

***The Influence of Leadership Style and Work Environment on Performance
with Work Motivation as a Mediating Variable
on Archival Supervision Values***

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja
dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi
pada Nilai Pengawasan Kearsipan**

Sonya Khristy¹, Aty Herawati²

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Bisnis dan Humaniora
Universitas Trilogi
uninya25@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the influence of leadership style and work environment on employee performance, with work motivation as a mediating variable. The results indicate that leadership style has a positive effect on work motivation, where effective, communicative, and inspirational leadership enhances employees' enthusiasm and commitment. The work environment also has a positive effect on work motivation and is the strongest factor in shaping employee motivation. Furthermore, work motivation is proven to be the most dominant factor influencing employee performance. Leadership style has a direct positive effect on employee performance, both directly and indirectly through work motivation as a partial mediator. In contrast, the work environment does not have a direct effect on employee performance, but it has an indirect effect through work motivation as a full mediator. These findings emphasize the strategic role of work motivation in mediating the effects of leadership style and work environment on employee performance. Therefore, organizations should prioritize leadership development and the creation of a conducive work environment to improve employee motivation and performance sustainably.

Keywords: Leadership Style; Work Environment; Work Motivation; Employee Performance; Mediation.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, dimana kepemimpinan yang efektif, komunikatif, dan inspiratif mampu meningkatkan semangat serta komitmen pegawai. Lingkungan kerja juga berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan menjadi faktor paling kuat dalam membentuk motivasi pegawai. Selanjutnya, motivasi kerja terbukti menjadi faktor paling dominan yang memengaruhi kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai mediator parsial. Sebaliknya, lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, namun berpengaruh secara tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai mediator penuh. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja memiliki peran strategis dalam menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu memprioritaskan pengembangan kepemimpinan dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan; Lingkungan Kerja; Motivasi Kerja; Kinerja Pegawai; Mediasi.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu elemen paling vital dalam keberhasilan suatu organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Dalam lingkungan yang semakin dinamis dan penuh tantangan seperti saat ini, peran SDM

tidak lagi hanya sebatas tenaga kerja yang menjalankan fungsi operasional, melainkan juga sebagai penggerak utama dalam mencapai keunggulan kompetitif dan keberhasilan dari sebuah organisasi. Menurut Winanti (2018) Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang paling mahal dalam Instansi jika dibandingkan dengan aset lainnya, karena SDM merupakan penggerak utama organisasi Dimana Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari peningkatan sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas, yang harus selalu dikelola dan ditekankan oleh organisasi untuk dapat mencapai kinerja yang diharapkan.

Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan faktor penting dalam mewujudkan good governance melalui pelayanan publik yang profesional, transparan, dan akuntabel. Dalam upaya meningkatkan kinerja PNS, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja menjadi dua faktor utama yang banyak dikaji dalam organisasi sektor publik.

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam memengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (Nasution & Manurung, 2015; Hasibuan, 2016). Kepemimpinan transformasional terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik (DeChurch et al., 2010). Namun, hasil penelitian menunjukkan temuan yang tidak konsisten. Firdiansyah et al. (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan Raju Ardiansyah et al. (2023) serta Firmansyah & Winarto (2024) menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan.

Lingkungan kerja didefinisikan sebagai seluruh kondisi di sekitar pekerja yang memengaruhi pelaksanaan tugas (Sedarmayanti, 2011). Penelitian Saman et al. (2024) dan Fitriah Nur Azizah (2020) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan Sri Mulyeni (2023) justru menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya ketidakkonsistensi temuan penelitian.

Motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi penting. Robbins dan Judge (2018) mendefinisikan motivasi kerja sebagai kemauan untuk berupaya tinggi demi mencapai tujuan organisasi. Riza Fahlepi et al. (2023) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Namun, Widayastuti & Yulianto (2018) serta Nurbaiti (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun sebagai mediator.

Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal mengalami beberapa perubahan nomenklatur sejak masa pemerintahan Presiden Megawati Soekarnoputri hingga Presiden Prabowo Subianto. Saat ini kementerian tersebut dikenal sebagai Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal. Biro Umum dan Layanan Pengadaan merupakan unit kerja eselon II di bawah Sekretariat Jenderal dan telah mengalami tiga kali pergantian pimpinan dalam empat tahun terakhir (2021, 2022, dan 2024).

Pengawasan kearsipan eksternal oleh ANRI menunjukkan adanya penurunan nilai pengawasan pada Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi tahun 2024 sebesar 4,50 poin dibandingkan tahun 2023 yang sebelumnya mengalami kenaikan 4,58 poin. Padahal, nilai pengawasan kearsipan merupakan salah satu Indikator Kinerja Utama (IKU) Biro Umum dan Layanan Pengadaan. Pada tahun 2024, target nilai pengawasan ditetapkan sebesar 93 berdasarkan Surat Kepala ANRI Nomor TAK.01.00/6252/2024, dengan capaian 88,81 berkategori "A (Memuaskan)". Sementara itu, pada tahun 2023

target yang sama ditetapkan melalui Surat Kepala ANRI Nomor BAK.01.00/6101/2023 dengan capaian 90,12 berkategori "AA (Sangat Memuaskan)" berdasarkan Keputusan Kepala ANRI Nomor 419 Tahun 2023.

Data tersebut menunjukkan terjadinya penurunan kinerja pengawasan kearsipan dari tahun 2023 ke 2024. Studi sebelumnya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang kondusif berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja PNS. Namun, penelitian pada lingkungan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal masih terbatas, padahal kementerian ini memiliki peran strategis dalam percepatan pembangunan daerah tertinggal.

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja PNS, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, khususnya dalam konteks pengawasan kearsipan yang bersifat teknis dan memiliki standar administratif tinggi. Penurunan nilai pengawasan kearsipan tahun 2024 semakin menegaskan urgensi penelitian guna menemukan faktor-faktor strategis yang mampu meningkatkan kinerja PNS melalui pendekatan kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil pengamatan dan penelitian empiris, maka penelitian ini berjudul: "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Nilai Pengawasan Kearsipan*".

2. Metode

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang sesuai untuk proposal dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Biro Umum dan Layanan Pengadaan Sekretariat Jenderal Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal" adalah penelitian kuantitatif asosiatif.

Secara spesifik, jenis penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian korelasional atau penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menguji hubungan atau pengaruh antara beberapa variabel. Dalam hal ini, variabel yang diuji adalah:

1. Gaya Kepemimpinan (variabel bebas)
2. Lingkungan Kerja (variabel bebas)
3. Kinerja Pegawai Negeri Sipil (variabel terikat)
4. Motivasi Kerja (variabel mediasi)

Penelitian ini akan mengukur seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri sipil, serta bagaimana motivasi kerja berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat atau memediasi hubungan tersebut.

Populasi dan Sampel

Menurut Suprapto (2008) didalam Benny S. Pasaribu, dkk (Metodelogi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis: 2022) menyatakan bahwa populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen sejenis tetapi dapat dibedakan satu sama lain karena karakteristiknya. Dalam konteks penelitian ini, populasi penelitian ini adalah PNS Biro Umum dan Layanan Pengadahaan, Sekretariat Jenderal Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal, yaitu 86 Orang.

Menurut Supranto (2008) didalam Benny S. Pasaribu, dkk (Metodelogi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis: 2022) sampel adalah sebagian dari populasi. Sedangkan menurut Sugiyono (2012) sampel adalah bagian atau jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misal karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti akan mengambil sampel dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative.

Penelitian ini menggunakan rumus slovin untuk menghitung jumlah minimal sampel penelitian sebagai berikut:

$$n = N / (1 + Ne^2)$$

Di mana:

n = Jumlah sampel,

N = Jumlah penduduk dan

e = Toleransi kesalahan (tingkat).

Dari perhitungan menggunakan rumus Slovin, diperoleh bahwa jumlah minimal sampel yang dibutuhkan adalah 71 sampel. Hal ini menunjukkan bahwa dengan menggunakan jumlah sampel sebesar itu, penelitian dapat memberikan representasi yang memadai dari populasi yang lebih besar. Dengan demikian, pemilihan sampel yang sesuai menjadi kunci untuk memastikan hasil penelitian dapat diandalkan dan dapat digeneralisasi ke populasi yang lebih besar secara lebih luas.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah ***convenience sampling***, yaitu salah satu teknik non-probability sampling di mana pemilihan responden dilakukan berdasarkan kemudahan akses, ketersediaan, dan kesediaan partisipasi mereka dalam penelitian. Teknik ini dipilih karena peneliti dapat secara langsung menjangkau Pengawai Negeri Sipil (PNS) yang berada di lingkungan Biro Umum dan Layanan Pengadaan, Sekretariat Jenderal Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal.

Dalam pelaksanaannya, peneliti menyebarkan kuesioner kepada PNS yang bersedia mengisi dan memenuhi kriteria partisipasi, yaitu pegawai yang aktif bekerja di unit Biro Umum dan Layanan Pengadaan pada saat penelitian dilakukan.

Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai metode utama pengumpulan data primer yang disebarluaskan langsung kepada responden. Kuesioner dirancang secara sistematis dan terstruktur untuk meminimalkan ambiguitas serta menghasilkan data yang relevan, akurat, dan sesuai dengan tujuan penelitian.

Data primer diperoleh langsung dari responden sebagai sumber utama informasi, sehingga menjadi dasar penting dalam proses analisis dan penarikan kesimpulan. Penggunaan kuesioner memungkinkan peneliti mengarahkan pertanyaan secara spesifik sesuai fokus penelitian.

Pemanfaatan data primer melalui kuesioner memberikan keuntungan dalam memperoleh informasi yang lebih rinci, relevan, dan mendalam dibandingkan data sekunder, sehingga mampu mengungkap hubungan sebab-akibat, pola, dan tren yang mendukung kualitas serta validitas hasil penelitian.

3. Hasil dan Pembahasan

Analisis Model pengukuran (Outer Model) Uji Validitas Konvergen

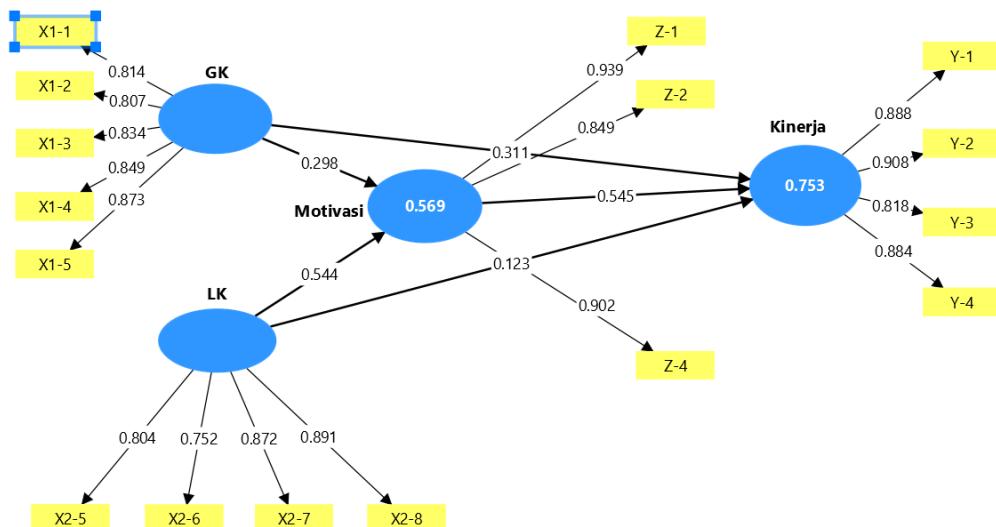
Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator dari suatu konstruk berkorelasi tinggi satu sama lain. Pengujian validitas dilakukan melalui dua indikator utama:

1. *Loading Factor*

Indikator dikatakan valid secara konvergen apabila memiliki nilai loading di atas 0,70.

2. *Average Variance Extracted (AVE)*

AVE menunjukkan proporsi varians indikator yang dijelaskan oleh konstruk. Nilai AVE $\geq 0,50$ menandakan validitas konvergen yang baik.



Gambar 1. Model Analisis Persamaan Struktural Final

Sumber: Data Primer Olahan Penulis, 2025

Tabel 1. Hasil Perhitungan Nilai Factor Loading Final

	Outer loadings	AVE	Ket
X1-1 <- GK	0.814	0.698	valid
X1-2 <- GK	0.807		valid
X1-3 <- GK	0.834		valid
X1-4 <- GK	0.849		valid
X1-5 <- GK	0.873		valid
X2-5 <- LK	0.804	0.766	valid
X2-6 <- LK	0.752		valid
X2-7 <- LK	0.872		valid
X2-8 <- LK	0.891		valid
Y-1 <- Kinerja	0.888	0.692	valid
Y-2 <- Kinerja	0.908		valid
Y-3 <- Kinerja	0.818		valid
Y-4 <- Kinerja	0.884		valid
Z-1 <- Motivasi kerja	0.939	0.805	valid

	Outer loadings	AVE	Ket
Z-2 <- Motivasi kerja	0.849		valid
Z-4 <- Motivasi kerja	0.902		valid

Sumber: Pengolahan Data PLS 2005

Berdasarkan hasil pada tabel 1 dan Gambar 1 seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk penelitian menunjukkan nilai outer loading yang berada di atas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator dalam model pengukuran yang telah direvisi memiliki kontribusi yang kuat dalam menjelaskan konstruk masing-masing.

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam model telah memenuhi kriteria statistik yang ditetapkan. Eliminasi terhadap indikator-indikator yang memiliki nilai loading di bawah 0,70 telah meningkatkan kekuatan model pengukuran.

Nilai outer loading seluruh indikator yang tersisa berada di atas 0,70, dan nilai AVE pada keempat konstruk semuanya lebih dari 0,50. Ini membuktikan bahwa model pengukuran yang digunakan telah memiliki validitas konvergen yang sangat baik dan siap digunakan untuk analisis reliabilitas serta pengujian model struktural lebih lanjut.

Uji Realibilitas

Tabel 2. Uji Realibilitas

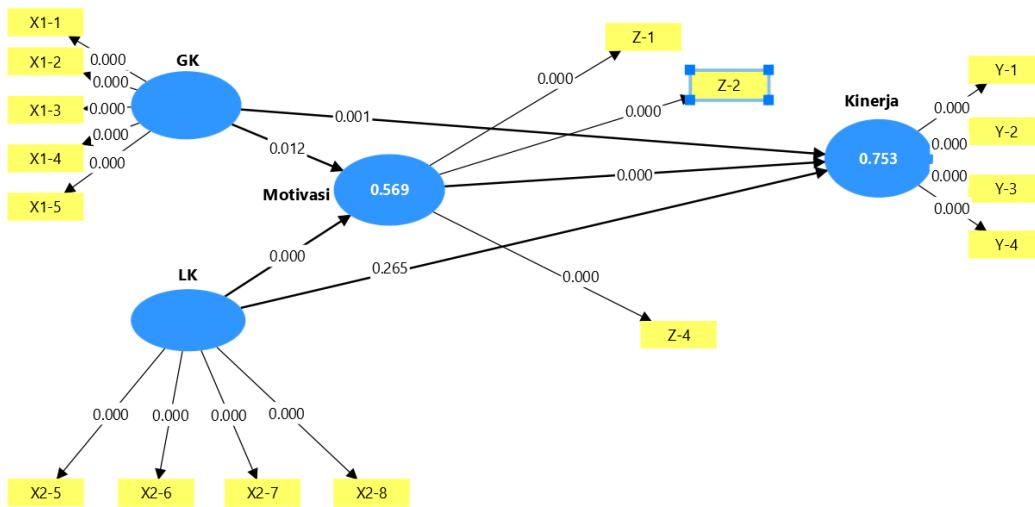
	Cronbach's alpha
GK	0.892
Kinerja	0.897
LK	0.852
Motivasi kerja	0.878

Sumber: Pengolahan Data PLS 2005

Uji Realibilitas adalah Langkah penting dalam analisis data yang digunakan untuk menilai konsistensi internal dari konstruk atau skala pengukuran. Reliabilitas menunjukkan sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk memberikan hasil yang konsisten ketika diukur dalam kondisi yang sama. Dua ukuran reliabilitas yang umum digunakan adalah Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (termasuk rho_a dan rho_c). Cronbach's Alpha mengukur reliabilitas berdasarkan korelasi antar item dalam konstruk, dengan nilai di atas 0,70 umumnya dianggap dapat diterima. Sementara itu, Composite Reliability memberikan penilaian reliabilitas yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan bobot dari setiap indikator, juga dengan nilai di atas 0,7 dianggap baik.

Dalam tabel, semua konstruk (Gaya kepemimpinan, Lingkungan kerja, motivasi dan kinerja) menunjukkan nilai Cronbach's Alpha semuanya di atas 0.7. Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk-konstruk ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik, yang berarti bahwa indikator-indikator dalam setiap konstruk tersebut memberikan hasil yang sangat konsisten. Nilai yang tinggi ini menunjukkan bahwa model pengukuran memiliki reliabilitas yang kuat dan dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut.

Analisis Inner Model



Gambar 2. Hubungan Antar Variabel/Boothstrapping

Tabel 3. Direct effect

	Original sample (\bar{O})	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	t statistics ($ O/STDEV $)	p values
GK -> MK	0.298	0.292	0.118	2.520	0.012
LK -> MK	0.544	0.547	0.101	5.413	0.000
MK -> Kinerja	0.545	0.533	0.098	5.556	0.000
GK -> Kinerja	0.311	0.310	0.090	3.472	0.001
LK -> Kinerja	0.123	0.128	0.110	1.114	0.265

Sumber: Pengolahan Data PLS, 2025

Tabel 4. Indirect Effects

	Specific indirect effects
GK -> MK -> Kinerja	0.162
LK -> MK -> Kinerja	0.297

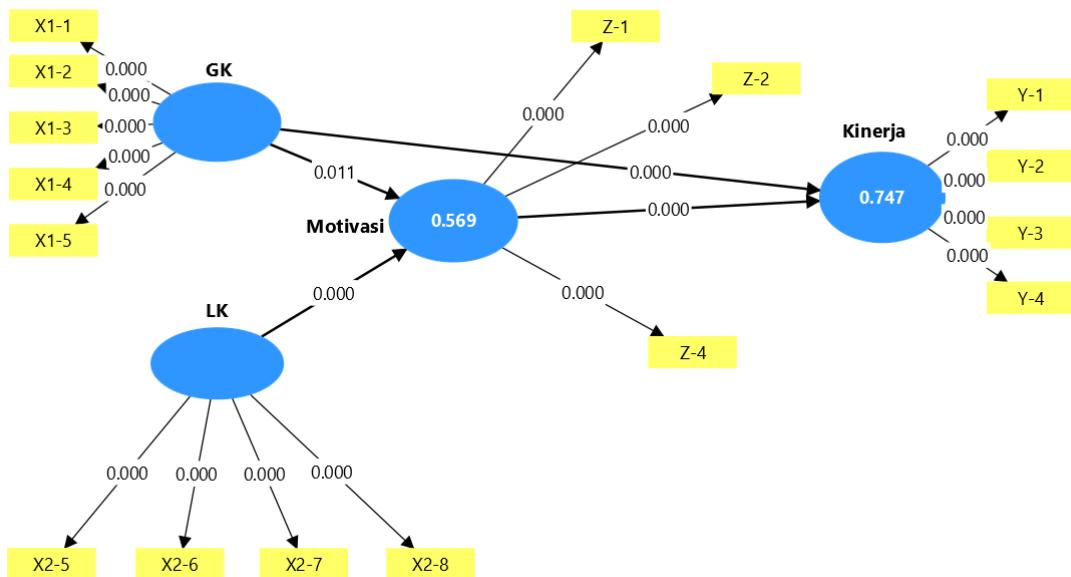
Sumber: Pengolahan Data PLS, 2025

Analisis Inner model melibatkan evaluasi hubungan antar variabel dalam sebuah model struktural untuk memahami seberapa baik variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Pengujian dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS dengan memperhatikan nilai t-statistik dan p-value.

P-values menunjukkan probabilitas bahwa hasil yang diamati terjadi secara kebetulan jika tidak ada hubungan nyata antara variabel-variabel tersebut. Biasanya, nilai p-value kurang dari 0.05 dianggap signifikan, yang berarti kita dapat menolak hipotesis nol dan mengakui bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel.

Dalam tabel, hubungan antara Motivasi Kerja' dan 'Kinerja' memiliki P-value 0,000 yang menunjukkan hubungan yang sangat signifikan secara statistik. Sebaliknya, hubungan antara 'Lingkungan Kerja' dan 'Kinerja' memiliki p-value 0,265, yang menunjukkan bahwa hubungan ini tidak berpengaruh. Secara keseluruhan, tabel ini menunjukkan bahwa tidak semua hubungan antar variabel dalam model ini

signifikan, yang penting untuk dipertimbangkan dalam interpretasi hasil dan pengambilan keputusan berdasarkan model.



Gambar 3. Hubungan Antar Variabel/Boothstrapping (Model Akhir)

Tabel 5. Direct effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
GK -> Kinerja	0.336	0.337	0.085	3.963	0.000
GK -> Motivasi	0.300	0.295	0.119	2.529	0.011
LK -> Motivasi	0.543	0.545	0.101	5.396	0.000
MK -> Kinerja	0.618	0.609	0.086	7.162	0.000

Sumber: Pengolahan Data PLS, 2025

Tabel 6. Indirect effect

	Specific indirect effects
GK -> Motivasi -> Kinerja	0.185
LK -> Motivasi -> Kinerja	0.335

Sumber: Pengolahan Data PLS, 2025

Secara keseluruhan, tabel ini menunjukkan bahwa tidak semua hubungan antar variabel dalam model struktural bersifat signifikan, sehingga temuan ini perlu dicermati secara hati-hati dalam proses interpretasi hasil dan pengambilan keputusan berbasis model. Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping*, jalur langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja menunjukkan nilai *p-value* yang berada di atas tingkat signifikansi yang ditetapkan ($\alpha = 0,05$), yang mengindikasikan bahwa hubungan tersebut tidak didukung secara empiris.

Sejalan dengan prinsip evaluasi *inner model* dalam PLS-SEM, jalur struktural yang tidak signifikan dapat dieliminasi untuk memperoleh model yang lebih

parsimonious dan memiliki daya jelaskan yang lebih baik. Oleh karena itu, pada model akhir jalur Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dihilangkan, sebagaimana terlihat pada perbandingan antara model awal dan model hasil modifikasi. Penghapusan jalur ini tidak hanya didasarkan pada pertimbangan statistik, tetapi juga pada rasionalitas teoritis bahwa pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui peningkatan Motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, perubahan struktur model dari gambar pertama ke gambar kedua mencerminkan proses penyempurnaan model yang berlandaskan pada hasil pengujian empiris dan kerangka konseptual penelitian. Temuan ini menegaskan bahwa peran Lingkungan Kerja lebih tepat dipahami sebagai faktor yang memperkuat Motivasi kerja, yang selanjutnya berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan Kinerja. Hasil ini sekaligus mendukung pendekatan analisis mediasi dalam menjelaskan mekanisme hubungan antar variabel dalam model penelitian.

Pengujian Model

Uji Model

Uji model dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan antar variabel dalam model penelitian signifikan secara statistik. Salah satu ukuran utama yang digunakan dalam analisis ini adalah R-square, yang menunjukkan proporsi varians dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai R-square berkisar dari 0 hingga 1, dimana nilai yang lebih tinggi menunjukkan bahwa model lebih baik dalam menjelaskan variabilitas variabel dependen. R-square adjusted adalah versi R-square yang telah disesuaikan untuk jumlah variabel dalam model, memberikan estimasi yang lebih akurat terutama ketika ada banyak variabel independen.

Coefficient Determinant (R-square / R²)

Tabel 7. R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kinerja	0.747	0.739
Motivasi	0.569	0.556

Sumber: Pengolahan Data PLS 2005

Dalam tabel. 7 nilai R-square untuk konstruk 'Kinerja' adalah 0.747, yang berarti bahwa 75.3% dari varians dalam 'Kinerja' dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model. Sedangkan untuk konstruk 'Motivasi kerja', nilai R-square adalah 0.569 menunjukkan bahwa 56.9% dari varians dalam 'Motivasi kerja' dapat dijelaskan oleh model. Nilai R-square adjusted sedikit lebih rendah untuk kedua konstruk (0.739 untuk 'Kinerja' dan 0.556 untuk 'Motivasi kerja'), yang merupakan penyesuaian untuk jumlah variabel dan memberikan gambaran yang lebih konservatif tentang seberapa baik model ini memprediksi variabel dependen. Hasil ini menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi yang kuat untuk kedua konstruk tersebut, dengan sebagian besar varians dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model.

Predictive Relevance (Q²)

Q^2 (Predictive Relevance) dalam PLS-SEM adalah indikator kemampuan prediksi model terhadap variabel dependen. Dimana jika $Q^2 > 0 \rightarrow$ model punya *predictive relevance* (model mampu memprediksi data yang tidak digunakan saat estimasi) dan jika $Q^2 \leq 0 \rightarrow$ model tidak punya kemampuan prediksi yang berarti.

Tabel 8. Q-Square

	Q²predict	RMSE	MAE
Kinerja	0.582	0.718	0.520
Motivasi	0.515	0.756	0.568

Sumber: Pengolahan Data PLS, 2005

Berdasarkan Tabel 8, variabel Kinerja memiliki nilai Q^2 predict sebesar 0.582 (> 0), yang berarti model memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap variabel Kinerja. Nilai RMSE sebesar 0.718 dan MAE sebesar 0.520 menunjukkan tingkat kesalahan prediksi yang relatif rendah.

Sementara itu, variabel Motivasi kerja memiliki nilai Q^2 predict sebesar 0.515 (> 0), yang juga menunjukkan kemampuan prediksi yang baik. Nilai RMSE sebesar 0.756 dan MAE sebesar 0.568 menandakan bahwa kesalahan prediksi model terhadap variabel Motivasi berada pada tingkat yang dapat diterima.

Dengan demikian, kedua variabel endogen dalam model ini (Kinerja dan Motivasi) memiliki *predictive relevance* yang baik, sehingga model PLS-SEM yang digunakan layak dipertahankan untuk tujuan prediksi.

Berdasarkan hasil diatas dapat disimpulkan bahwa:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Motivasi kerja (H_1)
Nilai *p-value* sebesar 0.012 (<0.05) untuk hubungan gaya kepemimpinan terhadap motivasi. Ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja dalam model ini. Dengan demikian Hipotesis awal (H_1) diterima.
2. Lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja (H_2)
Nilai *p-value* sebesar 0.000 (<0.05) untuk hubungan Lingkungan Kerja terhadap motivasi. Ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja dalam model ini. Dengan demikian Hipotesis awal (H_2) diterima
3. Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja (H_3)
Nilai *p-value* sebesar 0.000 (<0.05) untuk hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja. Ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja dalam model ini. Dengan demikian Hipotesis awal (H_3) diterima
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung (H_4)
Nilai *p-value* sebesar 0.001 (<0.05) untuk hubungan antara gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja. Ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja secara langsung.
Pengaruh tidak langsung melalui Motivasi Kerja menunjukkan bahwa Motivasi memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja, meskipun efek mediasi kecil karena nilai *p-value* motivasi terhadap kinerja, sudah signifikan.
5. Tidak Terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja secara langsung tapi ada pengaruh secara tidak langsung melalui Motivasi (H_5)
Nilai *p-value* yang >0.05 menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja dalam model ini sehingga jalur struktural yang tidak signifikan ini dieliminasi untuk memperoleh model yang lebih ideal.
Pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Motivasi memberikan kontribusi mediasi yang kuat. Maka Motivasi memediasi hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja. sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi merupakan mediator penting

yang memperkuat hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja pegawai, dengan pengaruh

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hal ini tergambar dalam Hasil distribusi jawaban yang menunjukkan bahwa mayoritas responden Setuju (50,7 %) bahwa atasan mereka bersikap adil dalam mengambil keputusan. Secara keseluruhan, tingkat ketidaksetujuan sangat rendah, yang berarti persepsi terhadap gaya kepemimpinan cukup positif.

Secara teoritis, temuan ini memperkuat pandangan Robbins & Judge (2022) bahwa pemimpin merupakan faktor kunci yang membentuk perilaku kerja bawahan melalui kemampuan memotivasi, mempengaruhi, dan menciptakan makna terhadap pekerjaan. Selain itu, Hasibuan (2017) menegaskan bahwa keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam menginspirasi dan menggerakkan bawahan, karena motivasi merupakan fungsi langsung dari kualitas kepemimpinan. Model kepemimpinan transformasional dari Bass & Avolio (1994) juga sangat relevan, terutama melalui empat dimensi utama pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual yang semuanya terbukti memiliki kontribusi besar dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Dari sisi penelitian terdahulu, hasil ini konsisten dengan temuan Saman et al. (2024) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi kerja secara signifikan. Penelitian Firdiansyah et al. (2022) juga mendukung bahwa pemimpin yang komunikatif, supportif, dan memberi inspirasi mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam berbagai jenis organisasi. Keselarasan antara hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan motivasi merupakan fenomena yang stabil di berbagai konteks organisasi.

Analisis deskriptif memperkuat hasil tersebut, di mana sebagian besar responden memberikan penilaian tinggi (skor 4 dan 5) pada indikator-indikator gaya kepemimpinan, seperti kemampuan memberikan arahan, keteladanan pemimpin, serta perhatian pemimpin terhadap kebutuhan pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa responden secara umum menilai kepemimpinan dalam organisasi sudah cukup baik dan berhasil menciptakan kondisi psikologis yang meningkatkan motivasi. Dengan demikian, persepsi positif pegawai terhadap gaya kepemimpinan terkonfirmasi tidak hanya secara statistik melalui analisis PLS, tetapi juga melalui persepsi nyata yang ditangkap dari data survei.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Penelitian ini menemukan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, bahkan menjadi variabel yang memiliki pengaruh paling kuat dalam meningkatkan motivasi pegawai. Secara teoritis, temuan ini memperkuat pandangan Sedarmayanti (2011) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang terdiri dari kondisi fisik, psikologis, dan sosial akan sangat menentukan semangat kerja pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, bersih, tertata, serta didukung oleh hubungan interpersonal yang harmonis, akan menciptakan rasa betah dan meningkatkan dorongan untuk bekerja lebih baik. Mangkunegara (2017) juga

menegaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meminimalkan tekanan kerja, meningkatkan konsentrasi, serta mendorong pegawai untuk lebih termotivasi dalam menyelesaikan tugas. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Tine Yuliantini & Reza Santoso (2020) yang menemukan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik berkontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja. Penelitian Saman et al. (2024) juga menunjukkan bahwa faktor lingkungan seperti hubungan antar pegawai, fasilitas kerja, dan keamanan kerja memberikan pengaruh besar terhadap motivasi karyawan. Meskipun terdapat penelitian seperti Nadhila Galuh Anjali Putri & Lamidi (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap motivasi dalam beberapa konteks, hasil penelitian ini justru menguatkan pandangan umum bahwa lingkungan kerja merupakan aspek fundamental dalam menciptakan motivasi kerja yang tinggi. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan nilai tinggi pada indikator lingkungan kerja, terutama pada aspek Pencahayaan yang membuat nyaman bekerja dalam waktu lama yaitu sebesar 56,3%. Persepsi positif ini menunjukkan bahwa pegawai merasa lingkungan kerja mereka cukup kondusif dan memadai untuk menjalankan tugas. Kondisi lingkungan yang baik ini mendorong pegawai untuk lebih semangat dan termotivasi, sehingga hasil analisis PLS yang menunjukkan pengaruh signifikan menjadi sangat relevan dengan persepsi nyata pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dan menjadi variabel paling dominan dalam penelitian ini. Secara teoritis, temuan ini menguatkan pandangan Robbins & Judge (2018) bahwa motivasi menentukan arah, intensitas, dan ketekunan usaha pegawai dalam menyelesaikan tugas. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi tingkat produktivitas dan prestasi kerja pegawai. Teori harapan (Expectancy Theory) dari Vroom (1964) juga mendukung hasil ini, yaitu bahwa pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih baik apabila mereka meyakini bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan kinerja yang tinggi dan memperoleh penghargaan.

Penelitian terdahulu oleh Wahyuni, R. (2023) bahwa Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini memperkuat bahwa motivasi bukan hanya sekadar faktor psikologis, tetapi juga merupakan variabel strategis dalam meningkatkan efektivitas kerja.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pegawai memiliki motivasi kerja yang cukup tinggi, yang ditunjukkan oleh penilaian tinggi pada indikator seperti keinginan untuk mencapai prestasi, ketekunan dalam menyelesaikan tugas, serta komitmen untuk mencapai target kerja yang mana menurut responden Penghasilan dari pekerjaan ini mampu memenuhi kebutuhan pegawai. Persepsi positif ini memperkuat hasil PLS bahwa motivasi merupakan prediktor utama kinerja pegawai. Dengan demikian, organisasi perlu terus memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja sebagai cara efektif untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Baik Secara Langsung atau tidak langsung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui Motivasi Kerja. Secara langsung, gaya kepemimpinan terbukti meningkatkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, serta tanggung jawab pegawai dalam menyelesaikan tugas. Temuan ini selaras dengan teori Path-Goal yang dijelaskan House (1971), di mana pemimpin yang mampu memberikan arahan, mengurangi hambatan pekerjaan, serta memberi motivasi akan meningkatkan pencapaian kinerja bawahannya. Bass (1990) juga menegaskan dalam model transformasional bahwa pemimpin yang inspiratif dapat meningkatkan kinerja melalui dorongan motivasi dan komitmen yang kuat dari karyawan.

Dari sisi penelitian terdahulu, Ratna Indriyani et al. (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam berbagai jenis organisasi. Penelitian Firdiansyah et al. (2022) juga menunjukkan bahwa pemimpin dengan gaya transformasional mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja melalui hubungan interpersonal yang kuat dan motivasi yang tinggi. Hal ini semakin memperjelas bahwa kepemimpinan merupakan faktor inti yang menentukan kinerja dalam berbagai konteks organisasi.

Secara tidak langsung, motivasi bertindak sebagai mediator parsial (partial mediation). Dengan kata lain, sebagian pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja terjadi karena pemimpin mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Hal ini memperkuat fungsi motivasi sebagai jembatan psikologis antara perilaku pemimpin dan performa pegawai.

Hasil deskriptif variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja menunjukkan bahwa pegawai memberikan nilai yang cukup tinggi pada aspek Atasan saya bersikap adil dalam mengambil keputusan, serta Atasan yang memiliki watak yang mempengaruhi cara pegawai bekerja dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam organisasi dipersepsikan cukup efektif dan berdampak langsung pada kinerja. Dengan demikian, baik hasil statistik maupun deskriptif sama-sama memperlihatkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Baik Secara Langsung atau tidak langsung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Meskipun demikian, terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui Motivasi Kerja, yang menandakan adanya mediasi penuh (full mediation). Menurut Robbins dan Judge (2022), lingkungan kerja yang kondusif berperan penting dalam membentuk sikap positif karyawan terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan motivasi dan kinerja. Motivasi inilah yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja.

Sedarmayanti (2011) juga menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kenyamanan fisik dan psikologis pegawai, namun dampaknya terhadap kinerja sering kali tidak langsung. Penelitian Fitriah Nur Azizah (2020) dan Putri & Lamidi (2024) mendukung hasil penelitian ini, di mana lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja tetapi dapat memengaruhi kinerja melalui motivasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menggambarkan bahwa kondisi lingkungan kerja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai apabila tidak didukung oleh motivasi kerja yang tinggi.

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa pegawai menilai lingkungan kerja mereka cukup baik misalnya dari aspek Pencahayaan, kebersihan dan kenyamanan ruang kerja. Namun nilai tinggi ini tidak serta-merta meningkatkan kinerja secara langsung, sehingga menjelaskan mengapa variabel ini hanya berpengaruh secara tidak langsung melalui motivasi. Dengan demikian, organisasi perlu memastikan bahwa lingkungan kerja tidak hanya nyaman, tetapi juga didukung dengan peningkatan motivasi agar dapat memberikan dampak langsung terhadap kinerja.

4. Kesimpulan

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja.

Kepemimpinan yang efektif, komunikatif, inspiratif, dan mampu memberikan arahan jelas terbukti meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa peran pemimpin sangat menentukan dalam membangkitkan semangat, komitmen, dan keinginan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan menjadi faktor paling kuat dalam meningkatkan Motivasi Kerja. Kondisi kerja yang nyaman, aman, tertata, dan didukung hubungan kerja yang baik terbukti meningkatkan motivasi pegawai. Lingkungan kerja fisik maupun nonfisik yang kondusif menjadi pendorong penting terciptanya motivasi kerja.

3. Motivasi Kerja memiliki pengaruh positif dan menjadi faktor paling dominan terhadap Kinerja Pegawai. Pegawai dengan motivasi tinggi menunjukkan intensitas, arah tujuan, dan ketekunan yang lebih kuat dalam bekerja, sehingga berdampak signifikan pada peningkatan kinerja.

4. Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif terhadap Kinerja Pegawai. Kepemimpinan yang mampu memberikan dukungan, arahan, dan penghargaan berdampak langsung pada peningkatan kualitas, kuantitas, dan tanggung jawab kerja pegawai. Artinya, peran pemimpin memengaruhi kinerja tidak hanya melalui motivasi tetapi juga secara langsung. Motivasi memediasi secara parsial pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja, yang berarti pengaruh kepemimpinan tetap ada meskipun motivasi tidak dilibatkan

5. Lingkungan Kerja tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai.

Lingkungan Kerja lebih berperan sebagai faktor yang mencegah ketidakpuasan, namun tidak otomatis meningkatkan kinerja tanpa adanya peningkatan motivasi. Dengan demikian, lingkungan kerja tidak menjadi faktor utama yang mendorong pencapaian kinerja secara langsung. Motivasi memediasi secara penuh pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

5. Daftar Pustaka

- Agnesia, I. T. (2019). Pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 2(4).
- Ardiansyah, R., Rasyid, A., & Andriyani, R. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik Provinsi NTB. *Jurnal Kredibel: Kumpulan Riset Ekonomi Pembangunan, Manajemen, Bisnis dan Keuangan*, 6(1), 21–29.
- Azizah, F. N. (2020). *Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Yukbisnis Indonesia*(Skripsi, Universitas Brawijaya). Repozitori Universitas Brawijaya.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069–1085.
- Firdiansyah, A., Nurminingsih, & Haryana, A. (2022). Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Central Mega Kencana. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 12(3).
- Firmansyah, D., & Winarto, J. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Fakultas Kedokteran Universitas Kristen Maranatha Bandung. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 12(2), 205–214.
- Habib, F., Dermawan, M. M., & Maidiana, M. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. *Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 2(1), 195–202.
- Hamzah, B. U. (2007). *Teori motivasi dan pengukurannya*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah*. Bumi Aksara.
- Kartono, K. (2016). *Pemimpin dan kepemimpinan: Apakah kepemimpinan abnormal itu?* RajaGrafindo Persada.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–301.
- Mangkunegara, A. A. P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Evaluasi kinerja SDM*. Refika Aditama.
- Martian, R. (2020). *Kepemimpinan dalam organisasi publik*. Prenada Media.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human resource management* (10th ed.). South-Western College Publishing.
- Nasution, I., & Manurung, T. (2015). Gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 45–56.
- Nawawi, H. (2020). *Kepemimpinan yang efektif*. Gadjah Mada University Press.
- Noor, J. (2013). *Perilaku organisasi*. Kencana.
- Nurbaiti. (2023). *Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai mediator* (Skripsi, Universitas Mercu Buana). Repository Universitas Mercu Buana.
- Pasaribu, B. S., et al. (2022). *Metodologi penelitian untuk ekonomi dan bisnis*. Kencana.
- Putri, N. G. A., & Lamidi. (2024). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMK Ibu S. Soemoharmanto. *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*, 14(2).
- Ratna Indriyani, R., Wijayaningsih, R., & Soehardi. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(1).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-16). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Saman, M., Nuraeni, & Hasanah. (2024). Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT Starlift Indonesia. *Jurnal Manajemen Kinerja*, 10(1).

- Sedarmayanti. (2011). *Perencanaan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja*. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Sri Mulyeni. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan di PT Adira Semesta Industry. *Journal Economic Excellence Ibnu Sina*, 1(3).
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Susanti, & Irman. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada LPP RRI Padang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 9(2).
- Tine Yuliantini, & Santoso, R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT TravelMart Jakarta Pusat. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 16(2).
- Trilogi. (2025). *Buku pedoman penulisan tesis dan artikel publikasi program magister manajemen*. Trilogi.
- Widyastuti, A., & Yulianto, A. (2018). Peran mediasi motivasi kerja pada pengaruh sertifikasi profesi dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru SMK Klaten. *Economic Education Analysis Journal*, 7(1), 65–74.
- Wahyuni, R. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*.
- Winanti. (2018). Sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 15(1).
- Yuniati, E., & Purwatmini, P. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(2).