

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang

The Influence Of Leadership Style, Work Environment And Career Development On Employee Performance At The Regional Secretariat Of Karawang District

Nabiyil Anzal Diaswara^{a*}, Hartono^b, Diana Prihadini^c

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI^{a,b,c}

^abahawereskandias@gmail.com, ^btono1167.sh@gmail.com,

^cdianahantoro@yahoo.com

Abstract

This study aims to determine (1) the influence of leadership style on employee performance at the Karawang Regency Regional Secretariat. (2) the influence of the work environment on employee performance at the Karawang Regency Regional Secretariat. (3) the influence of career development on employee performance at the Karawang Regency Regional Secretariat. (4) the influence of leadership style, work environment and career development on employee performance at the Karawang Regency Regional Secretariat. The population of this study was all employees at the Karawang Regency Regional Secretariat totalling 126 people with a sample of 96 respondents. The data for this research was obtained through a questionnaire. The sampling technique used was Simple Random Sampling. The results of this study show that (1) leadership style has a positive and significant influence on employee performance variables at the Karawang Regency Regional Secretariat. (2) The work environment has a positive and significant influence on employee performance variables at the Karawang Regency Regional Secretariat. (3) Career development has a positive and significant influence on employee performance variables at the Karawang Regency Regional Secretariat. (4) Leadership style, work environment and career development simultaneously have a positive and significant influence on employee performance at the Karawang Regency Regional Secretariat with a contribution of 29.6% while the remaining 70.4% is influenced by other variables that cannot be used in this study.

Keywords: Leadership Style; Work Environment; Career Development; Performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, (2) pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, (3) pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, dan (4) pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang yang berjumlah 126 orang dengan sampel sebanyak 96 responden. Data penelitian ini diperoleh melalui kuesioner. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Simple Random Sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, (2) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, (3) pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, dan (4) gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pengembangan karier secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang dengan kontribusi sebesar 29,6%, sedangkan sisanya sebesar 70,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan; Lingkungan Kerja; Pengembangan Karier; Kinerja.

<https://journal.yrpiiku.com/index.php/ceej>

e-ISSN:2715-9752, p-ISSN:2715-9868

Copyright © 2025 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dalam menjalankan roda organisasi, termasuk organisasi pemerintahan. Peran strategisnya tidak hanya terletak pada pelaksanaan tugas administratif, tetapi juga dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis (Mane et al., 2022). Keberhasilan organisasi tidak semata ditentukan oleh teknologi dan sistem, melainkan tergantung pada kualitas pegawai yang menggerakkan operasionalnya (Hasibuan, 2020:24). Bahkan teknologi yang canggih pun tak akan berarti bila tidak didukung oleh SDM yang kompeten dan aktif (Rozi & Puspitasari, 2021). Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia menjadi kunci keberhasilan organisasi, karena mengatur bagaimana potensi pegawai dikelola secara profesional dan produktif (Supomo & Nurhayati, 2020; Syafruddin et al., 2022). Produktivitas pegawai sangat menentukan pencapaian tujuan organisasi, sebab semakin tinggi produktivitas, maka semakin tinggi pula kinerja yang dicapai (Abdullah et al., 2024; Saputri, 2023). Kinerja sendiri merupakan hasil kerja pegawai baik secara kuantitas maupun kualitas yang relevan dengan tanggung jawab dan tujuan organisasi (Mangkunegara dalam Rizqi, 2022; Rasyid, 2022).

Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang memiliki tanggung jawab besar sebagai penggerak roda pemerintahan daerah. Berikut ini adalah capain indikator utama Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang selama tahun 2020 – 2024.

Tabel 1.

Capain Indikator Utama Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang Selama Tahun 2020 – 2024

Tujuan	Sasaran	Indikator Tujuan/ Sasaran	Tahun	Target	Realisasi	Kategori
Terwujudnya akuntabilitas Penyelenggaraan Pemerintahan daerah	Meningkatnya kualitas laporan pembangunan daerah	Skor LPPD Kabupaten	2020	3,30	3,35	Tinggi
			2021	3,30	2,42	Rendah
			2022	3,31	3,07	Sedang
			2023	3,34	3,17	Sedang
			2024	3,36	3,74	Sangat Tinggi
				Jumlah	15,75	Sedang
				Rata-Rata	3,15	

Sumber: LAKIP Setda Kabupaten Karawang 2024

Tabel di atas menunjukkan bahwa capaian indikator kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang selama lima tahun terakhir menunjukkan performa yang masih berada pada kategori sedang dengan nilai rata-rata 3,15. Kinerja yang belum optimal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara harapan organisasi dan kontribusi pegawai. Robbins dan Judge (2023) menekankan bahwa kinerja sangat dipengaruhi oleh persepsi terhadap kepemimpinan, sistem penghargaan, dan iklim kerja. Hal ini menuntut evaluasi terhadap faktor-faktor internal yang mempengaruhi kinerja, seperti gaya kepemimpinan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja (Sedarmayanti, 2021:19).

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting yang berdampak pada peningkatan kinerja pegawai, karena perilaku yang ditunjukkan bawahan pada dasarnya merupakan respon terhadap gaya kepemimpinan pimpinan dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Setiawan (2022), gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan saat mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan yang efektif sangat menentukan

keberlangsungan hidup organisasi, di mana seorang pemimpin harus memiliki kepribadian yang menunjang kemampuannya dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Kemajuan maupun kemunduran organisasi sangat bergantung pada peran pemimpinnya, karena kepemimpinan yang baik dan efektif mampu membangun, mendorong, dan mempromosikan budaya kerja yang kuat sehingga dapat mencapai kesuksesan. Berdasarkan hal tersebut, peneliti melakukan pra-survei mengenai gaya kepemimpinan pada Setda Kabupaten Karawang dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 30 pegawai, dan hasilnya dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Pra Survey Gaya Kepemimpinan Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang

No	Pernyataan	Jawaban				Jumlah	
		Ya		Tidak		F	%
		F	%	F	%		
1	Pimpinan tidak mengikutsertakan para bawahannya untuk memberikan saran dan ide yang dimiliki	16	53	14	47	30	100
2	Dalam mengeluarkan kebijakan, pimpinan jarang melakukan musyawarah dengan para bawahannya	16	53	14	47	30	100
3	Pimpinan selalu berusaha menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para karyawan	17	57	13	43	30	100
4	Pimpinan berusaha menciptakan kerjasama yang serasi antara atasan dengan bawahan	14	47	16	53	30	100
5	Pimpinan selalu mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab sepenuhnya kepada bawahan	13	43	17	57	30	100

Sumber: Hasil Olah Data Pra Survey Penulis,2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas pegawai menilai pimpinan cenderung kurang melibatkan mereka dalam memberikan saran dan ide, jarang melakukan musyawarah dengan bawahan, serta tidak menumbuhkan loyalitas dan partisipasi pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan saat ini belum sesuai dengan harapan pegawai. Hasil pra-survei tersebut menjadi indikasi bahwa gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah (Setda) Kabupaten Karawang. Berdasarkan pengamatan penulis, gaya kepemimpinan sebelumnya dinilai cukup baik sehingga mampu memotivasi pegawai, antara lain dengan berperan sebagai mediator dan pemberi solusi atas permasalahan di lingkungan sekretariat serta memberikan rasa aman dan nyaman dalam bekerja. Gaya kepemimpinan seperti ini tidak ditemui pada Setda saat ini, yang disebabkan perbedaan pola pikir dan sudut pandang antara dua pemimpin. Selain itu, keputusan terkait karier pegawai terkadang lebih dipengaruhi oleh kedekatan atau kemudahan berkomunikasi dengan pimpinan daripada aspek pendidikan atau pangkat/golongan, sehingga menurunkan motivasi dan berdampak pada penurunan kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Febryani & Priadi (2024), Alam (2024), dan Arianti & Oktavianti (2025) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun berbeda dengan hasil penelitian Dwiyantoro (2020), Lomanjaya et al. (2020), dan Mardiani & Sepdiana (2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Faktor selanjutnya adalah lingkungan kerja, yang juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Menurut Sedarmayanti (2021:66), lingkungan kerja merupakan suatu tempat bagi kelompok pegawai yang dilengkapi fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan organisasi sesuai visi dan misinya. Pegawai yang menyukai lingkungan kerjanya cenderung betah dan mampu menyelesaikan tugas dengan baik, sedangkan kondisi kerja yang buruk berpotensi menyebabkan pegawai mudah sakit, stres, dan sulit berkonsentrasi sehingga memengaruhi kinerja. Faktor-faktor seperti ruangan kerja yang panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruang terlalu padat, lingkungan kurang bersih, dan kebisingan dapat menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang baik dan konsisten memberikan panduan bagi pegawai untuk bekerja lebih efektif dan mencapai tujuan yang diinginkan. Berdasarkan hal ini, peneliti melakukan pra-survei mengenai lingkungan kerja pada Setda Kabupaten Karawang dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 30 pegawai, dan hasilnya dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil Pra Survey Lingkungan Kerja Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang

No	Pernyataan	Jawaban				Jumlah	
		Baik		Kurang Baik		F	%
		F	%	F	%		
Lingkungan Kerja Fisik							
1	Penerangan	22	73	8	27	30	100
2	Sirkulasi Udara	14	47	16	53	30	100
3	Kebisingan Suara	21	70	9	30	30	100
4	Ruangan kerja/tata letak	11	37	19	63	30	100
Lingkungan Kerja Non Fisik							
1	Komunikasi Antar Pegawai	14	47	16	53	30	100
2	Interaksi Sosial Antar Pegawai	15	50	15	50	30	100
3	Hubungan Antara Pegawai Dengan Atasan	18	60	12	40	30	100

Sumber: Hasil Olah Data Pra Survey Penulis,2025

Tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas pegawai menilai kondisi lingkungan kerja fisik di Setda Kabupaten Karawang baik, terutama pada penerangan, sirkulasi udara, dan kebisingan ruang kerja, sementara yang dinilai kurang baik hanya tata letak ruangan. Pada lingkungan kerja non-fisik, mayoritas pegawai menilai interaksi sosial antarpegawai dan hubungan dengan atasan baik, tetapi komunikasi antarpegawai dinilai kurang memadai. Hasil pra-survei ini mengindikasikan perlunya perbaikan kondisi lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, untuk meningkatkan kinerja. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Substansi Tata Usaha Setda Kabupaten Karawang, lingkungan kerja di beberapa ruangan kurang nyaman karena sirkulasi udara yang terbatas dan tata ruang kantor yang kurang tepat. Tata letak meja kerja yang berdekatan menyebabkan pegawai kurang fokus dan cenderung mengobrol atau bermain handphone, sehingga waktu kerja tidak optimal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Dewi (2019), Sinambela & Lestari (2021), Rosmana & Wahyuningsih (2023), Ilma et al. (2024), dan Yoga & Irmawati (2024) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun berbeda dengan kajian Mahardiningtias (2024) dan Pratiwi et al. (2024) yang menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja, faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah pengembangan karir. Pengembangan karir bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai (Suriaty et al.,

2021:78). Dalam organisasi tradisional, jalur karier pegawai lebih banyak ditentukan oleh organisasi, seperti divisi, fungsi, atau proyek tertentu, dibandingkan inisiatif individu (Putranti & Harianti, 2022). Pengembangan karier membantu pegawai merencanakan karier masa depan sehingga dapat mengembangkan diri secara maksimal, serta memperlihatkan tahapan dan aktivitas persiapan pegawai untuk menduduki posisi tertentu di organisasi (Fatmala et al., 2022). Setiap organisasi pada dasarnya mengadakan pengembangan karir untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan observasi, proses pengembangan karier di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang belum berjalan optimal, yang tercermin dari rendahnya kepuasan pegawai terhadap sistem tersebut. Banyak pegawai dengan golongan ruang tinggi belum memperoleh jabatan struktural atau fungsional yang sepadan, sehingga menurunkan motivasi dan semangat kerja, terutama bagi mereka yang merasa stagnan dalam jalur kariernya. Selain itu, beberapa pegawai dengan kualifikasi pendidikan tinggi belum memperoleh promosi ke jabatan eselon meskipun memenuhi persyaratan administratif, menunjukkan ketidaksesuaian antara kebijakan pengembangan karier dan implementasinya di lapangan. Rincian permasalahan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4. Pegawai Menurut Pangkat/Golongan

No	Pangkat/Golongan Ruang	Jumlah
1	Juru Muda I/a)	-
2	Juru Muda Tk.I (I/b)	-
3	Juru (I/c)	-
4	Juru Muda Tk.I (I/d)	-
5	Pengatur Muda (II/a)	-
6	Pengatur Muda Tk.I (II/b)	2
7	Pengatur (II/c)	5
8	Pengatur Tk.I (II/d)	19
9	Penata Muda (III/a)	16
10	Penata Muda Tk.I (III/b)	21
11	Penata (III/c)	9
12	Penata Tk.I (III/d)	24
13	Pembina (IV/a)	6
14	Pembina Tk.I (IV/b)	6
15	Pmbina Utama Muda (IV/c)	5
16	Pembina Utama Madya (IV/d)	1
17	Pembina Utama (IV/e)	-
18	P3K	12
	Jumlah	126

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, 2025

Tabel di atas menggambarkan distribusi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang berdasarkan pangkat atau golongan ruang. Dari total 126 pegawai, sebagian besar berada pada jenjang golongan menengah, yaitu Golongan III (Penata) dan Golongan II (Pengatur), dengan rincian 70 pegawai atau sekitar 55,6% berada pada Golongan III/a hingga III/d. Sementara itu, Golongan IV yang mencerminkan jenjang karier lebih tinggi hanya dihuni oleh 18 pegawai atau sekitar 14,3%, termasuk satu pegawai pada tingkat Pembina Utama Madya (IV/d), dan tidak ada pegawai pada posisi tertinggi Golongan IV/e (Pembina Utama). Ketimpangan distribusi ini mencerminkan fenomena stagnasi karier di lingkungan Sekretariat

Daerah Kabupaten Karawang, di mana jumlah pegawai dengan pangkat tinggi, khususnya Golongan III/d dan IV/a ke atas, tidak diimbangi dengan penyediaan jabatan struktural maupun fungsional yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengembangan karier belum sepenuhnya berjalan secara meritokratis dan berkelanjutan. Banyak pegawai telah mencapai pangkat tinggi namun belum memperoleh promosi jabatan, yang berpotensi menimbulkan ketidakpuasan, menurunkan motivasi kerja, dan memengaruhi iklim organisasi secara keseluruhan. Menurut teori pengembangan karier modern (Greenhaus et al., 2021), kemajuan karier tidak hanya ditentukan oleh peningkatan pangkat administratif, tetapi juga oleh pencapaian jabatan yang relevan dan tantangan pekerjaan yang bermakna. Kondisi tersebut juga menunjukkan lemahnya perencanaan kebutuhan SDM dan manajemen talenta, yang seharusnya mampu mengidentifikasi potensi pegawai secara objektif serta mengakomodasi jalur karier sesuai dengan kompetensi dan kinerja. Jika tidak segera ditangani, hal ini berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi dan memberikan dampak negatif terhadap kinerja birokrasi secara keseluruhan. Dengan demikian, data pada tabel sebelumnya menegaskan urgensi perbaikan sistem pengembangan karier di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, khususnya terkait kesesuaian antara pangkat, jabatan, dan kompetensi pegawai, demi terciptanya sistem manajemen ASN yang adil, transparan, dan berorientasi pada kinerja. Selanjutnya, tingkat pendidikan pegawai dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5 Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SLTA	28	22,2
2	D III	8	6,3
3	D IV	9	7,1
4	S1	54	42,9
5	S2	26	20,6
6	S3	1	0,8
Total		126	100

Sumber: Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, 2025

Tabel di atas menggambarkan distribusi pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang berdasarkan tingkat pendidikan terakhir. Namun, secara empiris ditemukan ketidaksesuaian antara tingkat pendidikan pegawai dengan penempatan jabatan yang seharusnya mengacu pada Permenpan RB No. 41 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah. Misalnya, beberapa pegawai berpendidikan Sarjana (S1) yang layak menduduki jabatan pelaksana pada Grade 7 justru ditempatkan pada jabatan setara SLTA di Grade 5, sedangkan beberapa pegawai berpendidikan SLTA menempati posisi Grade 7 yang seharusnya untuk S1. Ketimpangan ini menimbulkan disparitas administratif dan berdampak pada tunjangan serta beban kerja, menciptakan persepsi ketidakadilan di kalangan pegawai, khususnya bagi mereka yang berpendidikan tinggi. Secara psikologis dan organisatoris, kondisi ini menurunkan motivasi serta kepedulian dalam menyelesaikan tugas, sehingga berdampak negatif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Suriaty et al. (2021), Hasnidar (2022), Yohanis et al. (2022), dan Adnan (2022), yang menunjukkan bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga penempatan jabatan sesuai latar belakang pendidikan dan pengembangan karier terencana dapat mendorong peningkatan kinerja. Sebaliknya, apabila

pengembangan karier tidak adil atau tidak berbasis kompetensi objektif, hal ini berdampak negatif pada performa individu maupun institusi. Meski demikian, penelitian lain (Anam et al., 2020; Wahjoedi & Sari, 2021) menunjukkan bahwa pengembangan karier tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, menandakan adanya variabel lain yang perlu diperhitungkan, seperti motivasi intrinsik, iklim organisasi, serta sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan.

Berdasarkan paparan di atas, penulis memandang bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pengembangan karir yang saling terkait. Gaya kepemimpinan yang tepat akan membentuk budaya kerja yang positif, lingkungan kerja yang mendukung akan memperkuat loyalitas pegawai, dan sistem pengembangan karir yang adil akan mendorong produktivitas pegawai secara berkelanjutan. Ketiga faktor ini menjadi fokus utama dalam penelitian ini, yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang.” Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh masing-masing faktor tersebut secara parsial maupun simultan terhadap peningkatan kinerja pegawai, guna memberikan masukan kebijakan bagi pengelolaan SDM yang lebih strategis dan efektif.

2. Metode

Penelitian ini dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang pada Maret hingga Juli 2025. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan jenis penelitian deskriptif-verifikatif, penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan serta menguji hubungan antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Sampel berjumlah 96 orang ditentukan dari populasi 126 pegawai menggunakan teknik *simple random sampling* dan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%. Data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, dan studi pustaka, kemudian dianalisis secara statistik melalui uji validitas, reliabilitas, normalitas, homogenitas, multikolinearitas, regresi linier berganda, korelasi, uji t, dan uji F. Masing-masing variabel diturunkan ke dalam indikator terukur berdasarkan teori yang relevan dan diuji untuk melihat pengaruh langsung maupun simultan terhadap kinerja pegawai.

3. Hasil Dan Pembahasan

Hasil

Karakteristik Responden

Menurut Creswell dan Creswell (2018:149), karakteristik responden mencerminkan informasi demografis yang membantu memahami siapa yang terlibat dalam penelitian dan sejauh mana hasilnya dapat digeneralisasi. Dalam penelitian ini, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (54%) dan perempuan (46%), dengan dominasi usia 35–45 tahun (44%) dan 25–35 tahun (26%) yang menunjukkan kelompok usia produktif. Dari sisi pendidikan, sebagian besar berpendidikan S1 (46%), diikuti SLTA dan S2 masing-masing 20%, mencerminkan kualifikasi akademik yang cukup tinggi. Adapun dari lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja antara 3,1–5 tahun (55%) dan 2,1–3 tahun (35%), menandakan mereka berada pada tahap awal hingga menengah karier, yaitu fase krusial dalam pengembangan kompetensi dan penilaian potensi.

Hasil Uji Kualitas Data

Uji keabsahan data dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas. Berdasarkan uji validitas, seluruh item pada variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, pengembangan karir, dan kinerja pegawai memiliki nilai r hitung $\geq 0,30$, sehingga dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Selanjutnya, hasil uji reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* menunjukkan bahwa keempat variabel memiliki nilai di atas 0,60, yang berarti seluruh instrumen tersebut reliabel dan konsisten dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

Hasil Uji Prasyarat Analisis

Uji prasyarat analisis menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas, homogenitas, dan tidak terjadi multikolinearitas. Uji normalitas melalui Kolmogorov-Smirnov menghasilkan nilai signifikansi 0,463 ($> 0,05$), diperkuat oleh histogram dan P-Plot yang menunjukkan pola distribusi normal. Uji homogenitas menggunakan Levene Test menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai signifikansi di atas 0,05, yang berarti data berasal dari populasi yang homogen. Sementara itu, hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai tolerance $> 0,10$ dan VIF < 10 untuk semua variabel, sehingga dapat disimpulkan tidak terdapat gejala multikolinearitas dalam model regresi.

Analisis Koefisien Korelasi Berganda

Analisis koefisien korelasi berganda digunakan untuk mengetahui sejauh mana hubungan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pengembangan karier secara simultan terhadap kinerja pegawai. Nilai R mencerminkan kekuatan hubungan ketiga variabel independen terhadap kinerja, di mana semakin mendekati 1, menunjukkan hubungan yang semakin kuat.

Tabel 6.

Hasil Koefisien Korelasi Gaya Kepemimpinan (X_1), Lingkungan Kerja (X_2) Dan Pengembangan Karier (X_3) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Model	Model Summary								
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df 1	df2	Sig. F Change
1	.544 ^a	.296	.273	10.43302	.296	12.908	3	92	.000

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja
 Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Tabel menunjukkan bahwa nilai R sebesar 0,544 menandakan hubungan positif dan cukup kuat antara gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai. Nilai R Square sebesar 0,296 berarti 29,6% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut secara simultan. Dengan signifikansi 0,000 ($< 0,05$), model regresi dinyatakan signifikan, sehingga ketiga variabel berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang.

Analisis Regresi Linier Berganda

Uji regresi berganda bertujuan untuk mengetahui keterkaitan antara variabel independen dan variabel dependen:

Tabel 7. Hasil Uji Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-25,090	12,085		-2,076	,041
Gaya Kepemimpinan	,595	,165	,316	3,605	,001
Lingkungan Kerja	,472	,104	,408	4,550	,000
Pengembangan Karir	,291	,081	,319	3,571	,001

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan dari tabel diatas diperoleh model persamaan linier berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = -25,000 + 0,595.X_1 + 0,472.X_2 + 0,291.X_3$$

Berdasarkan model persamaan regresi linear berganda di atas dapat dijelaskan bahwa:

1. Nilai konstanta sebesar -25,000 menunjukkan bahwa jika semua variabel bebas (gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pengembangan karier) bernilai nol, maka kinerja pegawai diprediksi menurun sebesar 25,000.
2. Koefisien gaya kepemimpinan (X_1) sebesar 0,595 berarti setiap peningkatan satu satuan gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,595, dengan asumsi variabel lain tetap.
3. Koefisien lingkungan kerja (X_2) sebesar 0,472 menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu satuan pada lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,472, dengan asumsi variabel lain tetap.
4. Koefisien pengembangan karier (X_3) sebesar 0,291 berarti setiap peningkatan satu satuan pengembangan karier akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,291, dengan asumsi variabel lain tetap.

Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pengembangan karier secara simultan mampu menjelaskan 29,6% variasi kinerja pegawai, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai R Square sebesar 0,296. Sisanya, sebesar 70,4%, dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Nilai signifikansi 0,000 mengindikasikan bahwa model ini signifikan secara statistik.

Hasil Uji Parsial (Uji t)

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pertama, gaya kepemimpinan (X_1) memiliki nilai signifikansi $0,004 < 0,05$ dan t-hitung $2,915 > t$ -tabel 1,986, sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Persamaan regresi $Y = 16,925 + 0,542X_1$ menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan gaya kepemimpinan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,542 satuan. Nilai $R^2 = 0,083$ menunjukkan bahwa 8,3% variasi kinerja dijelaskan oleh gaya kepemimpinan secara parsial.

Kedua, lingkungan kerja (X_2) juga berpengaruh signifikan dengan nilai signifikansi 0,002 dan t-hitung 3,244. Persamaan regresi $Y = 30,605 + 0,367X_2$

menunjukkan bahwa setiap peningkatan lingkungan kerja berdampak pada peningkatan kinerja sebesar 0,367 satuan. Nilai R^2 sebesar 0,101 berarti 10,1% variasi kinerja dijelaskan oleh lingkungan kerja.

Ketiga, pengembangan karier (X_3) menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai signifikansi 0,020 dan t-hitung 2,365. Persamaan regresi $Y = 32,458 + 0,216X_3$ menunjukkan bahwa setiap peningkatan pengembangan karier meningkatkan kinerja sebesar 0,216 satuan. Namun, nilai $R^2 = 0,056$ menunjukkan bahwa pengaruhnya hanya menjelaskan 5,6% variasi kinerja.

Hasil Uji Simultan (Uji F)

Hasil uji simultan (Uji F) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pengembangan karier secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai F-hitung sebesar 12,908 lebih besar dari F-tabel 2,47, dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel independen secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, dengan nilai t-hitung sebesar 3,605 dan signifikansi 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Artinya, H_1 diterima dan semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pandangan Robbins dan Judge (2017:425) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan efektif menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi, dan memberi arahan yang jelas. Pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang baik, memberi dukungan, serta membangun kepercayaan akan meningkatkan produktivitas dan tanggung jawab pegawai. Senada dengan itu, Yukl (2010:298) menekankan pentingnya kepemimpinan yang adaptif, yakni mampu menyesuaikan gaya dengan kebutuhan organisasi dan individu, sehingga mendorong partisipasi dan komitmen pegawai. Temuan ini juga didukung oleh sejumlah kajian empiris (Febryani & Priadi, 2024; Alam, 2024; Setiawan et al., 2024; Arianti & Oktavianti, 2025) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, beberapa penelitian lain (Dwiyantoro, 2020; Lomanjaya et al., 2020; Mardiani & Sepdiana, 2022) menunjukkan hasil yang berbeda, yakni tidak ditemukannya pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja, yang menandakan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan juga sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan karakteristik pegawai. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang memainkan peran strategis dalam meningkatkan efektivitas birokrasi. Pemimpin yang visioner dan komunikatif dapat mendorong akselerasi pelayanan publik, memperkuat koordinasi internal, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab di kalangan pegawai. Gaya kepemimpinan transformasional menjadi relevan dalam konteks ini, karena tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga pengembangan kapasitas individu. Dampaknya terlihat dalam meningkatnya loyalitas, menurunnya absensi, tumbuhnya inovasi, serta meningkatnya akuntabilitas kerja. Oleh karena itu, pembinaan

kepemimpinan perlu menjadi agenda prioritas, melalui pelatihan, coaching, mentoring, serta evaluasi berbasis indikator perilaku. Disamping itu, survei terhadap iklim organisasi dan kepuasan kerja perlu dilakukan secara berkala guna memantau dampak kepemimpinan terhadap dinamika kerja yang aktual.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang. Hal ini dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar 4,550 yang lebih besar dari t-tabel 1,986, serta tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga H_1 diterima. Artinya, semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menurunkan semangat dan produktivitas. Oleh karena itu, peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada faktor internal seperti motivasi atau disiplin, tetapi juga pada bagaimana organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Secara teoritis, Sedarmayanti (2017:25) menjelaskan bahwa lingkungan kerja mencakup seluruh aspek fisik dan nonfisik yang memengaruhi kenyamanan dan efektivitas kerja, seperti kondisi ruang kerja, pencahayaan, ventilasi, hubungan sosial, dan budaya organisasi. Lingkungan kerja yang baik tidak hanya menyediakan fasilitas fisik yang memadai, tetapi juga membangun suasana kerja yang harmonis dan komunikatif. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dewi (2019), Sinambela & Lestari (2021), Rosmana & Wahyuningsih (2023), Ilma et al. (2024), Yoga & Irmawati (2024), serta Handayani & Hasanah (2024), yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, terdapat pula temuan berbeda seperti pada penelitian Mahardiningtias (2024) dan Pratiwi et al. (2024) yang tidak menemukan pengaruh signifikan, mengindikasikan bahwa pengaruh lingkungan kerja bisa berbeda tergantung konteks dan karakter organisasi. Berdasarkan temuan ini, Pemerintah Kabupaten Karawang perlu memperhatikan pengelolaan lingkungan kerja secara menyeluruh. Upaya strategis yang dapat dilakukan mencakup perbaikan fasilitas fisik seperti pencahayaan, suhu ruangan, kebersihan, dan kenyamanan ruang kerja, serta penguatan aspek psikososial seperti membangun komunikasi sehat, menghindari konflik, meningkatkan kerja sama tim, menciptakan budaya yang menghargai prestasi, dan menyediakan ruang dialog antara atasan dan bawahan. Lingkungan kerja yang terkelola dengan baik akan menciptakan rasa aman dan nyaman, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, dengan nilai t-hitung sebesar 3,571 lebih besar dari t-tabel 1,986 dan signifikansi $0,001 < 0,05$. Artinya, H_1 diterima, dan semakin baik sistem pengembangan karir yang diterapkan, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Temuan ini menegaskan bahwa perhatian organisasi terhadap masa depan karir pegawai berperan penting dalam mendorong kinerja yang optimal. Secara teoritis, Hasibuan (2016:84) menyatakan bahwa pengembangan karir mencakup dua arah, yaitu vertikal (kenaikan

jabatan) dan horizontal (perluasan tanggung jawab), yang keduanya mendorong peningkatan kompetensi dan loyalitas pegawai. Pengembangan karir bukan hanya soal promosi, tetapi juga mencakup pelatihan, rotasi kerja, bimbingan, dan kesempatan pendidikan lanjutan. Ketika pegawai merasa diperhatikan dan memiliki prospek karir yang jelas, mereka cenderung bekerja lebih giat, bertanggung jawab, dan berkomitmen. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Katharina & Dewi (2020), Suriaty et al. (2021), Hasnidar (2022), Yohanis et al. (2022), dan Adnan (2022), yang juga menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Anam et al. (2020) dan Wahjoedi & Sari (2021) yang tidak menemukan pengaruh signifikan, menandakan bahwa dampak pengembangan karir sangat bergantung pada konteks implementasinya di masing-masing organisasi. Dengan demikian, pengembangan karir perlu dijadikan bagian integral dari strategi pembangunan sumber daya manusia di lingkungan Sekretariat Daerah. Upaya ini bukan hanya berdampak pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan. Investasi dalam pengembangan karir akan menciptakan pegawai yang lebih kompeten, loyal, dan produktif, serta meningkatkan daya saing dan efektivitas kerja pemerintahan daerah.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang. Hal ini dibuktikan melalui nilai F-hitung sebesar 12,908 yang lebih besar dari F-tabel 2,47, serta tingkat signifikansi 0,000 yang jauh di bawah 0,05. Artinya, ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memberikan kontribusi nyata dalam membentuk dan meningkatkan kualitas kinerja pegawai. Ini menegaskan bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor, tetapi merupakan hasil sinergis dari berbagai aspek strategis dalam manajemen sumber daya manusia. Secara teoritis, Mangkunegara (2022) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai sesuai tanggung jawab yang diberikan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Untuk mencapainya, organisasi perlu menciptakan iklim kerja yang sehat dan sistem manajerial yang terarah. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan berperan sebagai pengarah dan motivator utama. Robbins dan Judge (2017) menyebutkan bahwa kepemimpinan partisipatif dan komunikatif mampu membangun kepercayaan serta meningkatkan semangat kerja. Sementara itu, Sedarmayanti (2017) menekankan pentingnya lingkungan kerja yang nyaman baik secara fisik maupun social dalam menciptakan suasana kerja yang produktif. Di sisi lain, pengembangan karir yang sistematis dan terarah, sebagaimana dijelaskan oleh Werther dan Davis (1996), mampu mendorong komitmen pegawai dan meningkatkan kapabilitas jangka panjang. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Sumantri et al. (2023), Matinghabi (2023), Lestari et al. (2024), Kusumawati & Gunawan (2024), dan Aditama et al. (2024) yang menunjukkan bahwa ketiga faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kombinasi gaya kepemimpinan yang efektif, lingkungan kerja yang kondusif, serta pengembangan karir yang jelas dan adil menjadi fondasi penting dalam membangun birokrasi yang berkinerja tinggi. Implikasi dari temuan ini menekankan perlunya pendekatan manajemen SDM yang holistik. Pertama, gaya kepemimpinan perlu diselaraskan

dengan budaya kerja yang diinginkan melalui pelatihan kepemimpinan yang partisipatif dan transformatif. Kedua, lingkungan kerja perlu ditata tidak hanya secara fisik, tetapi juga secara psikososial agar pegawai merasa nyaman dan dihargai. Ketiga, pengembangan karir harus dirancang sebagai bagian dari strategi jangka panjang, dengan jalur karir yang jelas, sistem promosi berbasis kinerja, serta pelatihan berkelanjutan. Dengan mengelola ketiga faktor ini secara sinergis, kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang dapat ditingkatkan secara berkelanjutan, sejalan dengan tuntutan reformasi birokrasi dan pelayanan publik yang profesional, adaptif, dan berorientasi hasil.

4. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pengembangan karir secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang, dengan kontribusi ketiganya sebesar 29,6% terhadap variabel kinerja, sedangkan sisanya 70,4% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh sebesar 8,3%, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif, partisipatif, dan komunikatif mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai. Lingkungan kerja berkontribusi sebesar 10,1%, mengindikasikan bahwa suasana kerja yang nyaman secara fisik maupun psikologis dapat mendukung produktivitas pegawai. Sementara itu, pengembangan karir memberikan pengaruh sebesar 5,6%, menegaskan pentingnya program pelatihan, jenjang karir yang jelas, dan kesempatan promosi dalam memotivasi pegawai untuk bekerja lebih optimal. Oleh karena itu, disarankan agar pemerintah daerah memperkuat ketiga aspek tersebut secara terpadu, sekaligus mulai mengevaluasi faktor-faktor lain seperti sistem penghargaan, beban kerja, budaya organisasi, dan motivasi intrinsik, guna membangun manajemen kinerja yang lebih komprehensif dan berkelanjutan.

5. Daftar Pustaka

- Adnan. (2022). Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10 (2):45–55.
- Afandi, P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator*. Pekanbaru. Zanaf Publishing.
- Alam, S. (2024). Kepemimpinan transformasional dan kinerja ASN. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 17(1):12–22.
- Anam, M., Hidayat, T., & Wahyudi, S. (2020). Analisis hubungan pengembangan karir dengan kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 8(1):33–40.
- Arianti, T., & Oktavianti, L. (2025). Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai: Studi pada sektor pemerintahan. *Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi*, 9(1):51–62.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Darmanto. (2020). *Administrasi publik: Konsep dan implementasi di era digital*. Jakarta. Kencana.
- Dewi, R. M. (2019). Lingkungan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(1):76–84.

- Dwiyantoro, D. (2020). Kepemimpinan dan kinerja ASN: Apakah signifikan?. *Jurnal Reformasi Birokrasi*, 4(2):30–39.
- Febryani, D., & Priadi, A. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 12(1):44–56.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2021). *Career management*. New York. Routledge.
- Handayani, S., & Hasanah, A. (2024). Lingkungan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja ASN. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 10(2):101–110.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2023). *Pengembangan karir dalam organisasi*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Hasnidar. (2022). Hubungan antara pengembangan karir dan kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 9(1):60–69.
- Ilma, R. N., Susanti, A., & Hadi, R. (2024). Analisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 16(2):88–99.
- Katharina, I., & Dewi, A. R. (2020). Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja ASN. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 5(2):112–121.
- Kusumawati, D., & Gunawan, H. (2024). Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 11(1):23–37.
- Lestari, R., Setiawan, A., & Pramono, B. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 19(1):12–21.
- Lomanjaya, D., Yuliana, M., & Prasetyo, T. (2020). Gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai: Studi kasus di kabupaten X. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Politik*, 7(2):98–109.
- Mahardiningtias, I. (2024). Pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap produktivitas pegawai. *Jurnal Ergonomi dan Kinerja*, 3(1):25–34.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Mane, M. S., Rizal, A., & Fauzan, R. (2022). SDM di era disrupsi digital: Tantangan dan strategi. *Jurnal Manajemen Strategis dan Sumber Daya*, 9(1):11–20.
- Mardiani, D., & Sepdiana, T. (2022). Analisis gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Keorganisasian*, 14(2):85–93.
- Matinghabi, J. (2023). Gaya kepemimpinan dan pengembangan karir dalam meningkatkan kinerja. *Jurnal Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik*, 8(1):45–55.
- Nitisemito, A. S. (2022). *Manajemen personalia*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Pratiwi, A., Rizki, Y., & Mulia, S. (2024). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja: Studi literatur. *Jurnal Kajian Manajemen dan Organisasi*, 13(2):72–81.
- Praptiestrini, A. (2016). *Gaya kepemimpinan dalam organisasi*. Yogyakarta. Andi.
- Rasyid, M. (2022). Kinerja ASN dalam perspektif tata kelola pemerintahan. *Jurnal Administrasi Negara*, 7(2):66–74.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior*. New Jersey. Pearson Education.
- Rosmana, D., & Wahyuningsih, T. (2023). Lingkungan kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai ASN. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Administrasi*, 12(2):143–152.

- Rizqi, F. R. (2022). Kinerja ASN dalam perspektif perilaku organisasi. *Jurnal Administrasi dan Kepemimpinan*, 6(1):18-27.
- Rozi, S., & Puspitasari, T. (2021). Kompetensi sumber daya manusia di era digital. *Jurnal Inovasi Pemerintahan Digital*, 4(2):90-98.
- Saputri, D. N. (2023). Produktivitas dan kinerja pegawai di sektor publik. *Jurnal Ekonomi dan Administrasi Negara*, 15(1):56-64.
- Sedarmayanti. (2021). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung. Refika Aditama.
- Setiawan, M. I. (2022). Kepemimpinan dalam sektor publik. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 8(2):77-86.
- Setiawan, R., Firdaus, A., & Suhendra, T. (2024). Kepemimpinan dan kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Publik dan Inovasi*, 10(1):39-50.
- Simamora, H. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta. STIE YKPN.
- Sinambela, L. P., & Lestari, D. (2021). Lingkungan kerja dan kepuasan pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 5(1):21-31.
- Sumantri, A., Harahap, R., & Nabila, M. (2023). Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan karir terhadap kinerja ASN. *Jurnal Reformasi Administrasi dan Birokrasi*, 7(2):98-110.
- Supomo, B., & Nurhayati, A. (2020). *Manajemen sumber daya manusia sektor publik*. Jakarta. Mitra Wacana Media.
- Suriaty, S., Nurlaela, L., & Fadillah, A. (2021). Pengembangan karir dan dampaknya terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 9(2):66-78.
- Syafruddin, M., Hidayah, N., & Lubis, S. (2022). Manajemen SDM sektor publik: Strategi dan implementasi. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 6(1):30-42.
- Wahjoedi, A., & Sari, M. (2021). Analisis pengembangan karir dan kinerja ASN. *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 11(1):22-34.
- Wibowo, S. (2022). *Kepemimpinan dalam organisasi pemerintahan*. Jakarta. Prenadamedia Group.
- Yoga, R. R., & Irmawati, N. (2024). Lingkungan kerja dan kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Psikologi Industri*, 15(1):70-78.
- Yohanis, R., Fitrah, L., & Rakhmat, A. (2022). Pengembangan karir dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 8(1):13-25.