

Determinan Kinerja Pegawai pada Organisasi Pelayanan Publik : Peran Relatif Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja

Hadira¹, Muhammad Haekal Yunus^{2*}, Munawir³

^{1,2,3}Universitas Andi Djemma, Jl. Puang H Daud, Palopo, 91921

Hadira.towuti@gmail.com¹

haekal@unanda.ac.id^{2*}

munawir@unanda.ac.id³

* Corresponding Author

Diterima : 21 Oktober 2026; Direvisi : 25 Nopember 2026; Diterbitkan : 1 Desember 2026;

Abstrak

Penelitian terdahulu mengenai determinan kinerja pegawai menunjukkan hasil yang belum konsisten, khususnya mengenai pengaruh motivasi dan lingkungan kerja, sementara bukti empiris mengenai kontribusi relatif ketiga faktor tersebut pada organisasi pelayanan publik tingkat kecamatan masih terbatas. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan seluruh populasi sebanyak 47 pegawai melalui teknik sampel total. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala lima tingkat dan dianalisis melalui uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, serta regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,314$; $p = 0,042$), sedangkan motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan ($\beta = 0,161$; $p = 0,261$). Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan ($\beta = 0,391$; $p = 0,016$) serta menjadi prediktor relatif paling dominan dalam model. Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($F = 23,443$; $p < 0,001$) dengan koefisien determinasi sebesar 0,621. Temuan menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pada organisasi pelayanan publik perlu memprioritaskan pembenahan lingkungan kerja dan penguatan praktik kepemimpinan, sementara kebijakan motivasi perlu dievaluasi agar lebih sesuai dengan kebutuhan pegawai dan lebih terhubung dengan capaian kinerja.

Kata Kunci: gaya kepemimpinan; kinerja pegawai; lingkungan kerja; motivasi; organisasi publik

Determinants of Employee Performance in Public Service Organizations: The Relative Roles of Leadership Style, Motivation, and Work Environment

Abstract

Previous studies on the determinants of employee performance have produced inconsistent findings, particularly regarding the effects of motivation and the work environment, while empirical evidence on the relative contribution of these factors in subdistrict-level public service organizations remains limited. This study examines the partial and simultaneous effects of leadership style, motivation, and work environment on employee performance. A quantitative approach was employed involving the entire population of 47 employees through total sampling. Data were collected using a closed-ended questionnaire with a five-point response scale and analyzed using validity and reliability tests, classical assumption tests, and multiple linear regression. The results show that leadership style has a positive and significant effect on employee performance ($\beta = 0.314$; $p = 0.042$), whereas motivation has a positive but statistically insignificant effect ($\beta = 0.161$; $p = 0.261$). The work environment has a positive and significant effect ($\beta = 0.391$; $p = 0.016$) and represents the relatively strongest predictor in the model. Simultaneously, the three variables significantly affect employee performance ($F = 23.443$; $p < 0.001$), with a coefficient of determination of 0.621. These findings indicate that improving employee performance in public service organizations should prioritize improvements in the work environment and leadership practices, while motivation policies should be evaluated to ensure better alignment with employee needs and measurable performance outcomes

Keywords: employee performance; human resource management; leadership style; motivation; public organization; work environment

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam melaksanakan program, mencapai sasaran, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam organisasi pemerintahan, kinerja tidak hanya berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga mencakup kualitas hasil, ketepatan waktu, keandalan, kedisiplinan, sikap, dan kemampuan pegawai melaksanakan tanggung jawabnya. Kinerja dapat dipahami sebagai hasil pelaksanaan tugas dalam periode tertentu berdasarkan standar dan tujuan yang telah ditentukan organisasi (Azis & Suwatno, 2019; Mokosolang et al., 2021; Pranansa et al., 2018).

Peningkatan kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi dan individual. Beberapa faktor yang banyak dibahas dalam manajemen sumber daya manusia adalah gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja. Ketiga faktor tersebut memiliki posisi penting karena berkaitan langsung dengan cara pegawai memperoleh arahan, dorongan, dukungan, dan kondisi yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Gaya kepemimpinan menggambarkan pola perilaku dan strategi yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi, mengarahkan, dan mengoordinasikan bawahan. Kepemimpinan yang efektif ditandai oleh kemampuan mengambil keputusan, memberikan dukungan, membuka kesempatan menyampaikan pendapat, memberikan petunjuk, memperlakukan pegawai secara adil, serta mengendalikan emosi dalam hubungan kerja (Hidayat, 2018; Kamal et al., 2019; Kumala & Agustina, 2018). Gaya kepemimpinan yang sesuai dapat memberikan kejelasan tugas dan meningkatkan kesediaan pegawai untuk bekerja menuju tujuan organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang lemah, ketidaktegasan, dan rendahnya perhatian pimpinan terhadap kebutuhan bawahan dapat menghambat pencapaian kinerja.

Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mengarahkan pegawai untuk menggunakan kemampuan, tenaga, dan waktunya dalam menyelesaikan pekerjaan. Motivasi dapat muncul melalui penghargaan, kesempatan mengembangkan kemampuan, rasa aman, perlakuan yang adil, pengakuan atas hasil kerja, serta dukungan pimpinan. Pegawai yang memiliki motivasi kerja diharapkan menunjukkan semangat, ketekunan, tanggung jawab, dan kemauan untuk mencapai target organisasi (Adha et al., 2019; Febrianingsih et al., 2019; Irawan et al., 2024). Meskipun demikian, tingginya persepsi motivasi tidak selalu secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja apabila dorongan yang diberikan belum sesuai dengan kebutuhan pegawai atau tidak didukung faktor organisasi lainnya.

Lingkungan kerja meliputi kondisi fisik dan nonfisik yang berada di sekitar pegawai ketika melaksanakan pekerjaan. Lingkungan fisik mencakup penerangan, suhu, tata ruang, peralatan, kebisingan, kebersihan, dan keamanan, sedangkan lingkungan nonfisik mencakup hubungan dengan pimpinan, hubungan antarpegawai, komunikasi, dan budaya kerja. Lingkungan yang aman, nyaman, dan didukung fasilitas yang memadai memungkinkan pegawai bekerja lebih fokus dan efisien (Marisya, 2022). Sebaliknya, keterbatasan peralatan dan kondisi ruang kerja yang kurang mendukung dapat menurunkan kenyamanan serta menghambat penyelesaian pekerjaan.

Berdasarkan observasi awal pada Kantor Camat Wasuponda Kabupaten Luwu Timur, ditemukan beberapa kondisi yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai. Komunikasi antara pimpinan dan bawahan belum berjalan secara optimal, pimpinan dinilai kurang tegas terhadap pegawai yang terlambat, dan dukungan motivasional kepada bawahan masih terbatas. Kondisi lingkungan kerja juga belum sepenuhnya mendukung karena penataan ruangan kurang rapi, penerangan pada beberapa ruangan masih kurang, penempatan meja dan kursi belum nyaman,

serta masih terdapat pegawai yang tidak memiliki peralatan kerja seperti komputer jinjing. Selain itu, masih ditemukan pegawai yang mengobrol, menggunakan telepon genggam, bermain gim, atau keluar masuk kantor pada jam kerja ketika tugas belum selesai.

Penelitian terdahulu memperlihatkan hasil yang belum konsisten. Tolu et al. (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Andar et al. (2022) juga membuktikan adanya pengaruh ketiga variabel secara parsial dan simultan. Fadel et al. (2025) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Akan tetapi, Ardiansyah et al. (2023) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Temuan lain menunjukkan bahwa motivasi tidak selalu menghasilkan pengaruh signifikan terhadap kinerja maupun kepuasan kerja (Ernawati et al., 2023; Michael & Nawawi, 2020; Pragiwati et al., 2020).

Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja dapat bergantung pada karakteristik organisasi, pegawai, dan konteks pekerjaan. Penelitian pada Kantor Camat Wasuponda penting dilakukan karena organisasi pemerintahan kecamatan memiliki karakteristik pelayanan, struktur kerja, dan hubungan hierarkis yang berbeda dari perusahaan swasta. Penelitian ini menguji hipotesis bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta ketiga variabel secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, tujuan penelitian adalah menganalisis pengaruh parsial dan simultan gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Wasuponda Kabupaten Luwu Timur.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai. Penelitian dilaksanakan pada Kantor Camat Wasuponda Kabupaten Luwu Timur pada tahun 2026.

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai yang menjadi bagian dari organisasi tersebut pada periode penelitian, yaitu sebanyak 47 orang. Teknik **total sampling** dipilih bukan semata-mata berdasarkan ukuran populasi, melainkan karena seluruh anggota populasi dapat dijangkau dan memiliki relevansi langsung dengan fenomena yang diteliti. Dengan demikian, seluruh 47 pegawai dijadikan responden sehingga data merepresentasikan populasi internal organisasi pada periode penelitian (Sugiyono, 2019). Karakteristik responden dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan.

Data primer diperoleh melalui kuesioner tertutup, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen serta sumber literatur yang relevan. Instrumen terdiri atas empat variabel dengan masing-masing tujuh butir pernyataan. Penyusunan indikator dilakukan dengan mengacu pada konsep dan indikator yang telah digunakan dalam literatur mengenai kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan kinerja.

Tabel 1. Operasionalisasi instrumen penelitian

Variabel	Indikator utama	Jumlah butir	Skala
Gaya kepemimpinan	Pelaksanaan tugas, pemberian dukungan, orientasi hasil, pemberian petunjuk, dan keadilan	7	Lima tingkat
Motivasi	Kebutuhan fisik, rasa aman, kebutuhan sosial, penghargaan, dan dorongan mencapai tujuan	7	Lima tingkat

Variabel	Indikator utama	Jumlah butir	Skala
Lingkungan kerja	Hubungan antarpegawai, hubungan dengan atasan, fasilitas, kondisi fisik, keamanan, dan budaya kerja	7	Lima tingkat
Kinerja pegawai	Kualitas kerja, kuantitas hasil, keandalan, dan sikap	7	Lima tingkat

Sumber: Disusun berdasarkan instrumen penelitian, 2026

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai korelasi setiap butir dengan nilai r tabel sebesar 0,2429. Pernyataan dinyatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar daripada r tabel. Reliabilitas instrumen dievaluasi menggunakan nilai Cronbach's alpha dengan batas penerimaan 0,60. Analisis selanjutnya mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan kelayakan model regresi (Sujarweni, 2016).

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan regresi linear berganda dengan persamaan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan: Y adalah kinerja pegawai, X_1 adalah gaya kepemimpinan, X_2 adalah motivasi, X_3 adalah lingkungan kerja, a adalah konstanta, b adalah koefisien regresi, dan e adalah kesalahan pengganggu. Pengaruh parsial diuji menggunakan uji t , sedangkan pengaruh simultan diuji menggunakan uji F pada tingkat signifikansi 0,05. Kemampuan variabel bebas menjelaskan kinerja pegawai dianalisis menggunakan koefisien determinasi (Ghozali, 2016).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian melibatkan seluruh pegawai Kantor Camat Wasuponda sebanyak 47 responden. Berdasarkan data pada tabel hasil penelitian, responden perempuan berjumlah 26 orang atau 55,3%, sedangkan responden laki-laki berjumlah 21 orang atau 44,7%. Kelompok usia terbanyak adalah 41-50 tahun sebanyak 17 orang atau 36,2%. Berdasarkan pendidikan, responden didominasi oleh lulusan sarjana sebanyak 21 orang atau 44,7%.

Tabel 2. Karakteristik responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	21	44,7%
	Perempuan	26	55,3%
Usia	20-30 tahun	11	23,4%
	31-40 tahun	10	21,3%
	41-50 tahun	17	36,2%
	Lebih dari 50 tahun	9	19,1%
Pendidikan	Diploma	6	12,8%
	Sarjana	21	44,7%
	Magister	6	12,8%
	Sekolah menengah atas	14	29,8%

Sumber: Hasil pengolahan data, 2026

Rekapitulasi deskriptif menunjukkan bahwa proporsi jawaban setuju pada variabel gaya kepemimpinan mencapai 71%, motivasi 76%, lingkungan kerja 55%, dan kinerja pegawai 76%. Lingkungan kerja mempunyai proporsi persetujuan paling rendah dibandingkan variabel lainnya. Pada variabel tersebut, aspek warna ruangan dan tingkat kebisingan memperoleh lebih banyak jawaban kurang setuju. Temuan ini memperlihatkan bahwa kondisi lingkungan kerja masih menjadi area yang memerlukan perhatian organisasi.

Seluruh butir pernyataan pada keempat variabel memiliki nilai r hitung lebih besar daripada 0,2429 sehingga dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas juga menunjukkan bahwa nilai

Cronbach's alpha seluruh variabel lebih besar daripada 0,60. Instrumen penelitian dengan demikian memenuhi kriteria reliabilitas yang digunakan dalam penelitian.

Tabel 3. Hasil reliabilitas dan multikolinearitas

Variabel	Cronbach's alpha	Tolerance	VIF	Keterangan		
Gaya kepemimpinan	0,794	0,392	2,549	Reliabel;	tidak	terjadi
Motivasi	0,692	0,444	2,254	Reliabel;	tidak	terjadi
Lingkungan kerja	0,880	0,361	2,771	Reliabel;	tidak	terjadi
Kinerja pegawai	0,624	-	-	Reliabel		

Sumber: Hasil pengolahan data, 2026

Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa titik-titik data menyebar di sekitar dan mengikuti arah garis diagonal sehingga model memenuhi asumsi normalitas. Nilai tolerance seluruh variabel bebas lebih besar daripada 0,10 dan nilai faktor inflasi varians lebih kecil daripada 10. Oleh karena itu, tidak ditemukan masalah multikolinearitas. Hasil pengujian heteroskedastisitas memperlihatkan titik-titik residual menyebar di atas dan di bawah angka nol serta tidak membentuk pola tertentu. Model regresi dengan demikian memenuhi asumsi homoskedastisitas.

Tabel 4. Hasil regresi linear berganda dan pengujian parsial

Variabel	B	Kesalahan baku	Beta	t	Signifikansi	Keputusan
Konstanta	9,942	2,456	-	4,047	<0,001	-
Gaya kepemimpinan	0,247	0,118	0,314	2,096	0,042	Hipotesis diterima
Motivasi	0,151	0,133	0,161	1,138	0,261	Hipotesis ditolak
Lingkungan kerja	0,242	0,097	0,391	2,502	0,016	Hipotesis diterima

Sumber: Hasil pengolahan data, 2026

Berdasarkan koefisien tidak terstandar pada Tabel 4, persamaan regresi yang diperoleh adalah:

$$Y = 9,942 + 0,247X_1 + 0,151X_2 + 0,242X_3$$

Konstanta sebesar 9,942 menunjukkan nilai dasar kinerja ketika seluruh variabel bebas bernilai tetap. Koefisien gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja bernilai positif. Oleh karena itu, peningkatan masing-masing variabel cenderung diikuti peningkatan kinerja dengan asumsi variabel bebas lainnya tetap. Akan tetapi, tidak seluruh koefisien memiliki tingkat signifikansi statistik yang sama.

Gaya kepemimpinan memiliki koefisien sebesar 0,247, nilai t sebesar 2,096, dan signifikansi 0,042. Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik kemampuan pimpinan dalam mengambil keputusan, memberikan arahan, membuka ruang bagi pendapat pegawai, memberikan dukungan, serta memperlakukan pegawai secara adil, semakin baik pula kinerja yang dapat dicapai pegawai.

Motivasi memiliki koefisien positif sebesar 0,151, tetapi nilai signifikansinya sebesar 0,261 atau lebih besar daripada 0,05. Dengan demikian, motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa perubahan motivasi yang diukur melalui instrumen penelitian belum mampu menjelaskan perubahan kinerja secara meyakinkan setelah gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja diperhitungkan dalam model.

Secara deskriptif, motivasi memperoleh proporsi jawaban setuju sebesar 76%. Perbedaan antara hasil deskriptif dan hasil pengujian regresi menunjukkan bahwa penilaian positif terhadap motivasi belum otomatis menghasilkan perbedaan kinerja yang signifikan. Organisasi perlu mengevaluasi apakah bentuk motivasi yang diberikan telah sesuai dengan

kebutuhan pegawai, khususnya dalam aspek penghargaan atas prestasi, kesempatan mengembangkan kemampuan, dukungan fasilitas, dan ruang untuk menyampaikan pendapat.

Lingkungan kerja memiliki koefisien sebesar 0,242, nilai t sebesar 2,502, dan signifikansi 0,016. Hasil tersebut membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai beta terstandar sebesar 0,391 merupakan nilai terbesar di antara ketiga variabel bebas, sehingga lingkungan kerja menjadi prediktor yang relatif dominan dalam model penelitian.

Hasil tersebut memiliki arti praktis yang penting karena proporsi jawaban setuju terhadap lingkungan kerja hanya sebesar 55%, lebih rendah dibandingkan variabel lainnya. Perbaikan penerangan, suhu ruangan, tata ruang, ketersediaan peralatan, pengendalian kebisingan, keamanan, serta hubungan antarpegawai berpotensi mendukung peningkatan kinerja. Lingkungan kerja yang memadai membantu pegawai bekerja secara fokus, nyaman, aman, dan efisien (Marisyah, 2022).

Tabel 5. Hasil pengujian simultan dan koefisien determinasi

R	R kuadrat	R disesuaikan	kuadrat Kesalahan estimasi	F	Signifikansi	Keputusan
0,788	0,621	0,594	1,047	23,443	<0,001	Hipotesis simultan diterima

Sumber: Hasil pengolahan data, 2026

Hasil uji simultan menghasilkan nilai F sebesar 23,443 dengan signifikansi kurang dari 0,001. Gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja tidak cukup ditingkatkan hanya melalui satu aspek. Pimpinan perlu mengintegrasikan praktik kepemimpinan, kebijakan motivasi, dan penyediaan lingkungan kerja yang mendukung.

Nilai R sebesar 0,788 menunjukkan hubungan yang kuat antara ketiga variabel bebas dan kinerja pegawai. Nilai R kuadrat sebesar 0,621 berarti bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 62,1% variasi kinerja pegawai. Sisanya sebesar 37,9% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian, seperti kompetensi, disiplin kerja, kompensasi, pelatihan, budaya organisasi, kepuasan kerja, atau sistem penilaian kinerja.

PEMBAHASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa cara pimpinan memberikan arahan, dukungan, mengambil keputusan, memperlakukan pegawai secara adil, dan membuka komunikasi mempunyai relevansi langsung dengan kemampuan pegawai menjalankan pekerjaannya.

Hasil tersebut sejalan dengan Andar et al. (2022), Fadel et al. (2025), dan Tolu et al. (2021). Pada tingkat literatur internasional, hubungan antara kepemimpinan dan efektivitas bawahan juga didukung oleh hasil meta-analisis Judge dan Piccolo (2004) serta penelitian Walumbwa dan Hartnell (2011), yang menunjukkan bahwa perilaku pemimpin dapat berkaitan dengan kinerja melalui mekanisme psikologis dan relasional.

Dalam konteks penelitian ini, pengaruh tersebut menjadi penting karena observasi awal menunjukkan masih adanya persoalan komunikasi dan ketegasan pimpinan. Artinya, peningkatan kinerja tidak semata-mata bergantung pada instruksi formal, tetapi juga pada

konsistensi pimpinan dalam memberikan kejelasan, dukungan, umpan balik, dan penerapan aturan kerja.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi menghasilkan koefisien positif, tetapi tidak berpengaruh signifikan secara parsial. Temuan ini merupakan salah satu hasil penting penelitian karena secara deskriptif motivasi justru memperoleh proporsi jawaban setuju sebesar 76%. Dengan demikian, persepsi responden yang relatif positif terhadap motivasi tidak secara otomatis menjadi faktor yang membedakan kinerja ketika gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dianalisis secara bersama-sama.

Temuan ini sejalan dengan Ernawati et al. (2023) dan Pragiwati et al. (2020), tetapi berbeda dari Adha et al. (2019), Fadel et al. (2025), Irawan et al. (2024), dan Tolu et al. (2021). Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh motivasi bersifat kontekstual dan dapat tergantung pada bentuk motivasi yang diterima, karakteristik pekerjaan, maupun faktor organisasi yang menyertainya.

Salah satu interpretasi yang dapat dipertimbangkan adalah bahwa ukuran motivasi dalam penelitian lebih menggambarkan pemenuhan kebutuhan umum, rasa aman, hubungan sosial, penghargaan, dan dorongan mencapai tujuan. Sementara itu, bukti meta-analitik menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan insentif yang secara jelas dikaitkan dengan kinerja dapat berhubungan secara berbeda dengan kualitas maupun kuantitas kinerja (Cerasoli et al., 2014). Oleh karena itu, tidak signifikannya motivasi tidak dapat ditafsirkan bahwa motivasi tidak penting. Temuan tersebut lebih tepat menunjukkan bahwa variasi motivasi yang tertangkap oleh instrumen penelitian belum memberikan tambahan kemampuan prediksi yang cukup kuat setelah faktor kepemimpinan dan lingkungan kerja diperhitungkan.

Karakteristik organisasi publik juga perlu diperhatikan. Literatur mengenai *public service motivation* menunjukkan bahwa pegawai sektor publik dapat memperoleh motivasi dari orientasi pelayanan, nilai publik, dan kontribusi sosial selain dari penghargaan individual (Ritz et al., 2016). Dimensi tersebut belum diukur secara khusus dalam penelitian ini. Hal ini membuka kemungkinan bahwa instrumen motivasi umum belum sepenuhnya menangkap bentuk motivasi yang paling relevan bagi pegawai pelayanan publik.

Implikasinya, organisasi tidak perlu mengurangi perhatian pada motivasi, tetapi perlu mengevaluasi bentuk kebijakan motivasi. Penghargaan, kesempatan pengembangan kompetensi, pengakuan atas hasil kerja, serta kesempatan berpartisipasi dalam penyelesaian masalah sebaiknya dikaitkan lebih jelas dengan kebutuhan nyata pegawai dan capaian kerja yang dapat diukur.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja serta mempunyai beta terstandar tertinggi ($\beta = 0,391$). Temuan tersebut menunjukkan bahwa dibandingkan gaya kepemimpinan dan motivasi, kondisi lingkungan kerja mempunyai kontribusi relatif paling kuat dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai pada model penelitian.

Temuan tersebut semakin penting ketika dikaitkan dengan hasil deskriptif. Lingkungan kerja hanya memperoleh proporsi persetujuan sebesar 55%, terendah dibandingkan variabel lainnya. Dengan kata lain, variabel yang kondisinya dipersepsikan paling lemah justru merupakan prediktor yang relatif paling kuat. Hasil ini memberikan dasar empiris bagi organisasi untuk menempatkan perbaikan lingkungan kerja sebagai salah satu prioritas manajerial.

Hasil penelitian mendukung Fadel et al. (2025) dan Tolu et al. (2021), tetapi berbeda dengan Ardiansyah et al. (2023). Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Zhenjing et al. (2022), yang menunjukkan hubungan antara kondisi lingkungan kerja dan kinerja pegawai, serta kajian Oyedeji et al. (2025) yang menekankan pentingnya kondisi ambient, konfigurasi ruang, serta aspek fisik lain dalam mendukung penyelesaian pekerjaan.

Secara praktis, persoalan penerangan, kebisingan, tata ruang, kenyamanan meja dan kursi, serta ketersediaan peralatan kerja perlu ditempatkan sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja, bukan sekadar persoalan fasilitas. Pembenahan tersebut dapat membantu mengurangi gangguan ketika bekerja dan menyediakan kondisi yang lebih mendukung penyelesaian tugas.

Pengaruh Simultan dan Kontribusi Relatif Model

Secara simultan, gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan menjelaskan 62,1% variasi kinerja. Hasil ini mendukung pandangan bahwa kinerja merupakan hasil dari kombinasi faktor individual dan kontekstual, bukan produk dari satu variabel tunggal.

Jika dibandingkan menggunakan beta terstandar, urutan kontribusi relatif dalam model adalah lingkungan kerja ($\beta = 0,391$), gaya kepemimpinan ($\beta = 0,314$), dan motivasi ($\beta = 0,161$). Namun, istilah “dominan” dalam penelitian ini dibatasi pada perbandingan koefisien beta dalam model regresi yang digunakan dan tidak dimaksudkan sebagai bukti kausalitas mutlak.

Hasil simultan mendukung Andar et al. (2022) dan Fadel et al. (2025). Secara substantif, ketiga faktor dapat dipahami sebagai komponen yang saling melengkapi: kepemimpinan menyediakan arah dan dukungan, lingkungan kerja menyediakan kondisi yang memungkinkan pekerjaan dilaksanakan, sedangkan motivasi berkaitan dengan dorongan individu untuk menggunakan kemampuannya dalam bekerja.

Implikasi Manajerial

Penelitian menghasilkan tiga implikasi utama. Pertama, organisasi perlu memprioritaskan perbaikan lingkungan kerja, khususnya penerangan, pengendalian kebisingan, penataan ruang, kenyamanan peralatan, dan ketersediaan fasilitas penunjang kerja. Kedua, praktik kepemimpinan perlu diperkuat melalui komunikasi dua arah, kejelasan arahan, konsistensi penegakan disiplin, perlakuan yang adil, dan dukungan kepada pegawai. Ketiga, kebijakan motivasi perlu diarahkan pada bentuk penghargaan dan pengembangan yang lebih relevan dengan kebutuhan pegawai serta memiliki hubungan yang jelas dengan pencapaian kinerja.

Dengan demikian, hasil penelitian tidak mendukung pendekatan peningkatan kinerja yang hanya bertumpu pada pemberian motivasi individual. Perbaikan kondisi kerja dan kualitas interaksi kepemimpinan merupakan dua area yang secara empiris mendapatkan dukungan lebih kuat dalam model.

Keterbatasan dan Future Research

Penelitian memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, jumlah responden hanya 47 orang dan seluruhnya berasal dari satu unit organisasi sehingga generalisasi terhadap organisasi pemerintahan lain perlu dilakukan secara hati-hati. Kedua, desain penelitian bersifat *cross-sectional*, sehingga hubungan yang diperoleh menunjukkan asosiasi statistik dan belum dapat memastikan hubungan sebab-akibat. Ketiga, seluruh variabel diukur menggunakan persepsi responden melalui satu instrumen sehingga masih terdapat kemungkinan *common method bias*. Keempat, model hanya memasukkan tiga prediktor dan belum mempertimbangkan faktor lain yang berpotensi menjelaskan kinerja.

Penelitian selanjutnya dapat melibatkan beberapa kecamatan atau unit pelayanan publik sehingga memungkinkan analisis komparatif dan meningkatkan generalisasi. Variabel seperti kompetensi, disiplin kerja, kompensasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan *public service motivation* dapat dimasukkan ke dalam model. Penelitian berikutnya juga dapat menguji motivasi sebagai variabel mediasi atau moderasi, terutama untuk menjelaskan mengapa motivasi umum tidak menghasilkan pengaruh langsung yang signifikan dalam penelitian ini. Penggunaan data kinerja objektif atau penilaian supervisor juga disarankan untuk melengkapi pengukuran berbasis persepsi.

SIMPULAN

Kinerja pegawai dalam penelitian ini secara bersama-sama dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja, dengan kemampuan model menjelaskan 62,1% variasi kinerja. Secara parsial, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan, sedangkan motivasi menunjukkan arah positif tetapi tidak signifikan. Berdasarkan beta terstandar, lingkungan kerja merupakan prediktor dengan kontribusi relatif paling kuat. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja perlu diprioritaskan melalui perbaikan kondisi dan fasilitas kerja serta penguatan komunikasi, arahan, dukungan, dan konsistensi pimpinan. Kebijakan motivasi tetap diperlukan, tetapi perlu dirancang lebih spesifik agar selaras dengan kebutuhan pegawai dan capaian kerja. Interpretasi hasil perlu mempertimbangkan keterbatasan penelitian berupa jumlah responden yang kecil, cakupan satu organisasi, desain *cross-sectional*, dan penggunaan data berbasis persepsi. Karena itu, penelitian selanjutnya perlu memperluas unit analisis, menggunakan ukuran kinerja yang lebih beragam, serta menguji faktor motivasional yang lebih spesifik untuk organisasi publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, R. N., et al. (2019). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1).
- Andar, S., et al. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Pengelola Keuangan Daerah Kabupaten Bantaeng. *Nobel Management Review*, 3(1).
- Ardiansyah, R., et al. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pusat Statistik. *Kredibel: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(1).
- Azis, A. Q., & Suwatno, S. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMK Negeri 11 Bandung. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(2).
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Ernawati, F. Y., et al. (2023). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT BPR Sinar Mitra Sejahtera Semarang. *Jurnal STIE Semarang*, 15(3).
- Fadel, M., et al. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Makassar. *Economics and Digital Business Review*, 6(1).

- Febrianingsih, F., Muis, M., & Maming, J. (2019). Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan Hotel Favor Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2(4).
- Ghozali. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23* (Edisi ke-8). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hardjana, A. (2019). *Komunikasi organisasi: Strategi interaksi dan kepemimpinan*. RajaGrafindo Persada.
- Hidayat, A. (2018). Analisa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Suku Dinas Kebersihan Kota Administrasi Jakarta Timur. *Penelitian Ilmu Manajemen*, 1(1).
- Irawan, H., et al. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Kajian Teknologi & Lingkungan*, 7(2).
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kamal, F., et al. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Manajemen*, 15(2).
- Kumala, H. R., & Agustina, T. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai pada Dinas Arsip dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Bogor. *Widya Cipta*, 2(1).
- Marisya, F. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Al Bilad Tour and Travel Sumatra Selatan. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 1(4).
- Michael, & Nawawi, M. T. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Niagamas Lestari Gemilang di Jakarta Barat. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(1).
- Miri, S., et al. (2023). Pengaruh pelatihan dan disiplin kerja melalui motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian dan Ketahanan Pangan Kabupaten Luwu Timur. *Jurnal Magister Manajemen*, 4(5).
- Mokosolang, M., et al. (2021). Pengaruh profesionalisme pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan dalam pencegahan penularan Covid-19 di kabupaten. *Jurnal Governance*, 1(1).
- Ningsih, P., et al. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu Timur. *Sparkling Journal of Management*, 2(2).
- Oyedeji, B. A., Ko, Y. H., & Lee, S. (2025). Physical work environments: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 51(6), 2589–2626. <https://doi.org/10.1177/01492063251315703>
- Pragiwati, M., et al. (2020). Pengaruh motivasi, kompetensi, disiplin dan kompensasi terhadap kinerja karyawan: Studi kasus pada karyawan PT Tektonindo Henida Jaya Group. *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Bidang Administrasi, Sosial, Humaniora dan Kebijakan Publik*, 3(3).
- Pranansa, et al. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan dan keterampilan berkomunikasi kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Journal of Administration and Educational Management*, 1(2).
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Sembiring, F., & Sitanggang, D. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, pengembangan karier dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Perkasa Internusa Mandiri Medan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 22(1).
- Sugiyono. (2019). *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D* (Edisi ke-19). Alfabeta.
- Sujarweni, W. (2016). *Penelitian akuntansi dengan SPSS*. Pustaka Baru Press.
- Tolu, A., et al. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(1).

- Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 153-172. <https://doi.org/10.1348/096317910X485818>
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. *Frontiers in Public Health*, 10, 890400. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>