960)*, motivasi kerja terdiri dari tiga indikator, yaitu: 1) Kebutuhan akan prestasi. 2) Kebutuhan akan afiliasi. 3) Kebutuhan akan kekuasaan.

Pengembangan Hipotesis Penelitian

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin secara langsung mempengaruhi kinerja melalui berbagai mekanisme, seperti memberi arahan, motivasi kerja dan

pengelolaan sumber daya. Seorang pemimpin selain menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan efektifitas kerja bagi pegawainya, juga harus fleksibel dan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi. Hasil penelitian (Kayoi et al., 2021; Rexady et al., 2023; Sinta, 2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian terdahulu tersebut maka disusun hipotesis sebagai berikut.

H1: Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai DPRKPP

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Lingkungan kerja adalah suatu kondisi yang berkaitan dengan karakteristik yang ada di tempat kerja terhadap perilaku dan sikap pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif berkontribusi pada kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik juga dapat langsung meningkatkan kinerja melalui kenyamanan fisik dan emosional pegawai. Hasil penelitian (Rumbi & Christian, 2021; Rozy, 2021; Putri & Hartono, 2023) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sedangkan penelitian Fransisco et al., (2023) membuktikan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penelitian terdahulu tersebut maka disusun hipotesis sebagai berikut.

H2: Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai DPRKPP.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Motivasi kerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas, kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai dalam suatu organisasi. Hasil penelitian (Rexady et al., 2023; Putri & Hartono, 2023; Rulianti et al., 2021) menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Dari hasil penelitian terdahulu tersebut maka disusun hipotesis sebagai berikut.

H3: Motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai DPRKPP.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Pemimpin harus mampu menginspirasi, memberdayakan, dan memberikan penghargaan untuk meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja pegawai. Hasil penelitian (Rexady et al., 2023; Putri & Hartono, 2023; Sinta, 2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Dari hasil penelitian terdahulu tersebut maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H4: Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja pegawai DPRKPP

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Lingkungan kerja yang mendukung akan berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja bagi pegawai, yang akhirnya mempengaruhi kinerja. Fransisco et al., (2023) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pegawai yang dapat mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Hasil penelitian (Sari et al., 2021; Rulianti et al., 2021; Putri & Hartono, 2023) menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dari hasil penelitian terdahulu tersebut maka disusun hipotesis sebagai berikut.

H5: Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja pegawai DPRKPP

Motivasi Kerja Memediasi Gaya Kepemimpinan dan Kinerja.

Gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Motivasi kerja sebagai variabel mediasi menjelaskan bagaimana dan mengapa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja. Hasil penelitian (Ekhsan & Setiawan, 2021; Putri & Hartono, 2023; Karyono et al., 2023) menyatakan motivasi kerja memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Dari hasil penelitian terdahulu tersebut maka disusun hipotesis sebagai berikut:

H6: Motivasi kerja secara signifikan positif memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai DPRKPP.

Motivasi Kerja Memediasi Lingkungan Kerja dan Kinerja.

Lingkungan kerja yang positif mempengaruhi motivasi kerja pegawai, kemudian meningkatkan kinerja (Rulianti et al., 2021; (Rozy, 2021). Lingkungan kerja yang baik menciptakan suasana yang nyaman dan mendukung aktivitas pegawai. Lingkungan kerja yang positif memupuk rasa semangat, dedikasi, dan komitmen pegawai terhadap tugas-tugasnya. Hasil penelitian (Rulianti et al., 2021; Rozy, 2021) menyatakan motivasi kerja memediasi gaya kepemimpinan dan kinerja. Dari hasil penelitian terdahulu tersebut maka disusun hipotesis sebagai berikut.

H7: Motivasi kerja secara signifikan positif memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai DPRKPP.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua atau lebih variabel. Dalam hal ini, penelitian difokuskan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Desain penelitian menggunakan metode survei dengan pendekatan *cross-sectional*, di mana data dikumpulkan pada satu waktu tertentu. Metode pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuesioner secara daring (online) melalui *Google Form*, guna mempermudah akses pengisian dan menjangkau seluruh responden

Teknik penentuan sampel menggunakan metode sensus atau total sampling, yaitu dengan mengambil seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di DPRKPP. Penggunaan total sampling dipilih karena jumlah populasi yang relatif terbatas dan masih memungkinkan untuk dijangkau sepenuhnya. Langkah teknis prosedural yang dilakukan antara lain: (1) mengidentifikasi jumlah total pegawai DPRKPP; (2) menyusun daftar nama dan unit/bagian pegawai yang memenuhi kriteria sebagai responden; (3) menyebarkan kuesioner kepada seluruh pegawai melalui platform digital; serta (4) melakukan verifikasi dan penyaringan data berdasarkan kuesioner yang diisi secara lengkap dan valid. Pendekatan ini diharapkan mampu memberikan gambaran utuh dan representatif terhadap populasi yang diteliti.

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis Structural Equation Modeling (SEM) dengan WarpPLS versi 8.0. SEM-PLS dipilih karena mampu menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel,

termasuk model mediasi, serta cocok untuk jumlah sampel yang tidak terlalu besar dan data yang tidak berdistribusi normal secara ketat. Pengujian validitas dilakukan melalui pengukuran nilai *loading factor* dari setiap indikator terhadap konstruksinya, dengan kriteria valid apabila memiliki nilai *loading factor* > 0,60. Reliabilitas konstruk diuji menggunakan nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* (CA), dengan batas minimum nilai reliabilitas sebesar > 0,70 untuk menunjukkan konsistensi internal yang baik. Selain itu, *Average Variance Extracted* (AVE) juga digunakan sebagai ukuran validitas konvergen, dengan kriteria nilai AVE > 0,50.

Kualitas model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan melihat nilai *R-square* (R^2) untuk mengukur besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Interpretasi nilai *R-square* mengacu pada kriteria dari Chin (1998) yaitu $R^2 \geq 0,67$ menunjukkan model substansial atau kuat, R^2 antara 0,33 hingga 0,67 menunjukkan model moderat, R^2 antara 0,19 hingga 0,33 menunjukkan model lemah. Selain itu, uji signifikansi dilakukan terhadap nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dan nilai *p-value*, dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Untuk menguji peran mediasi motivasi kerja, digunakan pendekatan *indirect effect* dan *bootstrapping* di WarpPLS untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Kuesioner disebarikan secara online kepada 200 orang pegawai DPRKPP yang memenuhi syarat menjadi responden. Responden memiliki beberapa karakteristik individu yang diteliti dalam penelitian ini antara lain jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja, jabatan dan bidang. Responden laki-laki mendominasi sebesar 62,5% atau 125 orang dari 200 total responden. Kemudian sebagian besar responden merupakan lulusan sarjana sebanyak 71% atau 142 orang. Dari lama masa kerja, 51 orang atau 25,5% memiliki masa kerja > 15 tahun. Kemudian mayoritas responden adalah staff, sebanyak 182 orang atau 91% serta 53 orang atau 26,5% berada di Sekretariat.

Hasil Analisis Data

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer Model menilai validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator yang mengukur variabel-variabel penelitian.

Tabel 1
Nilai *Loading Factor* Indikator Penelitian

| Variabel | Indikator | Kode | Loading Factor | Keterangan |
|-------------------|-----------------|------|----------------|------------|
| Kinerja | Kualitas | K1 | 0.844 | Valid |
| | | K2 | 0.827 | Valid |
| | Kuantitas | K3 | 0.848 | Valid |
| | | K4 | 0.802 | Valid |
| | Kehadiran Kerja | K5 | 0.793 | Valid |
| | | K6 | 0.768 | Valid |
| | Kooperatif | K7 | 0.837 | Valid |
| | | K8 | 0.811 | Valid |
| Gaya Kepemimpinan | Direktif | GK1 | 0.754 | Valid |
| | | GK2 | 0.764 | Valid |
| | | GK3 | 0.740 | Valid |
| | Suportif | GK4 | 0.756 | Valid |
| | | GK5 | 0.757 | Valid |
| | | GK6 | 0.751 | Valid |

| Variabel | Indikator | Kode | Loading Factor | Keterangan |
|------------------|-----------------------|-------|----------------|------------|
| | Berorientasi Prestasi | GK8 | 0.739 | Valid |
| | | GK9 | 0.747 | Valid |
| | | GK10 | 0.747 | Valid |
| | Partisipatif | GK11 | 0.749 | Valid |
| | | GK12 | 0.768 | Valid |
| Lingkungan Kerja | Keamanan | LK1 | 0.737 | Valid |
| | | LK2 | 0.784 | Valid |
| | Hubungan Pegawai | LK3 | 0.746 | Valid |
| | Ruang | LK4 | 0.736 | Valid |
| | Gerak | LK5 | 0.729 | Valid |
| | Kebisingan | LK6 | 0.792 | Valid |
| | | LK7 | 0.754 | Valid |
| | LK8 | 0.792 | Valid | |
| Motivasi Kerja | Prestasi | MK1 | 0.774 | Valid |
| | | MK2 | 0.798 | Valid |
| | Kebutuhan | MK3 | 0.716 | Valid |
| | | MK4 | 0.796 | Valid |
| | Kekuasaan | MK5 | 0.755 | Valid |
| | | MK6 | 0.747 | Valid |

Sumber: Hasil PLS *Algorithm*, 2025

Seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* di atas 0,60, menunjukkan semua indikator pada masing-masing variabel telah memenuhi syarat validitas konstruk dengan baik (Hair et al., 2017).

Tabel 2
Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* Variabel Penelitian

| Variabel | AVE | Keterangan |
|-------------------|-------|------------|
| Kinerja | 0.667 | Valid |
| Gaya Kepemimpinan | 0.565 | Valid |
| Lingkungan Kerja | 0.576 | Valid |
| Motivasi Kerja | 0.585 | Valid |

Sumber: Hasil PLS *Algorithm*, 2025

Nilai AVE yang memadai adalah di atas 0,5 (Hair et al. , 2017), menunjukkan konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya secara konsisten, sehingga validitas konvergen dapat dinyatakan terpenuhi.

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

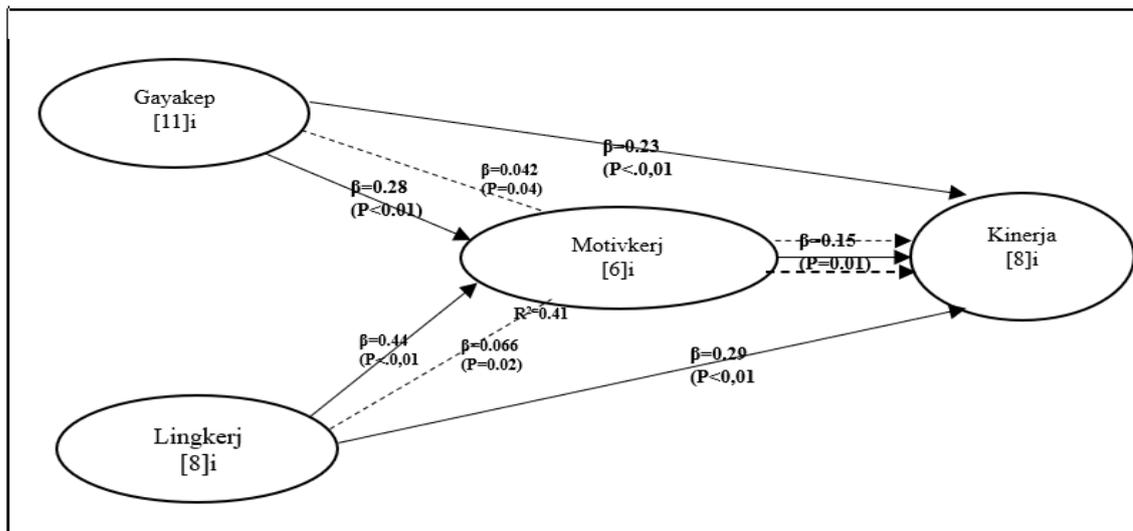
| Variabel | <i>Cronbach's Alpha (CA)</i> | <i>Composite Reliability (CR)</i> | Keterangan |
|-------------------|------------------------------|-----------------------------------|------------|
| Kinerja | 0.928 | 0.941 | Reliabel |
| Gaya Kepemimpinan | 0.923 | 0.935 | Reliabel |
| Lingkungan Kerja | 0.895 | 0.916 | Reliabel |
| Motivasi Kerja | 0.858 | 0.894 | Reliabel |

Sumber: Hasil PLS *Algorithm*, 2025

Nilai CA dan CR berada di atas batas minimal 0,70, mengindikasikan bahwa indikator setiap variabel memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi, sehingga semua variabel dalam model ini dianggap reliabel.

Evaluasi Model Struktural (*Inner model*)

Evaluasi model struktural (*inner model*) adalah proses untuk menilai hubungan antara variabel laten. *Inner model* di Warp-PLS adalah bagian dari model struktural yang menunjukkan hubungan antar konstruk laten (variabel laten).



Sumber: Hasil PLS *Algorithm*, 2025

Gambar 1. Jalur Struktural Model Penelitian

R-square (R²) dan Adjusted R²

Tabel 4

R-Square dan Adjusted R²

| Variabel | <i>R-square (R²)</i> | <i>Adjusted R-Square</i> | Indikasi |
|----------------|---------------------------------|--------------------------|----------|
| Kinerja | 0.316 | 0.306 | Lemah |
| Motivasi Kerja | 0.410 | 0.404 | Lemah |

Sumber: Hasil PLS *Algorithm*, 2025

Nilai R^2 untuk variabel kinerja 0,316, menunjukkan 31,6% variasi dalam kinerja dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. Nilai *Adjusted R²* sebesar 0,306 menunjukkan penyesuaian terhadap jumlah prediktor dalam model. Untuk variabel motivasi kerja, diperoleh nilai R^2 sebesar 0,410. 41,0% variasi dalam motivasi kerja pegawai dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja sebagai variabel independen. Nilai *Adjusted R²* mencapai 0,404 menunjukkan konsistensi kontribusi prediktor terhadap motivasi kerja.

Predictive Relevance (Q²)

Tabel 5

Pengujian Predictive Relevance Q-squared (Q²)

| Variabel | <i>Q-squared (Q²)</i> |
|----------------|----------------------------------|
| Kinerja | 0.325 |
| Motivasi Kerja | 0.410 |

Sumber: Hasil PLS *Algorithm*, 2025

Nilai Q^2 variabel kinerja adalah 0,325, sedangkan variabel motivasi kerja sebesar 0,410. Kedua nilai tersebut lebih tinggi dari 0, sehingga model ini menunjukkan relevansi prediktif yang baik.

VIF (*Variance Inflation Factor*)

Uji ini dilakukan untuk memastikan bahwa dalam sebuah model konstruk tidak terdapat interkorelasi atau kolinearitas di antara variabel bebas.

Tabel 6
Full Collinearity VIF

| Variabel | Kinerja | Gaya Kepemimpinan | Lingkungan Kerja | Motivasi Kerja |
|-----------------------------|---------|----------------------|---------------------|----------------|
| <i>Full Collin. VIF</i> | 1.621 | 1.610 | 1.858 | 1.727 |

Sumber: Hasil PLS Algorithm, 2025

Nilai VIF < 3.3, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antara konstruk dan tidak ada indikasi kesalahan pengukuran yang signifikan. Ini menunjukkan bahwa hubungan antar variabel dalam *inner model* tidak mengalami masalah bias metode umum yang berlebihan.

Tabel 7
Tabel Path Coefficients dan P-Value

Path Coefficients

| | Kinerja | Gaya Kepemimpinan | Lingkungan Kerja | Motivasi Kerja |
|-------------------|---------|----------------------|---------------------|----------------|
| Kinerja | | 0.226 | 0.293 | 0.148 |
| Gaya Kepemimpinan | | | | |
| Lingkungan Kerja | | | | |
| Motivasi Kerja | | 0.282 | 0.443 | |

P-Value

| | Kinerja | Gaya Kepemimpinan | Lingkungan Kerja | Motivasi Kerja |
|-------------------|---------|----------------------|---------------------|----------------|
| Kinerja | | 0.002 | <0.001 | 0.012 |
| Gaya Kepemimpinan | | | | |
| Lingkungan Kerja | | | | |
| Motivasi Kerja | | 0.003 | <0.001 | |

Sumber: Hasil PLS Algorithm, 2025

Hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0.226$; $p = 0.002$), lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0.293$; $p < 0.001$). Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, meskipun pengaruhnya relatif lemah ($\beta = 0.148$). Selain itu, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($\beta = 0.282$; $p = 0.003$), sementara lingkungan kerja menunjukkan pengaruh yang lebih kuat terhadap motivasi kerja ($\beta = 0.443$; $p < 0.001$).

Goodness of Fit

Goodness of fit adalah indikator yang menunjukkan sejauh mana hubungan antar variabel laten dalam model tersebut. Terhadap variabel yang diteliti, setelah melalui pengujian dan evaluasi berdasarkan nilai standar yang dijadikan acuan (*rule of thumb*), hasil penelitian menunjukkan bahwa model sudah memiliki *goodness of fit* yang baik.

Tabel 8
Model Fit dan Indeks Kualitas serta Hasil Model Fit Penelitian

| No | Model Fit dan Indeks Kualitas | Kriteria Fit | Hasil Model Fit Penelitian | Kesimpulan |
|----|---|---|----------------------------|------------------|
| 1 | <i>Average Path Coefficient</i> (APC) | P < 0,05 | 0.279, P<0.001 | Memenuhi |
| 2 | <i>Average R-squared</i> (ARS) | P < 0,05 | 0.363, P<0.001 | Memenuhi |
| 3 | <i>Average Adjusted R-squared</i> (AARS) | P < 0,05 | 0.355, P<0.001 | Memenuhi |
| 4 | <i>Average block VIF</i> (AVIF) | <i>Acceptable if</i> ≤ 5, <i>Ideally</i> ≤ 3.3 | 1.552 | Memenuhi |
| 5 | <i>Average Full Collinearity VIF</i> (AFVIF) | <i>Acceptable if</i> ≤ 5, <i>Ideally</i> ≤ 3.3 | 1.664 | Memenuhi |
| 6 | <i>Tenenhaus GoF</i> (GoF) | Small ≥ 0.1 Medium ≥ 0.25 Large ≥ 0.36 | 0.466 | Memenuhi (large) |
| 7 | <i>Sympson's paradox ratio</i> (SPR) | <i>Acceptable if</i> ≥ 0.7, <i>Ideally</i> = 1 | 1 | Memenuhi (ideal) |
| 8 | <i>R-squared contribution ratio</i> (RSCR) | <i>Acceptable if</i> ≥ 0.9, <i>Ideally</i> = 1 | 1 | Memenuhi (ideal) |
| 9 | <i>Statistical supression ratio</i> (SSR) | <i>Acceptable if</i> ≥ 0.7 | 1 | Memenuhi |
| 10 | <i>Nonlinear bivariate causality direction ratio</i> (NLBCDR) | <i>Acceptable if</i> ≥ 0.7 | 1 | Memenuhi |

Sumber: Solimun et al, 2017, Lampiran.

Tabel 9
Analisis Jalur Langsung dan Mediasi Antar Variabel Penelitian

| Hipotesis | Hubungan Antar Variabel | Nilai Koefisien (β) | Nilai P-values | Keterangan |
|--------------------------------|---|-----------------------------|----------------|-----------------------------|
| Pengaruh langsung | | | | |
| H1 | Gaya Kepemimpinan (X1) → Kinerja (Y) | 0.23 | < 0.01 | Pengaruh Positif Signifikan |
| H2 | Lingkungan Kerja (X2) → Kinerja (Y) | 0.29 | < 0.01 | Pengaruh Positif Signifikan |
| H3 | Motivasi Kerja (Z) → Kinerja (Y) | 0.15 | 0.01 | Pengaruh Positif Signifikan |
| H4 | Gaya Kepemimpinan (X1) → Motivasi Kerja (Z) | 0.28 | < 0.01 | Pengaruh Positif Signifikan |
| H5 | Lingkungan Kerja (X2) → Motivasi Kerja (Z) | 0.44 | < 0.01 | Pengaruh Positif Signifikan |
| Pengaruh tidak langsung | | | | |
| H6 | Gaya Kepemimpinan (X1) → Motivasi Kerja (Z) → Kinerja (Y) | 0.042 | 0.04 | Pengaruh Positif Signifikan |
| H7 | Lingkungan Kerja (X2) → Motivasi Kerja (Z) → Kinerja (Y) | 0.066 | 0.02 | Pengaruh Positif Signifikan |

Sumber: Hasil PLS Algorithm, 2025

Hasil analisis jalur diatas menunjukkan bahwa seluruh hubungan dalam model struktural memiliki pengaruh positif dan signifikan. Secara langsung, gaya kepemimpinan ($\beta = 0,23$; $p < 0,01$), lingkungan kerja ($\beta = 0,29$; $p < 0,01$), dan motivasi kerja ($\beta = 0,15$; $p = 0,01$) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, gaya kepemimpinan ($\beta = 0,28$; $p < 0,01$) dan lingkungan kerja ($\beta = 0,44$; $p < 0,01$) juga berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Secara tidak langsung, motivasi kerja terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja ($\beta = 0,042$; $p = 0,04$) dan hubungan antara lingkungan kerja terhadap kinerja ($\beta = 0,066$; $p = 0,02$). Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mekanisme penting yang memperkuat pengaruh faktor organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis 1, penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai DPRKPP ($\beta=0,23$; $p < 0,01$). Gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai melalui berbagai mekanisme, seperti memberi arahan, motivasi kerja dan pengelolaan sumber daya. Secara teoritis, temuan ini memperkuat *Path-Goal Theory* oleh House (1971) bahwa efektivitas pemimpin tergantung pada kemampuannya menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi kerja dan karakteristik bawahan. Secara empiris, hasil ini sejalan dengan penelitian oleh (Kayoi et al., 2021; Sinta, 2022; (Rexady et al., 2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Secara praktis, hasil ini mendorong perlunya pengembangan kepemimpinan berbasis situasional di lingkungan DPRKPP untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai secara berkelanjutan. DPRKPP perlu mengembangkan pelatihan kepemimpinan berbasis situasional untuk mendorong peningkatan motivasi dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Hasil pengujian hipotesis 2, penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai DPRKPP ($\beta=0,29$; $p < 0,01$). Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung produktivitas terbukti berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Temuan ini mendukung teori *Two-Factor Herzberg*, yang menempatkan kondisi kerja sebagai faktor penting dalam mendorong efektivitas dan kepuasan kerja, serta sejalan dengan hasil penelitian (Rumbi & Christian, 2021; Rozy, 2021; Putri & Hartono, 2023). Implikasi teoritis dari hasil ini memperkuat pandangan bahwa faktor eksternal seperti lingkungan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku kinerja dalam organisasi publik. Implikasi teknisnya, DPRKPP perlu meningkatkan kualitas lingkungan kerja melalui penyediaan fasilitas yang memadai, sistem komunikasi yang terbuka, dan suasana kerja yang mendukung kinerja optimal pegawai.

Hasil pengujian hipotesis 3, penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai DPRKPP ($\beta=0,15$; $p=0,01$). Namun, pengaruhnya tidak besar ($\beta = 0,15$), sehingga perlu dipadukan dengan faktor-faktor lain dalam strategi peningkatan kinerja. Temuan ini mendukung teori *Expectancy Theory (Vroom, 1964)* yang menjelaskan bahwa pegawai yang termotivasi oleh ekspektasi keberhasilan dan penghargaan cenderung menunjukkan kinerja lebih baik. Secara empiris, hasil ini juga sejalan dengan penelitian (Rexady et al., 2023; Putri & Hartono, 2023; Rulianti et al., 2021) yang menemukan hubungan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja. Implikasi teoritis dari temuan ini menegaskan pentingnya peran motivasi intrinsik dalam model kinerja pegawai, terutama dalam konteks organisasi publik. Implikasi teknisnya, DPRKPP

perlu merancang kebijakan yang memperkuat motivasi kerja pegawai, seperti sistem penghargaan berbasis kinerja, jenjang karir yang jelas, dan lingkungan kerja yang mendukung aktualisasi diri pegawai.

Hasil pengujian hipotesis 4, penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja pegawai DPRKPP ($\beta = 0,28$; $p < 0,01$). Semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan—baik direktif, suportif, partisipatif, maupun berorientasi prestasi—semakin tinggi pula motivasi kerja yang dirasakan oleh pegawai. Temuan ini selaras dengan *Path-Goal Theory* (House, 1971), yang menekankan bahwa pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan dan karakteristik bawahan dapat meningkatkan motivasi kerja. Secara empiris, hasil ini juga diperkuat oleh penelitian (Rexady et al., 2023; Putri & Hartono, 2023; Sinta, 2022). Temuan ini memperkuat peran kepemimpinan sebagai hal penting dalam model motivasi kerja di sektor publik. Implikasi teknisnya, DPRKPP perlu mendorong pengembangan kompetensi kepemimpinan situasional bagi pejabat struktural agar dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kondisi dan kebutuhan pegawai, sehingga berdampak pada peningkatan motivasi dan semangat kerja.

Hasil pengujian hipotesis 5, menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja pegawai DPRKPP ($\beta = 0,44$; $p < 0,01$). Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung secara psikologis terbukti dapat meningkatkan semangat, rasa betah, serta komitmen pegawai terhadap tugasnya. Temuan ini sejalan dengan teori dua faktor Herzberg, di mana lingkungan kerja termasuk dalam faktor hygiene yang berperan penting dalam mendorong motivasi kerja. Hasil ini juga konsisten dengan penelitian (Sari et al., 2021; Rulianti et al., 2021; Putri & Hartono, 2023). Temuan ini menggarisbawahi pentingnya kondisi kerja sebagai elemen kunci dalam membangun motivasi pegawai, khususnya dalam organisasi sektor publik. Implikasi teknisnya, DPRKPP perlu secara aktif menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui perbaikan fasilitas, suasana kerja yang harmonis, serta kebijakan internal yang memperkuat kenyamanan dan kesejahteraan kerja.

Hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai DPRKPP ($\beta = 0,042$; $p = 0,04$). Artinya, gaya kepemimpinan tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga memiliki jalur pengaruh tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja. Meskipun nilai koefisien mediasi relatif kecil, hasil ini tetap menunjukkan peran penting motivasi sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian (Ekhsan & Setiawan, 2021; Putri & Hartono, 2023; Karyono et al., 2023). Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam model hubungan antara kepemimpinan dan kinerja, sejalan dengan pendekatan *Path-Goal Theory* yang menekankan pemimpin sebagai fasilitator motivasi. Implikasi teknisnya, DPRKPP untuk membangun pola kepemimpinan yang tidak hanya mengarahkan, tetapi juga mampu memotivasi pegawai secara internal, seperti melalui pemberdayaan, umpan balik positif, dan penguatan nilai-nilai kerja yang bermakna.

Hasil pengujian hipotesis 7, menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai DPRKPP ($\beta = 0,066$; $p = 0,02$). Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi

kerja. Meskipun efek mediasi yang ditemukan tergolong kecil, hasil ini tetap memperkuat pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung demi mendorong motivasi intrinsik pegawai. Temuan ini didukung oleh penelitian (Rulianti et al., 2021; Rozy, 2021). Implikasi teoritis dari temuan ini menegaskan bahwa motivasi merupakan mekanisme krusial yang menghubungkan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, memperkuat peran teori dua faktor Herzberg dalam konteks organisasi pemerintah. Implikasi teknisnya, DPRKPP perlu memastikan lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta mendukung interaksi sosial dan psikologis, sebagai strategi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

4.5 Kesimpulan, Keterbatasan dan Saran

Berdasarkan uraian dan pembahasan dari hasil penelitian melalui olah data maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai DPRKPP. Gaya kepemimpinan mempunyai peran dalam menentukan tingkat kinerja pegawai. Semakin efektif seorang pemimpin dalam memberikan arahan, dukungan, keteladanan, serta melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, maka semakin tinggi pula kontribusi kinerja yang diberikan oleh pegawai. Kepemimpinan yang berkualitas terbukti menjadi faktor strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan birokrasi pemerintahan.
2. Lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai DPRKPP. Lingkungan kerja yang mendukung, baik dari aspek fisik (seperti fasilitas, kenyamanan, dan keamanan) maupun nonfisik (seperti hubungan sosial dan dukungan atasan), mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif. Ketika pegawai merasa nyaman dan didukung dalam lingkungan kerjanya, mereka cenderung bekerja lebih fokus, produktif, dan berkomitmen terhadap pencapaian kinerja organisasi.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai DPRKPP. Tingkat motivasi yang tinggi baik yang berasal dari dorongan internal (intrinsik) maupun insentif eksternal (ekstrinsik) mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras, fokus, dan bertanggung jawab dalam mencapai target kerja. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi salah satu faktor kunci dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai di lingkungan organisasi publik.
4. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai DPRKPP. Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, apresiasi, dan perhatian terhadap kebutuhan bawahannya dapat meningkatkan motivasi kerja secara nyata. Hal ini menunjukkan bahwa peran pemimpin tidak hanya berdampak langsung pada pencapaian kinerja, tetapi juga secara strategis membangkitkan semangat kerja pegawai untuk berkontribusi secara optimal terhadap organisasi.
5. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai DPRKPP. Lingkungan yang nyaman, mendukung, dan harmonis mendorong pegawai untuk merasa dihargai dan termotivasi dalam menjalankan tugas. Ketika pegawai merasakan suasana kerja yang positif, mereka terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.
6. Motivasi kerja terbukti secara signifikan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai DPRKPP. Pemimpin yang menerapkan gaya

kepemimpinan yang efektif tidak hanya langsung meningkatkan kinerja, tetapi juga mendorong motivasi kerja yang pada akhirnya memperkuat kontribusi kinerja pegawai. Motivasi kerja menjadi jalur penting yang menghubungkan kepemimpinan dengan pencapaian kinerja optimal.

7. Motivasi kerja memediasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai DPRKPP. Lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang selanjutnya memperkuat kontribusi kinerja. Motivasi kerja berperan sebagai penghubung penting antara kualitas lingkungan kerja dan peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Penelitian ini terbatas pada pegawai DPRKPP sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke instansi lain. Penggunaan kuesioner mandiri juga berpotensi menimbulkan bias persepsi responden. Selain itu, penelitian hanya mencakup sebagian faktor yang memengaruhi kinerja, tanpa mempertimbangkan variabel lain seperti kompensasi, kompetensi, budaya organisasi, stres kerja, dan kepuasan kerja.

DPRKPP disarankan untuk memperkuat kepemimpinan dengan pendekatan inspiratif, menciptakan lingkungan kerja yang positif, serta meningkatkan motivasi pegawai melalui sistem penghargaan, peluang pengembangan diri, dan penyediaan fasilitas yang memadai agar kinerja organisasi semakin optimal. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan memperluas objek penelitian ke instansi lain, menggunakan metode pengumpulan data yang lebih variatif, serta menambahkan variabel seperti kompensasi, kompetensi, budaya organisasi, stres kerja, dan kepuasan kerja untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

REFERENSI

- Agustin, F. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gama Panca Makmur Di Tangerang. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2), 128–136.
- Ali Iqbal, M., Badawi Saluy, A., & Yusuf Hamdani, A. (2021). the Effect of Work Motivation and Work Environment on Employee Performance Mediated By Job Satisfaction (At Pt Ici Paints Indonesia). *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 2(5), 842–871. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i5.942>
- B, A. M., Hartono, K., Ilmu, I., & Lamaddukelleng, E. (2024). *PRECISE : Journal of Economic Kepada Masyarakat Pada Kantor Kelurahan Watallipue Kecamatan Tempe Kabupaten Wajo*. 3(1), 91–104.
- Edison Musa Kayoi, Bonifasia Elita Bharanti, & Sri Listyarini. (2021). The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Job Satisfaction on Employee Performance Department of Education and Culture of Yapen Islands. *Britain International of Humanities and Social Sciences (BIOHS) Journal*, 3(2), 370–383. <https://doi.org/10.33258/biohs.v3i2.466>
- Ekhsan, M., & Setiawan, I. (2021). The Role of Motivation Mediation on the Effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(1), 35.

<https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i1.232>

- Fransisco, S., Mochamad, P., Chitra, N., Rithmaya, L., & Setiawan, N. (2023). Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Navya Retail Indonesia. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, 28(1), 383-396. 28(01), 107–121.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modelling (PLSSEM). Sage publications.
- Karyono, Ayi Ahadiat, & Habibullah Jimad. (2023). The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance with Work Motivation as a Mediation Variable. *The International Journal of Business & Management*, 11(30), 54–60. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2023/v11/i3/bm2303-020>
- Pangestuti, D. J., & Widyanoro, H. (2023). Pengaruh Motivasi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Nganjuk. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9 (1), 151. <https://doi.org/10.35906/jurman.v9i1.1404>
- Pratama, Y., Rahma, T. I. F., & Harahap, M. I. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Era Industri 4.0 (Studi Kasus pada PT. Growth Sumatera Industry). *Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 13(02). <https://doi.org/10.34308/eqien.v13i02.1811>
- Putri, D. K. A., & Hartono, A. (2023). Training, Leadership Style, and Work Environment on Employee Performance: the Role of Work Motivation. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 13(2), 198–216. <https://doi.org/10.12928/fokus.v13i2.8889>
- Rexady, V. G., Lestari, P., & Prayudi, P. (2023). Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Gaya Kepemimpinan Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 21(2), 226. <https://doi.org/10.31315/jik.v21i2.10146>
- Risano Rian Aprianto. (2024). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol . 13 No . 4 Desember 2024 E - ISSN Gaya Kepemimpinan , Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Keyword : Leadership Style , Work Environment , Employee Performance , Motivat. 13(4), 522–528.
- Rozy, F. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi pada PT. World Innovative Telecommunication Surabaya). *BAREKENG: Jurnal Ilmu Matematika Dan Terapan*, 15(2), 267–276. <https://doi.org/10.30598/barekengvol15iss2pp267-276>
- Rulianti, E., Nurpribadi, G., & Amirudin, R. (2021a). Peran Motivasi dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(2), 963–973. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.458>
- Rulianti, E., Nurpribadi, G., & Amirudin, R. (2021b). Peran Motivasi dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. In *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)* (Vol. 4, Issue 2, pp. 963–973).

<https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.458>

- Rumbi, S., & Christian, F. (2017). *The Effects of Motivation , Leadership , and Work Environment on Employee ' s Performance : A Case of Local Government Agency in Emerging Country*. 347–360.
- Sari, A. M. S., Ribhan, R., & Erlina, R. R. (2021). The effect of the work environment on employee performance with motivation as a mediation variables. *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 12(1), 372–382.
- Sinta, D. (2022). The Influence of Servant Leadership and Work Environment on Employee Performance in Family Business UD. Berkat Bersama With Work Motivation as a Mediator. *International Journal of Review Management Business and Entrepreneurship (RMBE)*, 2(2), 55–64. <https://doi.org/10.37715/rmbe.v2i2.3362>
- Suyukoh, H., Djamil Mz, M., & Badawi Saluy, A. (2021). Effect of Work Motivation and Work Discipline on Performance of Bureau of Human Resources of the Polda Metro Jaya Employees With Work Environment As Intervening Variable. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(4), 651–666. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i4.877>
- Yassir Araffat, M., Ali, H., Indra Bangsawan, M., Kusuma Diarti, D., & Budiono, A. (2020). The Influence of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance in the Department of Transportation Dompu District. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 758–767. <http://ijmmu.comhttp//dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i8.2187>