

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA ASN MELALUI MOTIVASI KERJA PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN PETAJAM PASER UTARA PROVINSI KALIMANTAN TIMUR

Krisna Aditama¹, Hasniaty², Sri Adrianti Muin³

^{1,2,3}Universitas Fajar Makassar

Email: krisnaplano@yahoo.com¹, nitahasniaty@gmail.com², sriadriantim25@unifa.ac.id³

ABSTRACT

The North Petajam Paser Regency Regional Secretariat was formed through North Petajam Paser Regency Regional Regulation Number 3 of 2016 concerning the Formation and Structure of Regional Apparatus. The Regional Secretariat is led by the Regional Secretary. North Petajam Paser Regency Regional Secretariat with Type A, is a staff element that accommodates the implementation of regional secretariat functions. The leadership element in the Regional Secretariat consists of the Regional Secretary, Assistants consisting of the Assistant for Government and People's Welfare who supervises the Head of the Legal Section, Head of the Government Section and Head of the People's Welfare Section. Assistant for Economics and Development who supervises the Head of the Economic Section, Head of the Development Section and Head of the Goods and Services Procurement Section. General Administrative Assistant who supervises the Head of Organization and Administration, Head of General and Finance and Head of Public Relations and Protocol. Below the position of Head of Section are General Functional Positions/Certain Functional Positions and Executive Staff. This research aims to analyze the influence of leadership style and work environment on ASN performance through work motivation. This research was conducted at the North Petajam Paser Regency Regional Secretariat office using a saturated sample population of 119 ASN employee respondents. The analysis carried out is Outer Model Analysis which consists of the Convergent Validity test, Discriminant Validity test, Composite Reliability test, Average Variance Extracted (AVE) value and Inner Model Analysis which consists of the R Square test, Q Square test, Direct and Indirect Influence Test and test the hypothesis by looking at the T value and P Values. This analysis uses Partial Least Square (PLS) using SmarhPLS 3.0 software. Based on the results of the analysis, Leadership Style has a positive but not significant effect on Employee Performance ($0.569 > 0.05$), Leadership Style has a positive and significant effect on Motivation ($0.024 < 0.05$), Work Environment has a positive and significant effect on Employee Performance ($0.024 < 0.05$), Work Environment has a positive and significant effect on Motivation ($0.000 < 0.05$), Motivation has a positive but not significant effect on Employee Performance ($0.559 > 0.05$), Leadership style has a positive but not significant effect on Employee Performance if through Motivation

(0.612 > 0.05), The work environment has a positive but not significant effect on Employee Performance through Motivation (0.564 > 0.05).

Keywords: *Leadership Style, Work Environment, Motivation and Employee Performance.*

ABSTRAK

Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dibentuk melalui Peraturan Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara Nomor 3 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah. Sekretariat Daerah dipimpin oleh Sekretaris Daerah. Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dengan Tipe A, merupakan unsur staf yang mewadahi pelaksanaan fungsi sekretariat daerah. Unsur pimpinan di dalam Sekretariat Daerah terdiri dari Sekretaris Daerah, para Asisten yang terdiri dari Asisten Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat yang membawahi Kepala Bagian Hukum, Kepala Bagian Pemerintahan dan Kepala Bagian Kesejahteraan Rakyat. Asisten Perekonomian dan Pembangunan yang membawahi Kepala Bagian Perekonomian, Kepala Bagian Pembangunan dan Kepala Bagian Pengadaan Barang dan Jasa. Asisten Administrasi Umum yang membawahi Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana, Kepala Bagian Umum dan Keuangan dan Kepala Bagian Humas dan Protokol. Dibawah jabatan Kepala Bagian adalah Jabatan Fungsional Umum/Jabatan Fungsional Tertentu dan Staf Pelaksana. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja. Penelitian ini dilakukan di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara dengan menggunakan populasi sampel jenuh sebanyak 119 responden pegawai ASN. Analisis yang dilakukan adalah Analisa Outer Model yang terdiri dari uji Convergent Validity, uji Discriminant Validity, uji Composite Reliability, nilai Average Variance Extracted (AVE) dan Analisa Inner Model yang terdiri dari uji R Square, Q Square, Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dan uji hipotesis dengan melihat nilai T dan P Values. Analisis ini menggunakan Partial Least Square (PLS) menggunakan software SmarthPLS 3.0. Berdasarkan hasil analisis, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai ($0,569 > 0,05$), Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi ($0,024 < 0,05$), Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ($0,024 < 0,05$), Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi ($0,000 < 0,05$), Motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai ($0,559 > 0,05$), Gaya kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai jika melalui Motivasi ($0,612 > 0,05$), Lingkungan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai jika melalui Motivasi ($0,564 > 0,05$).

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi dan Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Pengelompokan organisasi Perangkat Daerah didasarkan pada konsepsi pembentukan organisasi yang terdiri atas 5 (lima) elemen, yaitu Kepala Daerah (*strategic apex*), Sekretaris Daerah (*middle line*), Dinas Daerah (*operating core*), Badan/Fungsi Penunjang (*technostructure*), dan staf pendukung (*supporting staff*). Dinas Daerah merupakan pelaksana fungsi inti (*operating core*) yang melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pembantu Kepala Daerah dalam melaksanakan fungsi mengatur dan mengurus sesuai bidang Urusan Pemerintahan yang diserahkan kepada daerah, baik urusan wajib maupun urusan pilihan. Badan Daerah melaksanakan fungsi penunjang (*technostructure*) yang melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pembantu kepala Daerah dalam melaksanakan fungsi mengatur dan mengurus untuk menunjang kelancaran pelaksanaan fungsi inti (*operating core*).

Menurut Yekti (2017), gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penulis mengamati, dilihat dari gaya bersikap dan bertindak dari seorang pimpinan di Sekretariat Daerah Kab. Penajam Paser Utara tidak sedikit pegawai ASN seperti yang kurang semangat atau malah malas dalam menjalankan tupoksi pekerjaannya, tersinggung dengan cara pimpinan dalam menyampaikan perintah, meninggalkan pekerjaan/hilang pada saat jam kantor, tidak mengikuti rapat yang sudah diperintahkan, tidak inovatif dan efektif dalam bekerja dan

tidak mengindahkan penegakan disiplin. Selain itu, lingkungan kerja di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara juga memberikan peran terhadap kinerja aparatur sipil negara. Menurut Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Nitisemito, 2000:183). Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja, akan mempengaruhi para pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung (Sedarmayanti, 2011:31).

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja. Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan, kompensasi serta peraturan dan kebijakan perusahaan. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan, lingkungan kerja non fisik juga sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai ASN di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara.

Menurut Noorainy (2017), lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian tersebut kurang lebih dapat menggambarkan kondisi lingkungan kerja non fisik yang ada di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara, seperti adanya kepala bagian yang tidak cocok bekerja dengan bawahan langsung, sehingga bawahan tersebut tidak pernah diberdayakan dalam setiap pekerjaan dan ada beberapa rekan seruangan yang tidak cocok dengan rekan kerjanya. Yang paling sering terjadi dan dirasakan adalah ketidakcocokan gaya memimpin kepala bagian dalam memimpin suatu unit kerja. Banyak pegawai yang mengeluh terkait dengan pimpinan yang tidak mau bertanggung jawab terhadap pekerjaan, pimpinan yang hanya memberi perintah tetapi terkait pekerjaan tidak menguasai akhirnya yang menentukan hasil tujuan pekerjaan adalah bawahan atau anak buah, pemimpin yang hanya mementingkan perjalanan dinas sedangkan terkait pekerjaan teknis diserahkan kepada bawahan dan pimpinan tidak mau tahu terkait pekerjaan tersebut dan hanya mau menerima hasil yang baik.

Ada juga pimpinan yang dalam setiap memimpin rapat tidak mau menerima pendapat bawahan, padahal secara teknis bawahan ini lah yang menguasai teknis dalam setiap pemecahan masalah yang ada yang sesuai pengalaman dan bidangnya. Berdasarkan pengamatan awal, hal-hal tersebut sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja ASN di sekretariat daerah Kabupaten Penajam Paser Utara.

Menurut Sutrischastini (2015), motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai. Terkait dengan upah yang adil dan layak, saat ini Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 15 tahun 2019 Tentang Perubahan Kedelapan Belas Atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil. PP ini diterbitkan dengan salah satu pertimbangannya adalah dalam rangka meningkatkan daya guna dan hasil guna serta kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil, perlu menaikkan gaji pokok Pegawai Negeri Sipil. Selain itu, Pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara juga telah mengeluarkan Peraturan Bupati Penajam Paser Utara Nomor 4 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Nomor 26 Tahun 2022 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah. Salah satu pertimbangan penerbitan perbup ini adalah bahwa berdasarkan ketentuan pasal 58 ayat (2) dan ayat (3) PP Nomor 12 Tahun 2019 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah mengamanatkan Pemberian Tambahan Penghasilan kepada Aparatur Sipil Negara diberikan berdasarkan pertimbangan beban kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi, prestasi kerja dan/atau pertimbangan objektif lainnya. Berdasarkan pengamatan awal terhadap pemberlakuan perbup diatas, masih ada sebagian pegawai yang kinerjanya tidak maksimal bahkan ada pegawai yang meninggalkan tempat kerja pada saat jam kerja.

Berdasarkan pengamatan, para kepala bagian di Sekretariat Daerah yang dilantik oleh kepala daerah, sebagian besar bukan dari kepala sub bagian dari bagian itu sendiri tetapi

diambil dari orang dekat kepala daerah atau dari luar sekretariat daerah. Hal ini sangat berpengaruh terhadap kesempatan untuk maju/promosi, pengakuan sebagai individu dan pengakuan atas prestasi. Sehingga banyak para kepala sub bagian atau saat ini disebut sebagai Analis Kebijakan yang tidak bekerja dengan maksimal atau setidaknya menciptakan inovasi terbaik dalam bekerja. Mereka tidak mau mengeluarkan semua kemampuan karena tidak ada jaminan untuk mendapatkan promosi jabatan.

Selain itu, banyak pekerjaan yang dibebankan semua kepada bawahan. Pada saat pekerjaan tersebut menimbulkan permasalahan di kemudian hari, bawahanlah yang harus bertanggung jawab terhadap kesalahan dan terkadang mendapatkan tekanan (*pressure*) yang cukup tinggi dari pihak lain. Hal ini karena pimpinan atau atasan tidak bisa memberikan perlindungan dan rasa aman dalam bekerja terhadap bawahan.

LANDASAN TEORI

1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang mengimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan. (Prasetyo, 2006). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. (Thoha, 2007).

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. (Nitisemito, 2000). Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang terdapat disekitar tempat kerja, akan mempengaruhi para pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. (Sedarmayanti (2011). Dari sini dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua), yaitu: lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung dan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, atau dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini juga termasuk lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. (Sedarmayanti, 2010). Adapun indikator yang dipakai dalam variabel penelitian ini adalah sebagai yaitu: pewarnaan, penerangan, udara, suara dan musik, ruang gerak, keamanan, dan kebersihan.

3. Motivasi

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

(Hasibuan, 2009). Motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi dan pengarahannya terhadap tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku. (Moskowits dalam Hasibuan, 2009). Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.

Motivasi itu tampak dalam dua segi yang berbeda. (Terry dalam Hasibuan, 2009). Pertama, kalau dilihat dari segi aktif/dinamis. Motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja, agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Kedua, jika dilihat dari segi pasif/statis, motivasi akan tampak sebagai kebutuhan sekaligus juga sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut kearah yang diinginkan.

Keinginan dan kegairahan kerja dapat ditingkatkan berdasarkan pertimbangan tentang adanya dua aspek motivasi yang bersifat statis. Aspek statis yang pertama tampak sebagai kebutuhan pokok manusia yang menjadi dasar bagi harapan yang akan diperoleh lewat tercapainya tujuan organisasi. Aspek motivasi statis kedua adalah berupa alat perangsang atau insentif yang diharapkan dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan pokok yang diharapkan.

4. Kinerja

Menurut Akdon (2011), kinerja adalah hasil kerja suatu organisasi dalam rangka mewujudkan strategik, kepuasan pelanggan dan kontribusinya terhadap lingkungan strategik.

Menurut Moeheriono (2012), kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Kasmir (2018), kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, Pasal 1 ayat 10, Kinerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dan Perilaku Kerja.

Dalam mengemukakan teori para ahli juga menjelaskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Samsuddin (2018), faktor penentu kinerja adalah: kemampuan, kemauan, energi, teknologi, kompensasi, kejelasan tujuan, dan keamanan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang bertujuan untuk memahami dan menjelaskan fenomena yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara secara mendalam. Pendekatan kuantitatif memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara. Menurut Sugiyono (2013), metode penelitian

kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Filsafat positivisme memandang realitas/gejala/fenomena itu dapat diklasifikasikan, relatif tetap, konkrit, teramati, terukur, dan hubungan gejala bersifat sebab akibat. Penelitian pada umumnya dilakukan pada populasi atau sampel tertentu yang representatif. Proses penelitian bersifat deduktif, dimana untuk menjawab rumusan masalah digunakan konsep atau teori sehingga dapat dirumuskan hipotesis. Hipotesis tersebut selanjutnya diuji melalui pengumpulan data lapangan. Untuk mengumpulkan data digunakan instrumen penelitian. Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis secara kuantitatif dengan menggunakan statistik deskriptif atau inferensial sehingga dapat disimpulkan hipotesis yang dirumuskan terbukti atau tidak. Penelitian kuantitatif pada umumnya dilakukan pada sampel yang diambil secara random, sehingga kesimpulan hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada populasi di mana sampel tersebut diambil.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Beirdasarkan analisis yang telah dilakukan oleh peineiliti dengan meinggunakan meitodei kuantitatif dengan dukungan aplikasi *SmartPLS*, beirikut ini adalah hasil dari peineelitian Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja ASN Melalui Motivasi Kerja Pada Sekretariat

Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara Provinsi Kalimantan Timur.

A. Pengaruh Langsung

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai T statistik sebesar 2,267, maka nilai T statistik $> 1,98$ sedangkan untuk nilai *P Value* sebesar 0,024, maka nilai *P Value* $< 0,05$. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Syaivid et al. (2013) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1) diterima dengan penjelasan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi.

Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan bahwa responden mayoritas memilih setuju mengenai gaya kepemimpinan yang memberikan petunjuk yang jelas kepada bawahan, yang menetapkan aturan yang jelas untuk kinerja tim, memberikan dukungan emosional kepada bawahan yang menghadapi kesulitan dalam pekerjaan, memperhatikan kebutuhan bawahan, memperhatikan perkembangan karier bawahan, mendengarkan saran dan pendapat bawahan sebelum mengambil keputusan dan pimpinan yang mendorong inovasi dalam pekerjaan. Hal tersebut dapat mempengaruhi motivasi para pegawai yang dipimpin sehingga pegawai memiliki keinginan berprestasi dalam bekerja, pegawai memiliki keinginan untuk terus

belajar, mengembangkan keterampilan atau pengetahuan dalam bidang tertentu sesuai minatnya, ingin memiliki kualitas pekerjaan yang baik, menyelesaikan tugas tepat waktu, sanggup menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan yang diberikan pimpinan, mampu mem *backup* pimpinan dalam pekerjaan, didukung juga dengan kebijakan dan administrasi dikantor yang baik semakin membuat pegawai merasa betah.

Dari keterkaitan tersebut, akan tercipta juga hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan atau sesama rekan kerja dikantor. Adanya sudut pandang yang optimis dan sikap positif yang ditunjukkan pimpinan, bahkan ketika dalam menghadapi keadaan yang sulit dapat juga menginspirasi para pegawainya untuk terus bekerja keras. Hal ini dikarenakan, pegawai secara langsung akan terinspirasi untuk mengadopsi pandangan dan sikap yang sama seperti pimpinannya.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel lingkungan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai T statistik sebesar 5,694, maka nilai T statistik $> 1,98$ sedangkan untuk nilai *P Value* sebesar 0,000, maka nilai *P Value* $< 0,05$. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Adrianti Muin et al. (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua (H2) diterima dengan penjelasan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap Motivasi.

Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan bahwa responden mayoritas memilih setuju mengenai lingkungan kerja dikantor menyediakan pencahayaan atau penerangan yang cukup, adanya sirkulasi udara/terdapat *Air Conditioner*, ruang gerak dan tempat kerja pegawai, keamanan, kebersihan kantor, hubungan yang terjalin harmonis dan baik dengan atasan, bawahan dan sesama rekan kerja serta fasilitas yang didapatkan pegawai seperti ruang kerja, meja kerja, komputer/laptop, printer, mesin fotocopy, mesin scan, slide proyektor, motor dinas, mobil dinas dan lain sebagainya. Hal tersebut dapat mempengaruhi motivasi para pegawai yang dipimpin sehingga pegawai memiliki keinginan berprestasi dalam bekerja, pegawai memiliki keinginan untuk terus belajar, mengembangkan keterampilan atau pengetahuan dalam bidang tertentu sesuai minatnya, ingin memiliki kualitas pekerjaan yang baik, menyelesaikan tugas tepat waktu, sanggup menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan yang diberikan pimpinan, mampu mem *backup* pimpinan dalam pekerjaan, didukung juga dengan kebijakan dan administrasi dikantor yang baik semakin membuat pegawai merasa betah.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Original Sample (O) memiliki nilai 0,101, Sample Mean (M) memiliki nilai 0,140, Standar Deviation (STDEV) memiliki nilai 0,177, hal ini

menunjukkan adanya pengaruh positif. Untuk nilai T statistik sebesar 0,570, maka nilai T statistik $< 1,98$ sedangkan untuk nilai P Value sebesar 0,569, maka nilai P Value $> 0,05$. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Siagian dan Khair (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H3) ditolak dengan penjelasan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan bahwa responden mayoritas memilih setuju mengenai gaya kepemimpinan yang memberikan petunjuk yang jelas kepada bawahan, yang menetapkan aturan yang jelas untuk kinerja tim, memberikan dukungan emosional kepada bawahan yang menghadapi kesulitan dalam pekerjaan, memperhatikan kebutuhan bawahan, memperhatikan perkembangan karier bawahan, mendengarkan saran dan pendapat bawahan sebelum mengambil keputusan dan pimpinan yang mendorong inovasi dalam pekerjaan. Dari hasil pengujian hipotesis tersebut dapat diketahui bahwa peningkatan nilai gaya kepemimpinan akan diikuti oleh peningkatan nilai kinerja, namun peningkatan kinerja tersebut tidak sesuai dengan harapan. Permasalahan ini dapat terlihat pada kondisi gaya kepemimpinan yang belum mampu mengarahkan terhadap pegawainya dan kurang memiliki pendirian yang kokoh (ketegasan) dalam menjalankan seluruh peraturan pada pegawai. Sebagai contoh, dengan adanya mutasi atau promosi pergantian pada level eselon II (asisten)

maupun eselon III (kepala bagian) serta meskipun gaya kepemimpinan seseorang itu baik dan bagus sekalipun, belum tentu dapat meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel lingkungan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai T statistik sebesar 2,800, maka nilai T statistik $> 1,98$ sedangkan untuk nilai P Value sebesar 0,005, maka nilai P Value $< 0,05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Adrianti Muin et al. (2023) yang menyatakan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat (H4) diterima dengan penjelasan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan bahwa responden mayoritas memilih setuju dan indikator yang memiliki nilai outer loading paling tinggi adalah terdiri dari keamanan kerja dikantor, kebersihan kantor dan pegawai yang mendapat fasilitas ruang kerja, meja kerja, komputer/laptop, printer, mesin fotocopy, mesin scan, slide proyektor, motor dinas dan mobil dinas. Hal tersebut menjadi indikasi bahwa apabila pegawai mendapatkan lingkungan kerja terutama fasilitas kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara.

5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel motivasi menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan bahwa Original Sample (O) memiliki nilai 0,115, Sample Mean (M) memiliki nilai 0,126, Standar Deviation (STDEV) memiliki nilai 0,197, hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif. Untuk nilai T statistik sebesar 0,585, maka nilai T statistik $< 1,98$ sedangkan untuk nilai P Value sebesar 0,559, maka nilai P Value $> 0,05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bukhari dan Pasaribu (2019) yang menyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima (H5) ditolak dengan penjelasan bahwa Motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan fakta di lapangan menunjukkan responden mayoritas memilih setuju pada Kebijakan dan administrasi pemerintahan yang baik di kantor membuat para pegawai betah dan bertahan. Kebijakan dan administrasi pemerintahan yang baik disini dikarenakan semua mekanismenya telah diatur oleh peraturan perundang-undangan. Motivasi pada tiap-tiap pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara berbeda-beda. Ada sebagian pegawai yang memiliki motivasi baik seperti memiliki keinginan untuk berprestasi dalam bekerja, memiliki keinginan untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan sesuai bidangnya, ingin memiliki kualitas pekerjaan

yang baik, menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, memenuhi setiap tantangan dan memperoleh kesempurnaan dalam pekerjaan, ingin mengembangkan kariernya, ingin mendapatkan gaji, tunjangan, insentif dan lainnya, ingin naik golongan dan promosi jabatan. Tetapi berdasarkan pengamatan, ada sebagian pegawai yang hanya ingin mendapatkan motivasinya saja tetapi tidak meningkatkan kinerjanya di kantor.

Salah satu contoh yang paling sering terjadi adalah pada saat ada pelantikan mutasi atau promosi jabatan, banyak sekali peneliti amati pegawai yang motivasinya biasa saja tetapi mendapatkan promosi jabatan setingkat lebih tinggi sedangkan pegawai yang motivasi kerjanya tinggi tidak mendapatkan promosi jabatan bahkan sampai pegawai tersebut pensiun. Hal ini dikarenakan pegawai yang mendapat promosi jabatan tersebut memiliki kedekatan dengan kepala daerah. Contoh yang lain adalah pegawai mendapatkan gaji, tunjangan dan insentif yang cukup dan lumayan setiap bulan yang diberikan berdasarkan beban kerja, tetapi kinerja pegawai tersebut hanya biasa saja dan normatif serta tidak selalu menciptakan inovasi dan kreatifitas dalam pekerjaan. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi yang tinggi dan atau motivasi yang rendah belum tentu menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menjadi indikasi bahwa apabila terjadi peningkatan motivasi di tiap-tiap pegawai dalam hal ini motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik maka belum tentu terjadi peningkatan terhadap kinerja pegawai.

B. Pengaruh Tidak Langsung

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan

terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi

Berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja yang di mediasi oleh variabel motivasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Original Sample* (O) memiliki nilai 0,034, *Sample Mean* (M) memiliki nilai 0,030, *Standar Deviation* (STDEV) memiliki nilai 0,068, hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif. Untuk nilai T statistik sebesar 0,507, maka nilai T statistik $< 1,98$ sedangkan untuk nilai *P Value* sebesar 0,612, maka nilai *P Value* $> 0,05$. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fitri et. al (2023) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam (H6) ditolak dengan penjelasan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Motivasi. Bahkan cenderung lebih baik dihubungkan secara langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan atau gaya kepemimpinan terhadap motivasi dibanding melalui variabel intervening. Hal tersebut menjadi indikasi apabila terjadi peningkatan dan penurunan pada gaya kepemimpinan di kantor Sekretariat Daerah tidak akan berdampak pada kinerja pegawai dan tidak dapat dimediasi oleh motivasi.

Berbagai macam gaya kepemimpinan yang silih berganti dengan kategori gaya kepemimpinan yang sama atau berbeda dapat

dimiliki oleh siapapun pejabatnya tetapi tetap sulit untuk menaikkan standar kinerja pegawai meskipun dimediasi oleh variabel motivasi. Meskipun gaya kepemimpinan pada tataran eselon II, eselon III dan Jabatan Fungsional Tertentu telah bagus dan baik serta indikator Kinerja Pegawai Negeri Sipil menurut Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 sudah dijalankan oleh tiap-tiap pegawai, meskipun telah dimediasi oleh variabel motivasi intrinsik ataupun ekstrinsik tetap belum tentu menjadi pengaruh yang positif dan signifikan. Ada faktor lain yang lebih menentukan dalam pemerintahan yang tidak masuk dalam kajian penelitian ini seperti faktor kebijakan, anggaran, sumberdaya manusia, waktu pelaksanaan kegiatan, merit system yang baik dalam promosi jabatan dan lain sebagainya.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi

Berdasarkan hasil penelitian bahwa variabel lingkungan kerja menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja yang di mediasi oleh variabel motivasi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Original Sample* (O) memiliki nilai 0,067, *Sample Mean* (M) memiliki nilai 0,075, *Standar Deviation* (STDEV) memiliki nilai 0,116, hal ini menunjukkan adanya pengaruh positif. Untuk nilai T statistik sebesar 0,578, maka nilai T statistik $< 1,98$ sedangkan untuk nilai *P Value* sebesar 0,564, maka nilai *P Value* $> 0,05$.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Adrianti Muin

et al. (2023) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh (H7) ditolak dengan penjelasan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Motivasi. Bahkan cenderung lebih baik dihubungkan secara langsung antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dibanding melalui variabel intervening motivasi. Hal ini mengindikasikan bahwa apabila terjadi peningkatan dan atau penurunan lingkungan kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai meskipun dimediasi oleh variabel motivasi. Sebagai contoh apabila lingkungan kerja menurun, pegawai tetap mendapatkan gaji dan tunjangan (salah satu indikator motivasi) serta kinerja pegawai tetap berjalan. Sebaliknya lingkungan kerja meningkat, pegawai tetap mendapatkan gaji dan tunjangan serta kinerja tetap berjalan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut:

1. Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Motivasi.
2. Variabel Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Variabel Motivasi.
3. Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel Kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara.
4. Variabel Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara.
5. Variabel Motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel Kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara.
6. Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel Kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara melalui variabel Motivasi.
7. Variabel Lingkungan Kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara melalui Motivasi.
8. Gaya kepemimpinan yang paling dominan di Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara adalah Gaya Kepemimpinan Direktif yang terdiri dari pimpinan memberikan petunjuk yang jelas kepada anggota tim untuk mencapai tujuan dan pimpinan menetapkan aturan dan harapan yang jelas untuk kinerja tim, serta indikator Gaya Kepemimpinan Suportif yang terdiri dari pimpinan memberikan dukungan emosional kepada anggota tim dalam menghadapi kesulitan kerja dan pimpinan memperhatikan kebutuhan personal dan perkembangan karier anggota tim.
9. Lingkungan kerja yang paling dominan di Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara adalah Lingkungan

Kerja Fisik yang terdiri dari pencahayaan, sirkulasi udara, ruang gerak, keamanan, kebersihan dan pegawai mendapat fasilitas ruang kerja, meja kerja, komputer atau laptop, printer, mesin fotocopy, mesin scan, slide proyektor, motor dinas, mobil dinas, dan sebagainya.

10. Motivasi yang paling dominan di Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara adalah Motivasi Intrinsik yang terdiri dari memiliki keinginan untuk berprestasi dalam bekerja, memiliki keinginan untuk terus belajar, tumbuh, mengembangkan keterampilan atau pengetahuan dalam bidang tertentu sesuai minatnya, ingin memiliki kualitas pekerjaan yang baik, menyelesaikan tugas dgn tepat waktu, memenuhi setiap tantangan dan memperoleh kesempurnaan dalam pekerjaan dan ingin menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan pimpinan.
11. Kinerja Pegawai yang paling dominan di Sekretariat Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara adalah yang berdasarkan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yaitu Kuantitas, Kualitas dan Waktu (Memiliki kualitas kerja yang baik, menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, meningkatkan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, bekerja dengan cermat dan teliti, kemampuan menyelesaikan pekerjaan). Sedangkan yang berdasarkan Perilaku Kerja Pegawai yaitu Inisiatif kerja dan Kerja Sama (Mampu bekerja sama dengan orang lain, memiliki komunikasi yang baik sesama rekan kerja, bawahan

maupun atasan, memiliki kreativitas dan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan).

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian Ipteks Vol. 4 No. 1, Januari, P-ISSN:2459-9921, E-ISSN:2528-0570*, 47-62.
- Adi, M., Saryadi, N., & Widiartanto. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Bandeng Juwana). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 5.1*, , 196-205.
- Akdon. (2011). *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Anoraga, P. (1992). *Psikologi Kepemimpinan. Cetakan ke-2*. Jakarta: Rhineka Cipta.
- Batubara, S. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Pengadaan PT. Inalum (Persero). *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi) e-ISSN 2620-5866 Vol. 3 No.1 April*, 40-58.
- Caksana, N. P. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada SMAN 1 Tulungagung. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*,

- Vol. 4, No. 1, 82-92.*
- Changgriawan, G. S. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di One Way Production. *AGORA, Vol. 5, No. 3.*
- Dewi, N. N. (2019). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Suparma, Tbk.). *Media Mahardika, Vol. 17, No. 2, Januari.*
- Edasa, D., & Putra, E. E. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai LPP-RRI Bukittinggi. *Jurnal Riset Manajemen Bisnis dan Publik, 3.2.*
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling:Metode Alternatif Dengan Partial Least Square, Edisi 2.* Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis, 3.1, ISSN:2442-4560.*
- Guterres, L. A., & Suparta, W. G. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 5.3 ISSN:2337-3067, 429-454.*
- Hasibuan, M. S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi.* Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi.* Jakarta :
- PT Bumi Aksara.
- Jogiyanto, H. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modelling Berbasis Varian Dalam Penelitian.* Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Josephine, A., & Harjanti, D. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla). *AGORA, Vol. 5, No. 3.*
- Junaidi. (2021). *Aplikasi AMOS dan Structural Equalition Model (SEM).* Makassar: UPT Unhas Press.
- Kartono, K. (2016). *Pemimpin dan Kepemimpinan:Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu ?* Jakarta: Rajawali Pers.
- Kasiaheng, D. K., Kimbal, M., & Liando, D. M. (2017). Evaluasi Mutasi Jabatan Struktural Eselon III Dan IV di Lingkup Pemerintah Kabupaten Sangihe. *Jurnal Eksekutif 1.1, 1-12.*
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik) Edisi Satu.* Depok: Rajawali Press.
- Kultsum, U. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Trasti Global Konverta. *Journal OF Business Studies, Vol. 2, No. 2, Desember, ISSN:2443-3837.*
- Kurniawan DP, M. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Dimas Kota Palembang. *Jurnal Ilmiah Manajeme Bisnis dan Terapan Tahun XV No.1 April.*

- Larasati, S., & Gilang, A. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah Telkom Jabar Barat Utara (Witel Bekasi). *Jurnal Manajemen dan Organisasi, Vol. V, No. 3, Desember*.
- Luthans, F. (2005). *Organization Behaviour. Internal Edition*. Singapore: McGraw Hill Book Co.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Manullang, M. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Edisi Revisi*. Jakarta : Rajawali Press.
- Muin, S. A., Anwar, A. F., & Suryani, A. I. (2023). Lingkungan Kerja dan Kompetensi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Kota Makassar; Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol. 6 No. 2, Juni*, E-ISSN:2599-3410 P-ISSN:2614-3259.
- Nawawi, H., & Martini, M. (2001). *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Nitisemito, A. S. (2000). *Manajemen Personalia : Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noorainy, F. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pangandaran. *Journal of Management Review Vol. 1 No. 2 ISSN-P:2580-4138, ISSN-E 2579-812X, 75-85*.
- Prasetyo, R. (2006). *Pengembangan Karir Sekretaris Kepemimpinan*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Prawirosentono, S. (2009). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi. Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Samsuddin, H. (2018). *Kinerja Karyawan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Saydam, G. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid I*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber daya Manusia & Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2010). *Pengembangan Kepribadian Pegawai*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Siagian, S. P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Siagian, S. P. (2004). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sipil, P. P. (n.d.). Retrieved Agustus 17, 2023, from JDIH BPK RI: <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Detail/s/103323/pp-no-15-tahun-2019>
- Sipil, P. P. (n.d.). *JDIH BPK RI*. Retrieved Agustus Kamis, 2023, from <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Detail/s/103323/pp-no-15-tahun-2019>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian*

- Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sutarto. (2006). *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Sutrischastini, A., & Riyanto, A. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul. *Jurnal Kajian Bisnis, Vol. 23, No.2*, 121-137.
- Sutrisno, E. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: KENCANA.
- Syaiyid, E., Utami, H. N., & Riza, M. F. (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan Radar Malang PT. Malang Intermedia Pers. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 1 No.1 April*.
- Theodora, O. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang. *AGORA, Vol. 3, No. 2*.
- Thoha, M. (2007). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Tolu, A., Mamentu, M., & Wehelmina. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 11, No. 1, P-ISSN:2338-9605, e-2655-206X*.
- Utami, S. S., & Hartanto, A. (Juni 2010). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Jumantono Kabupaten Karanganyar. *Jurnal Manajemen SDM Vol.4 No.1*, 58-67.
- Wibowo, M., Musadieg, M. A., & Nurtjahjono, G. E. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kandatel Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 16 No. 1, November*.
- Wursanto, I. (2012). *Manajemen Kepegawaian 2*. Yogyakarta: Kanisius.
- Yekti, S. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Paradigma Vol.1 No. 3, Desember*, 336-356.
- Zainun. (1979). *Manajemen dan Motivasi*. Jakarta: Balai Aksara.