

**PERAN MOTIVASI KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH
GAYA KEPEMIMPINAN LINGKUNGAN KERJA DAN
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA
ASN PADA DINAS PENDIDIKAN DAN
KEBUDAYAAN KABUPATEN
SITUBONDO**

Ahmad Rifa'i
fakiashter22@gmail.com
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Siti Soeliha
siti_soleha@unars.ac.id
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Ediyanto
ediyanto@unars.ac.id
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze the role of work motivation in mediating the influence of work environment leadership style and career development on ASN performance at the Situbondo Regency Education and Culture Office. By using the Partial Least Square (PLS) Structural equation model.

The results of the direct influence hypothesis test using the Smart PLS 3.0 application, show that leadership style has a positive but insignificant effect on work motivation, work environment has a positive and significant effect on work motivation, career development has a positive and significant effect on work motivation, leadership style has a positive but insignificant effect on ASN performance, work environment has a negative but insignificant effect on ASN performance, career development has a positive and significant effect on ASN performance, work motivation has a positive and significant effect on ASN performance, leadership style has a positive but insignificant effect on ASN performance through work motivation, work environment has a positive but insignificant effect on ASN performance through work motivation, career development has a positive and significant effect on ASN performance through work motivation.

Keywords: Leadership style, work environment, career development, work motivation, ASN performance.

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan kunci utama dalam mencapai kesuksesan suatu organisasi. Peran yang dimiliki oleh sumber daya manusia sangat signifikan dalam konteks perusahaan atau organisasi. Penting bagi semua pihak untuk menyadari bahwa sumber daya manusia adalah komponen manusia yang dapat memberi perusahaan atau organisasi keunggulan. Sumber daya manusia mempunyai potensi untuk membentuk tujuan, strategi, dan inovasi yang dapat menjadi keunggulan kompetitif dalam organisasi. Oleh karena itu, perawatan dan pemeliharaan sumber daya manusia perlu dilakukan

melalui pelatihan keterampilan dan perhatian terhadap kesejahteraannya. Pemimpin organisasi selalu berupaya dan berharap agar karyawan memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Seperti mempunyai motivasi dan semangat yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Manajemen terletak pada tingkat individu, yaitu pada setiap pegawai. Untuk meningkatkan produk berkualitas, perusahaan tentu membutuhkan karyawan sebagai tenaga kerjanya. Karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan, dan banyak hal yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendekatan strategis untuk mengelola elemen tenaga kerja yang mencakup berbagai kegiatan mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, hingga pemutusan hubungan kerja. Menurut Theresia (2019:19) “Sumber daya manusia memiliki peran sentral dalam mengembangkan nilai aset, baik dalam konteks instansi maupun perusahaan, dengan mengelola dan meningkatkan nilai aktiva yang dimiliki serta memperbarui keterampilannya”. Sumber daya manusia yang baik tidak menjamin kinerja yang baik. Sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan sangat penting. Salah satunya bagi perusahaan pelayanan jasa. Kehadiran karyawan adalah bagian penting dari pelaksanaan rencana organisasi. Simamora (2017:67) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan untuk menjamin kesuksesan organisasi melalui sumbangan dari individu-individunya”.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, tantangan tidak hanya terkait dengan bahan mentah, alat kerja, dan keuangan, tetapi juga mencakup semua kinerja pegawai. Pemilihan gaya kepemimpinan yang sesuai dapat memberikan arah yang jelas bagi pegawainya, sementara pengembangan karir dianggap sebagai hak bagi pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo, terutama bagi PNS. Peran Motivasi kerja, sebagai variabel intervening, menjadi relevan karena dapat menghubungkan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, pengembangan karir, dan kinerja pegawai. Motivasi yang cenderung menurun mengakibatkan pegawai

tidak akan merasa antusias dalam mengerjakan pekerjaannya dan juga mudah untuk putus asa jika terjadi kegagalan pada pekerjaannya. (Oktavianti *et.al* 2022)

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya

Sutrisno (2016:6) menyatakan “Manajemen Sumber Daya Manusia (HRDM) mencakup proses perencanaan, perekrutan, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik dalam skala individu maupun organisasi”. Kasmir (2016:25) mengartikan “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah serangkaian proses manajemen yang melibatkan perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, manajemen karier, keselamatan, kesehatan, serta pemeliharaan hubungan industrial, dengan tujuan mencapai target perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan stakeholder”. Menurut Hasibuan (2019:10) “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kombinasi pengetahuan dan keterampilan dalam mengelola hubungan serta kontribusi tenaga kerja dengan cara yang efektif dan efisien untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat”.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Sutrisno (2016:213) “Gaya kepemimpinan adalah cara seseorang menggerakkan, membimbing, dan mempengaruhi orang lain dalam melakukan tugas-tugas tertentu untuk mencapai hasil kinerja yang diinginkan”. Sedangkan menurut Rivai (2014:42) menyatakan “Gaya kepemimpinan merupakan

serangkaian karakteristik yang dimiliki pemimpin untuk memengaruhi bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi atau bisa juga dinyatakan sebagai pola perilaku dan strategi yang sering digunakan oleh seorang pemimpin". Menurut Kartono (2008:34) seorang pemimpin dapat dilihat melalui Indikator-Indikator, yaitu:

1. Kemampuan mengambil keputusan
2. Kemampuan motivasi
3. Kemampuan komunikasi
4. Kemampuan mengendalikan bawahan
5. Tanggung Jawab
6. Kemampuan mengendalikan emosional

Lingkungan Kerja

Menurut Afandi (2018:66) "Lingkungan kerja meliputi faktor-faktor di sekitar pekerja yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas pekerja, seperti kondisi suhu, kelembaban, ventilasi, pencahayaan, tingkat kebisingan, kebersihan tempat kerja, serta ketersediaan sumber daya manusia dan peralatan kerja yang sesuai dan memadai". Pencahayaan yang baik, ventilasi yang cukup, dan suhu yang nyaman dapat membantu karyawan merasa nyaman dan fokus dalam pekerjaannya. Menurut Budiasa (2021:43) indikator Lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

1. Suasana kerja
2. Hubungan dengan rekan kerja
3. Tersedianya fasilitas atau perlengkapan

Pengembangan karir

Menurut Sinambela (2019:260) "Pengembangan karir adalah langkah yang diambil oleh organisasi untuk mengatur jalur karier pegawai, yang

dikenal sebagai manajemen karier, yang meliputi tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan pemantauan perkembangan karier". Menurut Siagian (2016:207) terdapat beberapa indikator yang perlu diperhatikan dalam pengembangan karir yaitu :

1. Perlakuan yang adil dalam berkarir
2. Kepedulian para atasan langsung
3. Informasi tentang berbagai peluang promosi
4. Adanya minat untuk dipromosikan
5. Tingkat kepuasan

Motivasi Kerja

Menurut Robbins (2016:201) "Motivasi adalah dorongan individu untuk melakukan upaya tambahan demi mencapai tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh kebutuhan masing-masing individu yang spesifik". Menurut Hasibuan (2014:148) indikator Motivasi kerja adalah :

1. Kebutuhan fisik
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan
3. Kebutuhan social
4. Kebutuhan akan penghargaan
5. Aktualisasi diri
- 6.

Kinerja ASN

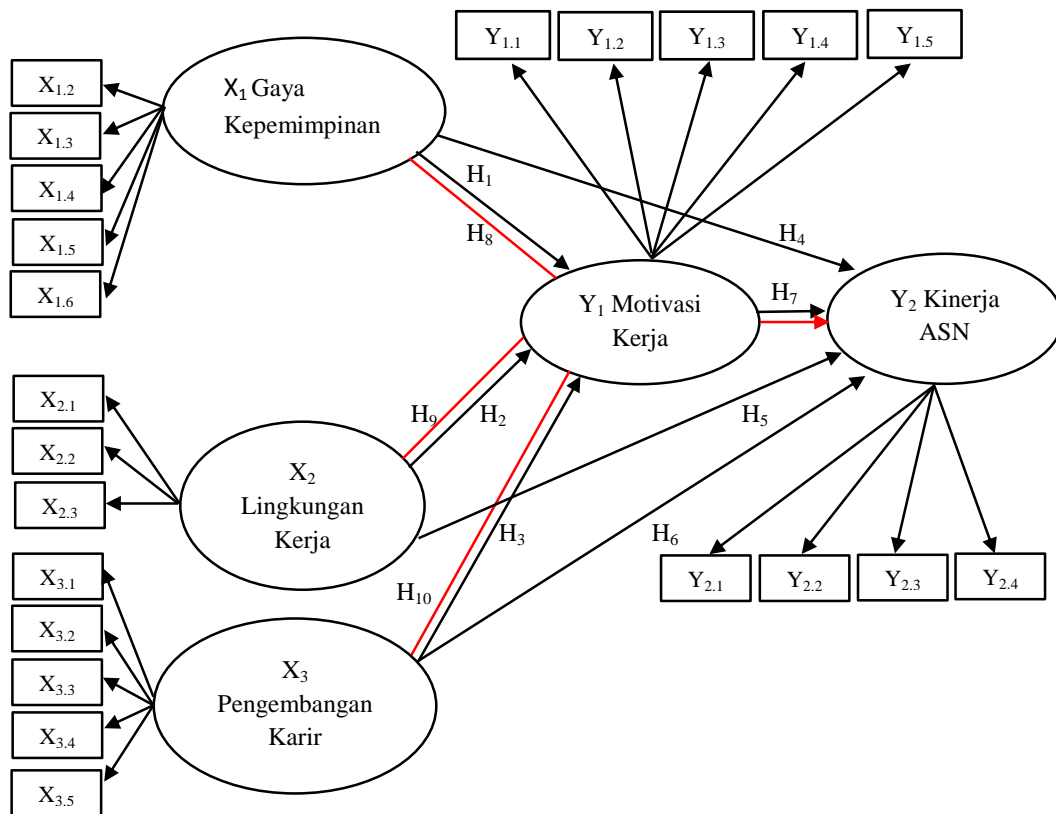
Sutrisno (2016:172) menjelaskan bahwa "Kinerja adalah evaluasi hasil dari tugas yang dilakukan oleh karyawan, dilihat dari berbagai aspek seperti tingkat kualitas, jumlah produksi, efisiensi waktu, dan kemampuan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi". Menurut Mangkunegara (2017:75), menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Kualitas pekerjaan

2. Kuantitas kerja
3. Pelaksanaan tugas
4. Tanggung Jawab

Kerangka Konseptual

Berikut ini contoh kerangka konseptual penelitian (variabel intervening):



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian tersebut, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

- | | |
|---|--|
| H ₁ : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja. | berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN. |
| H ₂ : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja. | H ₆ : Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN. |
| H ₃ : Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja. | H ₇ : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN. |
| H ₄ : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN. | H ₈ : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Motivasi kerja. |
| H ₅ : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja. | H ₉ : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Motivasi kerja. |
| | H ₁₀ : Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN. |

terhadap Kinerja ASN melalui Motivasi kerja.

III. METODE PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2017:2) “Metode penelitian adalah prosedur ilmiah yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan tujuan spesifik, yang dirancang dan diuji untuk memperoleh pemahaman dan solusi terhadap masalah, serta untuk mengantisipasi permasalahan yang mungkin muncul”. Soegeng dalam Tahir (2011:51) mengatakan bahwa “Rancangan penelitian adalah serangkaian langkah yang terstruktur, hemat biaya, dan sesuai dengan tujuan penelitian, sehingga data yang diperoleh merupakan data yang valid”. Rancangan penelitian ini dimulai dari start kemudian mengkaji kelima variabel, variabel bebas yaitu Gaya kepemimpinan, Lingkungan kerja, dan Pengembangan karir. Variabel mediasi Motivasi kerja kemudian variabel terikat Kinerja ASN. Setelah itu mengumpulkan data melalui penyebaran kuesioner dan wawancara kepada para ASN DISPENDIKBUD Situbondo. Adanya pengolahan data tersebut kemudian ditarik kesimpulan dan saran guna memperjelas penelitian yang dilakukan.

Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama 3 bulan dimulai dari bulan Maret sampai dengan bulan Juni 2024. Penelitian ini dilakukan di DISPENDIKBUD Situbondo Jl. Madura No.55A, Krajan Mimbaan, Mimbaan, Kec. Panji, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur 68322.

Populasi Dan Sampel

Menurut Sugiyono (2017:80) “Populasi adalah kumpulan yang

mencakup subjek atau objek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diselidiki dan setelah itu ditarik kesimpulannya”. Dalam penelitian ini, sampel yang dipilih adalah seluruh ASN pada DISPENDIKBUD Situbondo yang berjumlah 72 ASN (Selain Pimpinan).

Metode Dan Analisis Data

Analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Model – Partial Least Square (PLS-SEM). Hubungan yang valid, indikator yang dapat mewakili dan mendasari variabel laten yaitu validitas konvergen, yang dapat ditunjukkan melalui unidimensionalitas yang diekspresikan menggunakan nilai rata-rata ang di ekstraksi atau AVE (Average Variance Extracted). Pengukuran nilai AVE dan nilai outer loading pada penelitian ini menggunakan program Smart PLS 3.0.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden yang dipilih untuk menjadi materi bahan dalam penelitian ini adalah ASN pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo dalam penelitian ini dengan jumlah 72 ASN.

Uji Validitas Konvergen

Menurut Ghozali (2018:25) “Validitas konvergen merupakan korelasi untuk menguji nilai *outer loading* dalam penelitian dengan menetapkan nilai 0,7 atau lebih besar maka dapat diterima. Apabila suatu *output* tersebut memberikan nilai 0,7 atau lebih besar maka membuktikan indikator yang digunakan sesuai dengan kenyataan”. Ghozali (2018:25) Mengemukakan bahwa

“Validitas konvergen adalah korelasi antara validitas konvergen dan penetapan nilai AVE terhadap penelitian sebesar 0,5. Jika nilai AVE memenuhi nilai 0,5 maka indikator penelitian dapat dianggap valid karena telah memenuhi nilai AVE.”. nilai *outer loading* yang ditetapkan dalam penelitian ini minimal angka di atas 0,5.

Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2013:47) “Uji reliabilitas digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kualitas suatu kuesioner yang merepresentasikan variabel atau konstruk tertentu”. Kuesioner dianggap reliabel atau dapat dipercaya ketika jawaban responden terhadap pernyataan dalam kuesioner tetap konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran suatu konstruk dengan menggunakan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu menggunakan Cronbach's alpha dan Composite reliability. Uji reliabilitas merupakan hasil dari pengamatan berulang oleh peneliti sebagai bukti keabsahan pada fenomena di lapangan, dengan menggunakan uji Cronbach alpha dan Composite reliability. Keberhasilan pernyataan dalam kuesioner dianggap reliabel apabila jawaban responden pada pertanyaan yang sama hasilnya tetap konsisten.

Uji Asumsi Klasik Normalitas

Menurut Ghazali (2018:161) “Uji normalitas dilakukan untuk menentukan apakah setiap variabel memiliki distribusi yang normal atau tidak”. Prosedur uji normalitas biasanya dilakukan sebelum data yang akan dianalisis berdasarkan model penelitian diajukan. Tujuan

dari uji normalitas adalah untuk mengevaluasi apakah data yang akan dianalisis, baik berupa variabel bebas maupun terikat, memiliki distribusi yang normal atau melanggar normalitas. Data dianggap memenuhi syarat normalitas apabila persamaan struktural tidak jauh dari nilai rata-rata atau nilai tengah. Jika data tersebut memiliki jarak yang signifikan dari nilai tengah, maka akan dikatakan melanggar normalitas. Uji normalitas dilakukan menggunakan program *Smart PLS 3.0* yaitu dengan menguji nilai *Excess kurtosis* atau *Skewness*. Menurut Ghazali (2018:167), apabila nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* variabel residual lebih dari 0,05 atau 5%, maka data yang diuji dianggap memiliki distribusi normal karena tidak ada perbedaan yang signifikan dengan data normal standar. Namun, apabila nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* variabel residual kurang dari 0,05 atau 5%, maka data dianggap tidak memiliki distribusi normal karena terdapat perbedaan yang signifikan dengan data normal standar. Sementara itu, normalitas dapat diperiksa dengan melihat sebaran data pada sumbu diagonal dari grafik. Pola distribusi normal ditunjukkan ketika data tersebar di sekitar diagonal dan mengikuti arah garis diagonal

Multikolinieritas

Menurut Ghazali (2018:107) “Tujuan dari uji multikolinieritas adalah untuk menilai apakah terdapat hubungan antara variabel bebas atau independen dalam model regresi”. Sebuah model regresi yang baik seharusnya tidak menunjukkan adanya korelasi antara variabel independen tersebut. Model persamaan struktural yang optimal

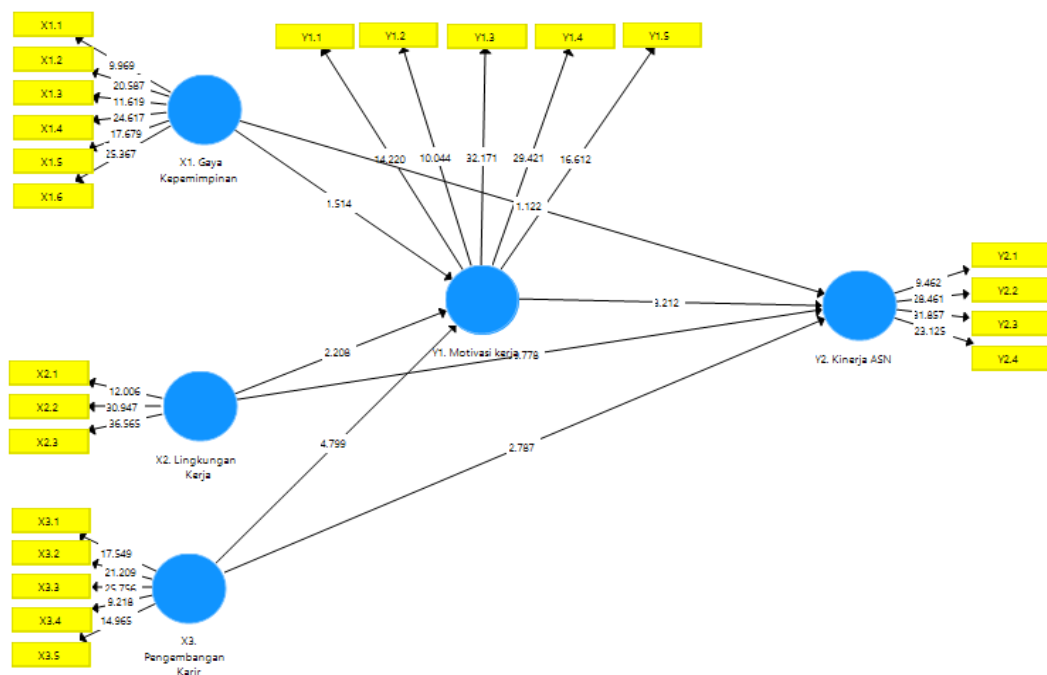
ialah yang tidak memiliki korelasi antara variabel bebas satu sama lain, sehingga variabel lainnya menjadi ortogonal. Variabel ortogonal dalam penelitian merupakan variabel bebas yang tidak memiliki korelasi antara satu sama lain dan memiliki hasil yang sama dengan nol. Dalam penelitian ini, uji multikolinieritas digunakan untuk menganalisis nilai *Variance Inflation Factor* (VIF).

adalah untuk menilai sejauh mana model yang telah dibuat sesuai dengan data sampel yang tersedia”. Uji ini memberikan informasi tentang kecocokan antara model yang dihipotesiskan dengan data yang diamati. Uji Goodness of Fit dapat digunakan sebagai langkah untuk mengevaluasi kesesuaian model persamaan struktural dengan data. Secara mendasar, uji ini bertujuan untuk menentukan apakah distribusi data dari sampel penelitian mengikuti distribusi teoritis yang diharapkan

Uji Goodness Of Fit (GOF)

Menurut Ghazali (2018:333)

“Tujuan dari uji Goodness of Fit Analisis Persamaan Struktural



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS

Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi kerja

Hasil uji hipotesis pertama dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,175), Nilai *T-Statistics* yaitu 1,514 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,131 (> 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan (X₁) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Motivasi kerja

(Y₁), dengan demikian **Hipotesis ke 1 ditolak**. Berdasarkan pengujian dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan dapat sangat bervariasi antara individu-individu dalam organisasi. Beberapa ASN mungkin merespons lebih kuat terhadap Gaya kepemimpinan tertentu daripada yang lain, tergantung pada preferensi, nilai-nilai pribadi, dan pengalaman para ASN

sebelumnya, jika Gaya kepemimpinan bagus maka motivasi kerja ASN akan tinggi begitu pun sebaliknya jika Gaya kepemimpinan kurang baik atau bersifat otoriter maka motivasi kerja akan rendah. Gaya kepemimpinan diharapkan dapat mengubah sebuah pola yang lingkungannya mencangkup budaya organisasi seperti gaya kepemimpinan yang mana pimpinan dalam melakukan atau membuat sebuah keputusan, mengendalikan bawahan, komunikasi yang baik dengan bawahan, dan pengendalian emosional tidak membuat ASN merasakan sebuah tekanan dari gaya kepemimpinan yang diberikan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu oleh Sumarni Panting (2019).

Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Motivasi kerja

Hasil uji hipotesis kedua mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,221), Nilai *T-Statistics* yaitu 2,208 (>1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,028 (< 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja (X_3) berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi kerja (Y_1), dengan demikian **Hipotesis ke 2 diterima**. Berdasarkan pengujian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat Lingkungan kerja maka semakin tinggi pula Motivasi kerja ASN hal ini didukung dari jawaban responden yang sebagian besar menyatakan bahwa kondisi Lingkungan kerja yang terpelihara dengan baik, sehingga ASN termotivasi kerja dalam menyelesaikan pekerjaan karena suasana dan hubungan dengan rekan kerja yang baik serta fasilitas kerja yang terpenuhi. Hasil penelitian ini

mendukung penelitian terdahulu oleh Pranitasari dan Saputri (2020) yang menyatakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja.

Pengaruh Pengembangan karir terhadap Motivasi kerja

Hasil uji hipotesis ketiga mengacu pada nilai nilai *original sample* yaitu positif (0,515), Nilai *T-Statistics* yaitu 4,799 (> 1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,000 (< 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Pengembangan karir (X_2) berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi kerja (Y_1), dengan demikian **Hipotesis ke 3 diterima**. Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan bahwa adanya umpan balik yang diberikan kepada ASN akan berdampak pada tumbuhnya Motivasi kerja ASN. Semakin tinggi umpan balik yang diberikan maka semakin tinggi pula Motivasi kerja ASN. Hal tersebut dicerminkan dari adanya kepedulian langsung dari para atasan karena hal ini membantu ASN memahami area-area yang perlu diperbaiki. Sehingga hal itu akan menjadi dorongan serta informasi penting bagi ASN mengenai beberapa langkah yang harus diambil. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Patawari *et. al.* (2023) yang menyatakan bahwa Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja.

Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja ASN

Hasil uji hipotesis keempat mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,119), Nilai *T-Statistics* yaitu 1,122 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,262 (> 0,05), maka dapat disimpulkan

bahwa Gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2), dengan demikian **hipotesis ke 4 ditolak**. Berdasarkan penguian maka dapat disimpulkan bahwa tidak adanya pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja ASN, hal itu dapat dipahami karena setiap instansi memiliki *system operating procedure* (SOP) yang jelas serta adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas yang menjadikan *system* kerja sudah berjalan dengan baik tanpa harus adanya pengawasan yang ketat dari pimpinan, sehingga Gaya kepemimpinan tidak secara signifikan berpengaruh terhadap Kinerja ASN. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu oleh Susanti dan Sundari (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.

Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kinerja ASN

Hasil uji hipotesis kelima mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif (-0,086), Nilai *T-Statistics* yaitu 0,778 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,437 (> 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja (X_2) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2), dengan demikian **hipotesis ke 5 ditolak**. Berdasarkan pengujian dapat disimpulkan bahwa suasana Lingkungan kerja yang baik tidak secara signifikan bisa meningkatkan Kinerja ASN, hanya lingkungan yang bersih dan nyaman saja tidak mampu mendorong ASN agar meningkatkan tanggung jawab pada pekerjaannya dalam menyelesaikan tugas tugasnya, hal ini bisa terjadi

karena meskipun setiap ASN nyaman dalam bekerja akan tetapi tanpa ada dorongan dari faktor lainnya seperti fasilitas atau perlengkapan yang kurang lengkap hal itu akan berdampak pada kenyamanan dan kelancaran ASN dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu oleh Rizal (2023) yang menyatakan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai.

Pengaruh Pengembangan karir terhadap Kinerja ASN

Hasil uji hipotesis kelima mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,331), Nilai *T-Statistics* yaitu 2,787 (>1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,006 (< 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Pengembangan karir (X_3) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja ASN (Y_2), dengan demikian **hipotesis ke 6 diterima**. Berdasarkan pengujian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kesempatan Pengembangan karir yang diberikan maka hal itu akan membuat Kinerja ASN menjadi meningkat. Tingkat kepuasan yang diberikan kepada ASN membuat mereka semangat dalam bekerja. Selain itu, pengembangan karir dapat mewujudkan dorongan untuk meningkatkan kinerja ASN yang akan timbul karena dipengaruhi oleh kebutuhan untuk mencapai posisi karir yang diharapkan. Apabila kebutuhan Pengembangan karir ASN terpenuhi maka mereka akan termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang baik. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu oleh Riski *et.al* (2023) yang menyatakan Pengembangan

karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja ASN

Hasil uji hipotesis ketujuh dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,423), Nilai *T-Statistics* yaitu 3,212 ($>1,964$) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,001 ($<0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja (Y_1) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja ASN (Y_2), dengan demikian **hipotesis ke 7 diterima**. Berdasarkan pengujian dapat disimpulkan bahwa memberikan pengakuan dan apresiasi terhadap Kinerja ASN itu akan membuat Kinerja ASN menjadi meningkat, bisa juga akan mengalami penurunan jika motivasi yang diberikan tidak sesuai. Faktor Motivasi kerja ASN mempunyai pengaruh serta peran penting guna meningkatkan Kinerja ASN. Motivasi seringkali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku manusia untuk melakukan suatu aktifitas tertentu. Motivasi kerja dapat memacu ASN untuk bekerja keras sehingga dapat meningkatkan Kinerja dan akan berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut menunjukkan Kinerja ASN tersebut tinggi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Dermawan *et. al* (2022) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN melalui Motivasi kerja

Hasil uji hipotesis kedelapan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,074), Nilai *T-Statistics* yaitu 1,170 ($<1,964$)

dengan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,243 ($>0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2) melalui Motivasi kerja (Y_1), dengan demikian **Hipotesis ke 8 ditolak**. Jika ditinjau dari sisi pengaruh langsung, Gaya kepemimpinan juga tidak secara signifikan bisa meningkatkan Kinerja ASN. Hasil temuan ini menunjukkan Gaya kepemimpinan bukan faktor utama yang bisa meningkatkan Kinerja ASN. Oleh karena itu untuk mencapai peningkatan Kinerja ASN, diperlukan pendekatan yang lebih adaptif terhadap Gaya kepemimpinan serta pertimbangan faktor-faktor lain seperti kebutuhan individu yang tercukupi serta kualitas hubungan yang baik antar rekan kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Efendi dan Hardiyanto (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan secara tidak langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja ASN melalui Motivasi kerja

Hasil uji hipotesis kesembilan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,094), Nilai *T-Statistics* yaitu 1,734 ($<1,964$) dengan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,084 ($>0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja (X_3) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2) melalui Motivasi kerja (Y_1), dengan demikian **Hipotesis ke 9 ditolak**. Lingkungan kerja dalam sebuah organisasi sangatlah penting karena hal ini faktor langsung yang ada dilapangan terutama didalam

kantor itu sendiri dimana ASN bekerja setiap harinya jika lingkungan kerja baik bahkan bagus dan sesuai dengan kebutuhan ASN dalam bekerja akan dapat menentukan kinerja ASN itu sendiri nantinya dalam pelaksanaan pekerjaan yang dilakukannya. Disamping itu Motivasi kerja memegang peran penting meskipun tidak secara signifikan menjadi penentu Kinerja ASN. Lingkungan kerja yang mendukung dan motivasi yang tinggi cenderung menghasilkan ASN yang lebih berkinerja dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian peran variabel mediasi Motivasi kerja tidak signifikan pengaruhnya dalam memediasi pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kinerja ASN. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu oleh Kamalisa *et.al.* (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja.

Pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja ASN melalui Motivasi kerja

Hasil uji hipotesis kesepuluh mengacu pada nilai nilai *original sample* yaitu positif (0,218), Nilai *T-Statistics* yaitu 2,993 (>1,964) dengan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,003 (< 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Pengembangan karir (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN (Y2) melalui Motivasi kerja (Y1), dengan demikian **Hipotesis ke 10 diterima**. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh Pengembangan karir terhadap Kinerja ASN. Menawarkan pekerjaan yang menarik memungkinkan ASN untuk

mengembangkan kemampuan, kreativitas dan potensinya sehingga itu akan membuat Kinerja ASN meningkat. Pengembangan karir secara langsung mempengaruhi Kinerja ASN melalui kecermatannya dalam mencapai tujuan organisasi yang memerlukan dorongan dari sumber daya manusia melalui perencanaan dan pengembangan. Maka dari itu Pengembangan karir yang tepat akan meningkatkan semangat terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Takdir *et. al.* (2023) yang menyatakan bahwa motivasi memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja, (H1 ditolak);
2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja, (H2 diterima);
3. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja, (H3 diterima);
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN, (H4 ditolak);
5. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN, (H5 ditolak);
6. Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN, (H6 diterima);
7. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN, (H7 diterima);

8. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Motivasi kerja, (H8 ditolak);
 9. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Motivasi kerja, (H9 ditolak);
 10. Pengembangan Karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Motivasi kerja, (H10 diterima).
- d. Diharapkan meningkatkan kebutuhan fisik pegawai dengan memberikan kompensasi yang memadai seperti gaji yang sesuai, bonus, tunjangan makan dan transportasi sehingga mereka akan lebih semangat bekerja.

Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah diuraikan, maka dapat diberikan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian-penelitian selanjutnya. Adapun saran-saran akan dituliskan sebagai berikut :

Bagi DISPENDIKBUD Kabupaten Situbondo

Berikut ini saran yang diberikan dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi pihak terkait :

- a. Diharapkan pemimpin melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusannya yaitu dengan mendengarkan beberapa pendapat dan masukan dari para anggotanya sehingga menciptakan rasa kepemilikan dan meningkatkan keterlibatan serta komitmen dalam tim.
- b. Perlu memperhatikan suasana kerja agar pegawai lebih nyaman dalam menyelesaikan pekerjaannya. Suasana kerja yang bersih, aman, dan menyenangkan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja para pegawai.
- c. Diharapkan meningkatkan minat pegawai untuk dipromosikan karena ketika pegawai merasa ada

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Hasil penelitian ini bagi Universitas dapat menjadi dasar pengembangan kurikulum Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang selanjutnya dapat menambah pengetahuan dan informasi bagi sivitas akademika tentang pentingnya penggunaan variabel Kepemimpinan, Kompensasi, Motivasi, dan komitmen dalam peningkatan Kinerja SDM.

Bagi Peneliti Lainnya

Disarankan bagi peneliti selanjutnya agar lebih teliti dalam mengerjakan tugas penelitian guna mencapai suatu pekerjaan yang maksimal, peneliti menyadari dalam melakukan penelitian ini terdapat banyak kekurangan dan disarankan bagi peneliti selanjutnya lebih baik dalam mengerjakan suatu penelitian dari yang sekarang dan diharapkan lebih mempersiapkan diri dalam proses pengambilan dan pengumpulan segala sesuatunya yang ditunjang dengan wawancara dari sumber yang kompeten sehingga penelitian dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Nusa Media. Yogyakarta.
- Budiasa, I Komang. 2021. *Beban Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia*. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, H. M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan, Edisi Pertama*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2019. *Manajemen Kinerja Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Siagian, S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tahir, M. 2011. *Pengantar Metodologi Penelitian Pendidikan*. Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar
- Rizal. 2019. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan kerja dan Beban kerja Terhadap Kinerja Pegawai ASN Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Aceh Tamiang". *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Volume 2(2) : 170-123
<https://doi.org/10.30596/manegio.v2i2.3667>
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Theresia. 2019. *Pembangunan Berbasis Masyarakat*, Bandung, Alfabeta.
- Robbins, Stephen. 2016. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta; Indeks.
- Pranitasari, D dan Saputri, B. C. 2020 Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan kerja terhadap Motivasi kerja serta dampaknya terhadap Kepuasan kerja Karyawan pada PT. Posmi Steel Indonesia. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMS)*. Volume 11 (1).
<https://doi.org/10.21009/JRMS.011.1.03>
- Dermawan, A., Kusnadi, E., Ediyanto. 2022 Pengaruh Pengembangan karir dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi kerja sebagai variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara XI Medika (Persero) RS. Elizabeth Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNARS. Volume 1 (10) :1996-2008

- <https://doi.org/10.36841/jme.v1i10.2249>
Oktavianti, D, Tulhusnah, L dan Soeliha, S. 2022 Pengaruh kepemimpinan Tranfomasional dan Disiplin kerja terhadap Kinerja ASN dengan Motivasi kerja sebagai Variabel Intervening pada Satpol PP Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNARS. Volume 1 (10) :2056-2067
<https://doi.org/10.36841/jme.v1i10.2254>
- Efendi, S dan Hardiyanto, E, H.2021 Analisis Pengaruh Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja, dan Lingkungan kerja Karyawan melalui Motivasi kerja sebagai variabel Intervening (Study pada PT Shopee International Indonesia). *Journal Of Social Studies*. Volume 2 (1)
<https://doi.org/10.37010/fcs.v2i1.291>
- Kamalisa,D.,Karnadi.,Sari,P.,L. 2022 Pengaruh Disiplin kerja dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja ASN melalui Motivasi kerja sebagai variabel Intervening pada Polres Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNARS. Volume 1 (8) :1604-1617.
<https://doi.org/10.36841/jme.v1i8.2205>
- Patawari, A, Satrya, A dan Warsihna, J. 2023 Pengaruh Lingkungan kerja dan Pengembangan Karir terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman (DPRKP) Kabupaten Sumbawa. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*.Volume 6 (1) :2621-3389
<https://doi.org/10.37481/sjr.v6i1.617>
- Riski,M.,Ibrahim,T.,L.,Najmi.,I. 2023 Pengaruh Pengembangan karir, Rotasi Kerja dan Pengembangan karir terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Syariat Islam Provinsi Aceh. *Jurnal Humaniora*. Volume 7 (02) : 222-229
<https://doi.org/10.30601/humaniora.v7i2.4526>
- Takdir, A, Idris, R, Kanto, M, dan Sadpotto, A. 2023 Pengaruh Pengembangan karir dan Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di mediasi Motivasi Kantor Kelurahan di Kecamatan Mamajang Kota Makassar. *Jurnal Ilmiah Pemerintahan*. Volume 11 (2) :2716-1653
<https://doi.org/10.55678/prj.v12i1.1043>
- Susanti, F dan Sundari, W . 2023 Pengaruh Gaya kepemimpinan, Kompetensi dan Disiplin terhadap Kinerja ASN Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam. *Jurnal Economina*. Volume 2 (2).
<https://doi.org/10.55681/economina.v2i2.330>