

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
MODERATING PADA DINAS LINGKUNGAN HIDUP SITUBONDO**

Yudha Aji Ramadhan

yudhaajiramadhan2@gmail.com

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Mohammad Yahya Arief

YahyaArief@unars.ac.id

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Riska Ayu Pramesthi

riska_ayu_pramesthi@unars.ac.id

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the influence of leadership and motivation on employee performance with the work environment as a moderating variable among employees at the Situbondo Environmental Service. The sampling technique used in this study was total sampling, with a saturated sample size of 40 employees. Data analysis and hypothesis testing in this study used the Structural Equation Model – Partial Least Squares (PLS-SEM). The results showed that leadership had a negative but significant effect on employee performance, motivation had a positive and significant effect on employee performance, and the work environment did not moderate the influence of leadership on employee performance. The work environment significantly moderated the influence of motivation on employee performance.

Keywords: Leadership, Motivation, Employee Performance, Work Environment.

I. PENDAHULUAN

Proses ini merupakan bagian dari fungsi kepegawaian, mengingat sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat vital dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, berbagai pengalaman serta hasil penelitian di bidang SDM dihimpun secara sistematis dan dikembangkan dalam disiplin yang dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia.

Topik mengenai kepemimpinan telah lama menjadi pembahasan klasik, namun tetap relevan dan menarik untuk dikaji karena berperan penting dalam keberlangsungan suatu organisasi. Inti dari kepemimpinan adalah bentuk pertanggungjawaban. Menurut Toha (2020:87), “Kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi perilaku orang lain, baik secara individu maupun kelompok.” Kepemimpinan dapat muncul di berbagai situasi, selama

seseorang menunjukkan kapasitasnya dalam memengaruhi perilaku orang lain menuju tercapainya tujuan tertentu.

Selain kepemimpinan, motivasi juga menjadi faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Motivasi kerja merupakan aspek krusial yang harus diperhatikan oleh perusahaan agar setiap pegawai berkontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pegawai yang termotivasi cenderung memiliki semangat tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kadarisman (2020:278) menyatakan bahwa “Motivasi kerja adalah dorongan internal dalam diri seseorang yang menggerakkannya untuk berperilaku dan bekerja dengan giat sesuai tugas dan tanggung jawab yang diembannya.”

Di samping motivasi, lingkungan kerja juga menjadi aspek penting yang harus diperhatikan agar tujuan organisasi tercapai secara

efektif dan efisien. Nuraini (2021:183) menjelaskan bahwa “Lingkungan kerja mencakup segala hal yang ada di sekitar pekerja dan berpotensi memengaruhi mereka dalam menyelesaikan tugas, seperti kebersihan, suasana, musik, dan sebagainya.” Lingkungan kerja yang tidak kondusif, misalnya bising atau kotor, dapat menurunkan semangat kerja, memengaruhi suasana hati pegawai, dan bahkan memicu perilaku emosional.

Kinerja atau performance mencerminkan sejauh mana pelaksanaan suatu kegiatan, program, atau kebijakan mampu mencapai target, visi, dan misi organisasi sebagaimana dirumuskan dalam rencana strategis. Mangkunegara (2019:67) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Dengan demikian, kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan, dan menjadi elemen penting dalam upaya organisasi mencapai tujuannya.

Berdasarkan observasi yang dilakukan di Dinas Lingkungan Hidup Situbondo, ditemukan bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan belum berjalan secara efektif. Hal ini tercermin dari belum mampunya pimpinan memotivasi bawahan untuk meningkatkan kinerja, serta masih adanya pegawai yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya, sehingga hasil pekerjaan belum optimal dan berdampak negatif terhadap kinerja secara keseluruhan. Selain itu, masalah motivasi kerja juga tampak dari

adanya pegawai yang bekerja tanpa semangat dan tidak menyelesaikan tugas tepat waktu. Dinas Lingkungan Hidup Situbondo juga belum menyediakan ruang bagi pegawai untuk mengembangkan potensi dirinya, yang menyebabkan pegawai merasa tidak puas terhadap hasil kerja yang dicapai.

Selain itu, kondisi lingkungan kerja di dinas tersebut juga belum mendukung kenyamanan dalam bekerja. Hal ini terlihat dari banyaknya dokumen yang tidak tertata rapi di sekitar area kerja, suhu ruangan yang tidak stabil karena belum tersedianya pendingin ruangan, serta keterbatasan ruang yang menghambat mobilitas pegawai. Ditambah lagi, terdapat kecemburuan antarpegawai terkait pembagian tugas.

Berdasarkan berbagai permasalahan tersebut, penulis tertarik untuk mengangkat skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderating pada Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Situbondo.”

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2020:10), manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu sekaligus seni dalam mengelola hubungan serta peran tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses

pengelolaan tenaga kerja dalam perusahaan yang dilakukan dengan cara yang terencana dan optimal guna menunjang tercapainya target organisasi secara menyeluruh.

Kepemimpinan

Pasolong (2021:80) menyatakan bahwa kepemimpinan dalam konteks birokrasi adalah perilaku yang harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan di mana pemimpin tersebut berada. Sebagai contoh, apabila ditemukan praktik ketidakjujuran dalam birokrasi, maka pemimpin harus menjadi teladan dengan bersikap jujur. Begitu pula jika ditemukan ketidakdisiplinan, maka pemimpin harus menunjukkan perilaku disiplin kepada bawahannya. Kartono (2019:36) mengemukakan bahwa terdapat empat indikator utama dalam kepemimpinan:

- 1) **Kekuasaan**, yakni otoritas dan legitimasi yang dimiliki pemimpin untuk mengarahkan dan memengaruhi bawahannya agar melakukan suatu tindakan.
- 2) **Kewibawaan**, yaitu kemampuan pemimpin untuk mengatur dan memengaruhi orang lain karena keunggulan atau kualitas pribadi yang dimilikinya.
- 3) **Kemampuan**, mencakup keterampilan teknis dan sosial yang melampaui kemampuan anggota biasa.
- 4) **Teknik kepemimpinan**, yaitu pendekatan atau metode yang digunakan oleh pemimpin dalam memengaruhi perilaku bawahannya.

Motivasi

Kurangnya motivasi dalam diri

seseorang dapat mengakibatkan minimnya upaya dalam bekerja. Motivasi merupakan konsep penting dalam studi kinerja individu, yang merujuk pada dorongan internal atau keadaan yang memicu seseorang untuk bertindak. Menurut Mangkunegara (2019:61), motivasi muncul dari sikap pegawai terhadap kondisi kerja yang dihadapinya. Motivasi menjadi energi penggerak dalam diri individu untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap positif terhadap lingkungan kerja akan memperkuat dorongan pegawai dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Hasibuan (2020:74) menyebutkan bahwa kebutuhan manusia dapat dijadikan indikator untuk mengukur tingkat motivasi kerja, yaitu:

- 1) **Kebutuhan fisiologis**, seperti gaji, tunjangan makan, transportasi, dan fasilitas tempat tinggal.
- 2) **Keamanan**, seperti tersedianya jaminan keselamatan dan perlindungan kerja.
- 3) **Sosial**, yang tercermin dari interaksi harmonis dan hubungan baik antarpegawai.
- 4) **Penghargaan**, berupa pengakuan atas kemampuan dan pencapaian individu.
- 5) **Aktualisasi diri**, ditunjukkan melalui pekerjaan yang menarik dan menantang, sehingga karyawan dapat mengembangkan potensi, keterampilan, dan kecakapannya.

Lingkungan Kerja

Sutrisno (2019:118) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala sarana dan prasarana yang berada di sekitar karyawan saat bekerja, yang dapat memengaruhi

pelaksanaan tugas. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik seperti tempat kerja, fasilitas, pencahayaan, kebersihan, dan tingkat kebisingan, serta hubungan sosial antarindividu dalam lingkungan tersebut. “Suatu Lingkungan kerja yang baik mampu memberikan rasa aman maupun rasa nyaman sehingga karyawan mampu untuk bekerja secara optimal” (Husain *et.al.* 2024) Mengacu pada Nitisemito (2019:47), indikator lingkungan kerja meliputi:

- 1) Kondisi lingkungan yang bersih dan tertata.
- 2) Pencahayaan yang memadai tanpa menyilaukan.
- 3) Sirkulasi udara yang sehat dan menyegarkan.
- 4) Rasa aman yang mendukung ketenangan kerja.
- 5) Tingkat kebisingan yang rendah agar tidak mengganggu konsentrasi kerja.

Kinerja Pegawai

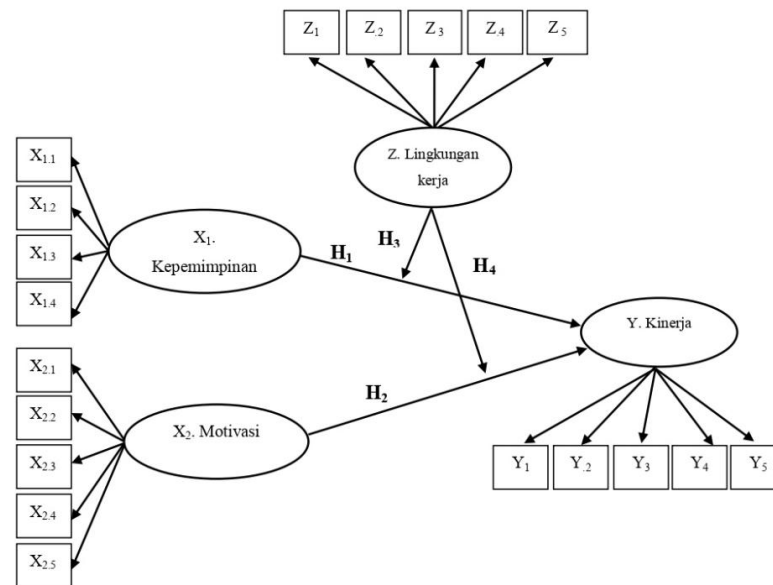
Menurut Hasibuan (2020:94), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai individu dalam menjalankan tugas yang diberikan, berdasarkan keterampilan, pengalaman, dedikasi, dan waktu yang digunakan. Sementara itu, Bangun (2019:231)

menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja individu yang diukur berdasarkan kriteria dan persyaratan pekerjaan tertentu. Bangun (2019:234) juga menguraikan bahwa pengukuran kinerja dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu:

- 1) Jumlah pekerjaan, yakni seberapa banyak tugas yang dapat diselesaikan oleh individu atau kelompok sesuai standar kerja.
- 2) Kualitas pekerjaan, yaitu sejauh mana hasil pekerjaan memenuhi standar mutu yang telah ditentukan.
- 3) Ketepatan waktu, berkaitan dengan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan.
- 4) Kehadiran, yaitu keteraturan dalam hadir di tempat kerja sesuai jadwal yang ditentukan.
- 5) Kemampuan bekerjasama, karena banyak pekerjaan yang membutuhkan kolaborasi antarpegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual teoritis yang akan diajukan dalam penelitian ini pada Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis

Hipotesisnya dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁ : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.
H₂ : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.
H₃ : Lingkungan kerja secara signifikan memoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai.
H₄ : Lingkungan kerja secara signifikan memoderasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja pegawai..

III. METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian disusun dengan tujuan memberikan arah yang jelas serta menentukan target yang ingin dicapai dalam proses penelitian. Apabila tujuan tersebut dirumuskan secara tepat, maka pelaksanaan penelitian serta proses

pemecahan masalah akan berjalan secara sistematis dan efisien. Rencana penelitian ini dimulai dari tahap awal (start), dilanjutkan dengan kegiatan observasi lapangan dan studi pustaka, yang dilakukan melalui penelusuran berbagai sumber literatur dan referensi relevan guna melengkapi landasan teori serta mencari hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan variabel yang diteliti. Setelah data awal diperoleh, tahap berikutnya adalah melakukan wawancara, dokumentasi, serta penyebaran kuesioner kepada pegawai Dinas Lingkungan Hidup Situbondo. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan berbagai metode, antara lain: uji validitas konvergen, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji goodness of fit, uji koefisien determinasi, analisis jalur (structural equation modeling), dan uji hipotesis, yang seluruhnya diolah menggunakan aplikasi Smart PLS versi 3.0.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Situbondo, yang berlokasi di Jalan Madura No.17, Kelurahan Mimbaan, Kecamatan Panji, Kabupaten Situbondo. Penelitian berlangsung selama kurang lebih tiga bulan, terhitung sejak Februari hingga April 2025.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai Dinas Lingkungan Hidup Situbondo, kecuali pejabat pimpinan, dengan jumlah total sebanyak 40 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Non-Probability Sampling dengan metode Total Sampling atau sampel jenuh, yaitu teknik pengambilan sampel di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Hal ini sejalan dengan pernyataan Sugiyono (2019:85) yang menyebutkan bahwa “Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel yang seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel.” Dengan demikian, sampel dalam penelitian ini berjumlah 40 orang pegawai.

Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Observasi, Wawancara, Studi Pustaka, Kuesioner, Dokumentasi

Metode Analisis Data

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan melalui pendekatan analisis jalur (structural equation modeling) menggunakan

software Smart PLS 3.0. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara langsung maupun melalui peran variabel mediasi. Uji bootstrapping digunakan untuk menentukan signifikansi pengaruh antar variabel. Ketika pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melewati variabel perantara, maka disebut sebagai pengaruh tidak langsung.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Objek penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Situbondo, yang beralamat di Jalan Madura No.17, Kelurahan Mimbaan, Kecamatan Panji, Kabupaten Situbondo. Subjek penelitian terdiri dari 40 orang pegawai yang dijadikan responden

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan bantuan program Smart PLS 3.0, di mana pengujian validitas indikator reflektif dilihat dari nilai discriminant validity. Suatu indikator dianggap valid apabila nilai cross loading $> 0,70$ dan Average Variance Extracted (AVE) $> 0,50$

Tabel 1.
Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel Penelitian	Average Varian Extracted (AVE)	Cronbach's Alpha	Keterangan
X ₁ . Kepemimpinan	0,769	0,900	Valid
X ₂ . Motivasi	0,689	0,938	Valid
Y ₁ . Lingkungan kerja	0,894	0,970	Valid
Y ₂ . Kinerja pegawai	0,801	0,887	Valid

Berdasarkan pada Tabel hasil analisis menunjukkan nilai *Average Varian Extracted (AVE)* diatas 0,5 (angka berwarna hijau), maka tidak ada item yang dikeluarkan. Hasil dari pengujian menunjukkan seluruh item dari instrumen dinyatakan valid untuk uji validitas konvergen

Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* nilainya > 0.70, Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan kerja dan Kinerja pegawai yang diujikan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Jika nilai *skewness* dan *kurtosis* berada pada rentang nilai -2,58 sampai 2,58 maka data terdistribusi normal. Jika nilai rasio *skewness* dan *kurtosis* tidak berada pada rentang

nilai -2,58 sampai 2,58 maka dapat dikatakan bahwa data tidak terdistribusi norma. Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat diartikan bahwa sebaran data seluruh indikator dari variabel Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan kerja dan Kinerja pegawai tersebut berdistribusi normal.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai VIF)pada “*Inner VIF Values*” pada hasil analisis aplikasi *partial least square Smart PLS 3.0* menunjukkan bahwa dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik “Multikolinieritas” karena nilai VIF $\leq 5,00$ dari semua variabel Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan kerja dan Kinerja pegawai.

Uji Goodness Of Fit (GOF)

Pada uji *Smart PLS.3.0*, uji ini menggunakan tiga ukuran *fit* model yaitu SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), *Chi-Square* dan NFI (*Normed Fit Index*).

Tabel 2.
Uji Goodness Of Fit (GOF)

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>	<i>Cut Off</i>	Keterangan Model
SRMR	0,018	0,017	$\leq 0,9$	<i>Good Fit</i>
d_ ULS	2,196	2,183	$\geq 0,05$	<i>Good Fit</i>
d_ G	3,480	3,545	$\geq 0,05$	<i>Good Fit</i>
Chi-Square	515,450	513,705	Diharapkan kecil	<i>Good Fit</i>
NFI	0,594	0,595	$\geq 0,5$ (mendekati angka 1)	<i>Good Fit</i>

Berdasarkan hasil penilaian kesesuaian Uji *Goodness of Fit* (GOF) pada Tabel dapat disimpulkan bahwa besarnya SRMR, *Chi-Square* dan NFI telah memenuhi kriteria yang diharapkan. Selain itu, tingkat probabilitas dari model tersebut signifikan sebesar 0,595 ($p \geq 0,5$) sehingga model yang dianalisis telah

memenuhi kriteria model yang baik / sesuai

Uji Koefisien Determinasi

Uji ini dapat diketahui melalui nilai *R-Square* untuk variabel dependen. Pada output *R-Square*, selanjutnya disajikan dalam skripsi Tabel 17 Uji Koefisien Determinasi seperti berikut ini::

Tabel 3.
Uji Koefisien Determinasi

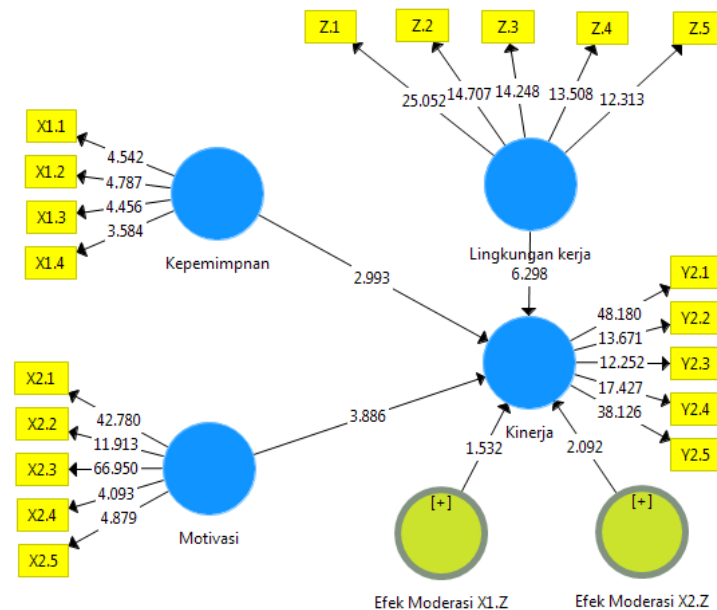
Variabel	R Square	R Square Adjusted
Y Kinerja pegawai	0,860	0,840

Berdasarkan Tabel di atas dapat diartikan bahwa Variabel Kepemimpinan (X_1) dan Motivasi (X_2) mempengaruhi Kinerja pegawai (Y) sebesar 0,860 (86%) artinya mempunyai pengaruh tinggi dan sisanya 14% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini

Uji Hipotesis Penelitian

“Analisis persamaan struktural adalah nilai koefisien regresi dengan

tujuan guna menguji korelasi antar variabel terikat dengan data variabel yang dikumpulkan” (Ghozali, 2013:36). *Inner model* dapat dianalisis dengan menggunakan sistem *bootstrapping* melalui program *smart PLS 3.0* maka dapat ditemukan persamaan nilai koefisien regresi dengan menggunakan dua sistem output ialah *Path Coefficient* dan *Indect Effects*. Hasil uji *inner model* dapat dilihat sebagaiberikut:



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS

Merujuk pada Gambar 2 diatas, menggunakan aplikasi Smart PLS 3.0 :
Selanjutnya hasil uji hipotesis

Tabel 4. Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X ₁ . Kepemimpinan -> Y. Kinerja pegawai	-0,373	2,993	0,003
X ₂ . Motivasi -> Y. Kinerja pegawai	0,434	3,886	0,000
Moderating X ₁ .Z -> Y. Kinerja pegawai	0,250	1,532	0,126
Moderating X ₂ .Z -> Y. Kinerja pegawai	-0,278	2,093	0,037

Pembahasan Uji Hipotesis Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama, diperoleh nilai *original sample* sebesar -0,373, *T-Statistic* sebesar 2,993 ($> 1,964$), dan *P-Value* sebesar 0,003 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan (X₁) memiliki pengaruh negatif namun signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Artinya, meskipun

hubungan yang terjadi bersifat negatif, namun secara statistik pengaruh tersebut signifikan. Dengan demikian, **hipotesis pertama diterima**. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka kinerja pegawai dapat meningkat. Kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan produktivitas karena pemimpin berperan sebagai penghubung

informasi, pengambil keputusan, serta agen perubahan. Temuan ini diperkuat dengan kenyataan di lapangan yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai cenderung lebih optimal ketika dipimpin oleh manajer yang menunjukkan gaya kepemimpinan efektif. Kepemimpinan juga mencerminkan kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain melalui komunikasi, baik langsung maupun tidak langsung, sehingga mampu mendorong pegawai untuk bekerja secara sukarela dan penuh kesadaran. Hasil ini sejalan dengan penelitian Adiyasa (2019) dan Safitri *et. al.* (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Khoiriyah, *et. al.* (2023), Rokhmah *et. al.* (2024) dan Karim, *et. al.* (2024).

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa motivasi (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y), ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar 0,434, *T-Statistic* sebesar 3,886 ($> 1,964$), dan *P-Value* sebesar **0,000** ($< 0,05$). Maka dari itu, **hipotesis kedua diterima**. Artinya, semakin tinggi motivasi yang diberikan oleh pimpinan, maka semakin baik pula kinerja pegawai. Motivasi yang kuat mendorong pegawai untuk bekerja secara maksimal, sedangkan rendahnya motivasi dapat menyebabkan penurunan produktivitas. Hasil penelitian ini juga mendukung

temuan Ekhsan (2019) dan dan Safitri *et. al.* (2024) yang menunjukkan bahwa secara parsial maupun simultan, motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Syncrum Logistic.

Peran Lingkungan Kerja sebagai Moderator antara Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa lingkungan kerja (Z) tidak secara signifikan memoderasi hubungan antara kepemimpinan (X1) dan kinerja pegawai (Y). Hal ini terlihat dari nilai *original sample* sebesar 0,250, *T-Statistic* sebesar 1,532 ($< 1,964$), dan *P-Value* sebesar **0,126** ($> 0,05$). Oleh karena itu, **hipotesis ketiga ditolak**. Temuan ini mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja tidak memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Bahkan, dalam beberapa kasus, tekanan dari pemimpin terhadap bawahan justru berpotensi menurunkan kinerja.

Kinerja pegawai merupakan hasil dari pelaksanaan tugas yang dipengaruhi oleh strategi dan arah yang diberikan oleh pimpinan. Hasil penelitian ini tidak selaras dengan penelitian Suhanta (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

Peran Lingkungan Kerja sebagai Moderator antara Motivasi dan Kinerja Pegawai

Pada uji hipotesis keempat, diperoleh nilai *original sample* sebesar -0,278 dan *P-Value* sebesar **0,037** ($< 0,05$), yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja (Z) secara signifikan memoderasi hubungan

antara motivasi (X2) dan kinerja pegawai (Y). Oleh karena itu, hipotesis keempat diterima. Artinya, lingkungan kerja berperan memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan dari nilai pengaruh tidak langsung yang lebih besar dibanding pengaruh langsung. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka secara optimal. Hasil ini sejalan dengan penelitian Yulis (2022) yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, yang diperkuat oleh kondisi lingkungan kerja.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh negatif namun signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis pertama diterima.
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, maka hipotesis kedua diterima.
3. Lingkungan kerja tidak mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis ketiga ditolak.
4. Lingkungan kerja secara signifikan memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, maka hipotesis keempat diterima.

Saran

Beberapa saran yang dapat diajukan berdasarkan hasil penelitian ini adalah:

1. Kontribusi terhadap ilmu pengetahuan: Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi tambahan dalam kajian ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait topik kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai.
2. Kepentingan akademis: Penelitian ini juga berfungsi sebagai pemenuhan salah satu syarat dalam menyelesaikan program sarjana (S1) serta dapat memperluas pengetahuan di bidang MSDM yang bermanfaat bagi peneliti maupun pihak lainnya.
3. Bagi instansi (Dinas Lingkungan Hidup Situbondo):
 - a. Kepemimpinan: Perlu perhatian lebih pada indikator teknik kepemimpinan, yang memiliki nilai terendah. Pimpinan diharapkan mampu menerapkan berbagai pendekatan dalam memimpin agar pegawai lebih terarah dalam mencapai tujuan organisasi.
 - b. Motivasi: Indikator penghargaan menunjukkan nilai terendah. Maka perlu diterapkan sistem penghargaan dan hukuman (reward and punishment) yang adil, berbasis pada pencapaian kerja masing-masing pegawai.
 - c. Lingkungan kerja: Perlu dilakukan perbaikan pada aspek kebisingan, yang dinilai paling mengganggu. Lingkungan kerja yang lebih tenang dan nyaman akan

membantu pegawai bekerja secara lebih fokus.

- d. Kinerja pegawai: Indikator ketepatan waktu merupakan aspek dengan nilai terendah. Oleh karena itu, penting bagi pihak manajemen untuk meningkatkan pengawasan terhadap penyelesaian tugas, guna memastikan ketepatan waktu serta kualitas dan kuantitas hasil kerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiyasa, N.I.W & Windayanti. (2019). Pengaruh Motivasi, Kepuasan kerja, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.XYZ. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis, Fakultas Bisnis*. Vol. 2 (1): 23-30.
<https://doi.org/10.36407/jmsab.v2i1.44>
- Bangun, W. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Ekhsan, M. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Syncrum Logistic. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol. 13 (1): 1-13.
<https://doi.org/10.33558/optim.al.v13i1.1734>
- Hasibuan, M.S.P, 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit CV. Haji Mas Agung, Jakarta.
- Husain, P. N. A, Pramesthi, R. A & Soeliha, S. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pada Karyawan Tetap Perumda Air Minum Tirta Baluran Kabupaten Situbondo Dengan Etos Kerja Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 3 (2): 256-266.
<https://doi.org/10.36841/jme.v3i2.4792>
- Kadarisman, M. 2020. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan pertama, Jakarta: Rajawali Press.
- Karim, K, Karnadi, K & Fandiyanto, R. (2024). Peran Kepemimpinan, Pendidikan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Bapenda Kabupaten Situbondo Dan Bondowoso Dengan Loyalitas Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 3 (3): 449-461.
<https://doi.org/10.36841/jme.v3i3.4851>
- Kartono, K. 2019. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rajawaligrafindo Persada.
- Khoiriyah, S, Arief, M. Y & Tulhusnah, I. (2023) Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Asn Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Dinas Lingkungan Hidup Di Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 2 (11): 2499-2516.
<https://doi.org/10.36841/jme.v2i11.3726>
- Mangkunegara, A.A .P. 2019. *Manajemen Sumber Daya*

- Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, AS. 2019. *Manajemen Personalia*, Edisi kedua. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nuraini. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yayasan Aini Syam: Pekanbaru
- Pasolong, H. 2021. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Rokhmah, R. A, Pramesthi, R. A & Minullah. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Beban Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Sinergi Gula Nusantara Pg. Assembagoes Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 3 (6): 1146 – 1160.
<https://doi.org/10.36841/jme.v3i6.5036>
- Safitri, I. N, Arief, M. Y & Anshory, M. I. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada Pegawai Pt. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Cabang Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 3 (12); 2403 – 2415.
<https://doi.org/10.36841/jme.v3i12.5343>
- Sugiyono, 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhanta, B. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja Pada Pusat Pengembangan Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bnagunan Gedung dan Bidang Listrik Medan”. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*. Vol. 5 (2): 1396-1412.
- Sutrisno, E. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Toha, M. 2020. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Grafindo Persada.