

**Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Variabel Motivasi Sebagai Intervening: Studi pada Badan Keuangan Daerah Kota Tegal**

**Achmat Rizkon<sup>1</sup>, Euis Soliha<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Program Pascasarjana Universitas Stikubank, <sup>2</sup> FEB Universitas Negeri Semarang  
achmatrizkon0053@mhs.unisbank.ac.id, euis@mail.unnes.ac.id

**ABSTRACT**

*This research aims to analyze the influence of leadership and work environment on employee performance with motivation as an intervening variable at the Regional Financial Agency of Tegal City. Employee performance is an important factor in achieving organizational goals, which is influenced by various aspects, including effective leadership and a supportive work environment. This research uses a census method, with all employees of the Regional Financial Agency of Tegal City as respondents. Data was collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression tests to test the relationship between variables. The research results show that Leadership has an effect on motivation, Work Environment has no effect on motivation, Leadership has no effect on employee performance, Work environment has no effect on employee performance, Motivation has no effect on employee performance, Leadership through motivation has no effect on employee performance, Work Environment through motivation has no effect on employee performance. This indicates that there are other factors outside the variables studied that have a greater influence on employee performance. Therefore, further research is recommended to consider other factors such as organizational culture, reward systems, or employee welfare in order to obtain a more comprehensive understanding of improving employee performance.*

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

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening di Badan Keuangan Daerah Kota Tegal. Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh berbagai aspek, termasuk kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang mendukung. Penelitian ini menggunakan metode sensus, dengan seluruh pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Tegal sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan uji regresi linear berganda untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi, Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi, Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, Kepemimpinan melalui motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, Lingkungan Kerja melalui motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain di luar variabel yang diteliti yang lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut disarankan untuk mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti budaya organisasi, sistem reward, atau

kesejahteraan pegawai guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peningkatan kinerja pegawai.

**Kata kunci:** Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai, Motivasi.

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yaitu komponen penting di dalam organisasi sebab kesuksesan dan keberhasilan organisasi berkaitan pada kualitas dan individu (Iswiarto dan Soliha, 2019). Tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara kinerja organisasi yang maksimal. Kinerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah komponen utama untuk meraih tujuan organisasi, misalnya ketrampilan karyawan ketika menyelesaikan tugas, karyawan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan, sejalan dengan indikator kesuksesan yang ditentukan organisasi.

Mangkunegara (2009) dalam Tasya Vivia dan Lie Liana (2022:225) kinerja karyawan yaitu hasil kerja berupa kualitas dan kuantitas yang dilaksanakan karyawan ketika menyelesaikan tugas sesuai pada tanggung jawabnya. Kinerja pegawai sifatnya individual, sebab karyawan memiliki perbedaan terhadap ketrampilan ketika menjalankan tugas. Karyawan dapat meningkatkan kinerjanya diawali dengan pemimpin yang menjadi *role model*, misalnya pemimpin yang memberikan motivasi dan peduli dengan karyawannya.

Terdapat kejadian di Badan Keuangan Daerah Kota Tegal, yaitu hubungan tidak baik antara atasan dan bawahan sehingga muncul rasa tidak percaya dan cenderung berkelompok ketika bekerja akibatnya keadaan di pekerjaan tidak nyaman. Hambatan lain contohnya karyawan saling egois dan kurang komunikasi akibatnya pekerjaan tidak berjalan dengan maksimal.

Fokus penelitian ini ada 4 variabel, diantaranya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Kesimpulan pada penelitian sebelumnya yang dijalankan Azis & Soliha (2023), Pamungkas & Rijanti (2024), Dewi, dkk (2022) yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian lain yang diselesaikan Lestari & Liana (2023) yaitu motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dijalankan Kusuma dan Liana (2024), Reza dan Liana (2024), Pramudita dan Liana (2024), dan Novitasari dan Liana (2024) hasilnya yaitu motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Berlandaskan dari pemaparan dan beberapa penelitian sebelumnya, memperlihatkan jika terdapat pengaruh antara kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi terhadap kinerja pegawai. Untuk itu, peneliti ingin menguji apakah pada Badan Keuangan Daerah Kota Tegal juga berlaku demikian.

## **METODE PENELITIAN**

Sugiyono (2008) populasi yaitu tempat generalisasi berisikan beberapa objek yang memiliki ciri dan kualitas yang ditentukan peneliti guna didalami dan dibuat kesimpulan. Populasi berbentuk benda alam atau objek, bukan hanya individu. Populasi berisikan karakter atau ciri tertentu dimana menjadi objek pada penelitian. Objek penelitian ini yakni pegawai Badan Keuangan Daerah Kota Tegal. Kriteria objek penelitian adalah pegawai bekerja di kantor, tidak melakukan kriminal, tidak cuti dari pekerjaan, dan tidak berada di masa pensiun.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi**

Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi, terbukti. Hasil analisis data terbukti bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Motivasi. Hal ini dapat diketahui dari Beta Standardized Coefficients sebesar 0,250 bertanda positif dan taraf signifikansinya sebesar 0,014 berada dibawah 0,05 ( $0,014 < 0,05$ ) yang artinya signifikan.

Hasil penelitian didukung penelitian menurut Sukaisih, dkk (2022) yang dijalankan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak kesimpulannya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Hasil penelitian ini didukung juga pada penelitian yang dijalankan Nurofik dan Yuliana (2022) berlokasi di Kabupaten Padang Pariaman hasilnya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi.

### **Hubungan Lingkungan Kerja dengan Motivasi**

Hipotesis tidak terbukti pada variabel lingkungan kerja dan motivasi. Hasil analisis Beta Standardized Coefficients 0,030 dengan  $sig. 0,768$  dimana hasilnya tidak signifikan.

Hasil penelitian tidak sesuai pada penelitian yang dijalankan oleh Husna, dkk (2020) yang dilaksanakan di Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung hasilnya lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi. Disisi lain, penelitian ini sesuai pada penelitian yang diselesaikan oleh Mahmudin, dkk (2020) dimana hasil analisis statistik dari lingkungan kerja terhadap motivasi kerja  $0,070$  ( $p > \alpha = 0,05$ ). Artinya lingkungan kerja memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi kerja dimana semakin rendah lingkungan kerja maka semakin menurun motivasi kerja karyawan.

Hal ini terjadi apabila faktor internal seperti dorongan pribadi, kepuasan kerja, dan tujuan individu lebih dominan dibandingkan dengan faktor eksternal. Edy Sutrisno (2013:116-120) jika motivasi menjadi proses individu yang dapat dipengaruhi faktor dalam dan faktor luar. Faktor luar contohnya kompensasi, keadaan di lingkungan kerja, peraturan yang fleksibel, jaminan pekerjaan, serta status dan tanggung jawab.

### **Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja, **tidak terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi sebesar 0,299. Beta Standardized Coefficients hasil regresi yaitu 0,109 bertanda positif. Artinya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Meskipun memiliki koefisien positif (0,109), pengaruhnya sangat kecil dan tidak cukup kuat untuk dianggap berpengaruh secara statistik.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tasya Vivia dan Lie Liana (2022) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian menurut Nazarudin Aziz dan Septianto Dwi Putra (2022) yang memiliki hasil uji untuk variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja Guru Dimana nilai t-hitung lebih kecil dari t-tabel ( $-1,670 < 2,026$ ) dan nilai signifikan lebih besar dari nilai alpha ( $0,103 > 0,05$ ) maka, hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini ditolak.

Hal ini terjadi karena pemimpin tidak memiliki keterampilan, wewenang, atau pengaruh yang cukup, maka dampaknya terhadap kinerja pegawai menjadi minim.

### **Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Pegawai**

Hipotesis tidak terbukti pada variabel lingkungan kerja dengan kinerja. Nilai *siq.* 0,610 dan Beta Standardized Coefficients -0,052. Lingkungan kerja mendukung tidak membuktikan dapat mengembangkan kinerja secara signifikan. Robbins (2002) lingkungan yaitu lembaga yang mampu berpengaruh pada kinerja organisasi, lingkungan dikelompokkan menjadi 2 yaitu lingkungan khusus dan umum.

Hasil penelitian tidak sejalan pada hipotesis awal, jika lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan pada kinerja yang sebelumnya pernah diteliti oleh Ramadhan Mugni Jayadi dan Lie Liana (2022), Azis dan Soliha (2023), Tasya Vivia dan Lie Liana (2022), Belia Mulyaningtyas dan Euis Soliha (2023) dan Yogi Ivan Wicaksono dan Lie Liana (2024) hasilnya yaitu lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi penelitian ini didukung oleh penelitian menurut Muhammad Saman, Nuraeni, Hasanah (2024) Hasil penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini terjadi karena pekerjaan lebih bergantung pada kompetensi pribadi dibanding interaksi dengan lingkungan, maka pengaruh lingkungan kerja menjadi minim, selain itu penggunaan sistem berbasis teknologi dapat mengurangi ketergantungan pegawai pada faktor lingkungan fisik atau sosial.

### **Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai**

Hipotesis tidak terbukti pada variabel motivasi dengan kinerja dimana hasil Beta Standardized Coefficients 0,169 dan *siq.* 0,104. Artinya jika motivasi meningkat, kinerja cenderung meningkat juga, tetapi pengaruh ini tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan.

Hasil penelitian tidak sejalan dengan hipotesis awal, yaitu motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja didukung penelitian yang pernah dilaksanakan Puji Lestari dan Lie Liana (2023) kesimpulannya jika motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sejalan penelitian yang diselesaikan Vina Ayu Kusuma dan Lie Liana (2024), Eka Tiara Reza dan Lie Liana (2024), Heni Pramudita dan Lie Liana (2024), dan Resty Novitasari dan Lie Liana (2024) dalam penelitiannya juga mendapatkan hasil bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi penelitian ini didukung oleh penelitian menurut Muhammad Saman, Nuraeni, Hasanah (2024) yang pada hasil penelitiannya terlihat bahwa Motivasi karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal demikian dapat terjadi karena kebijakan organisasi, kondisi ekonomi, atau regulasi dapat lebih menentukan kinerja dibanding motivasi individu.

### **Hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Mediasi**

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening, tidak terbukti. Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,109 sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebesar 0,042. Hasil penghitungan memperlihatkan jika pengaruh langsung  $\geq$  pengaruh tidak langsung dimana belum tentu motivasi sebagai intervening guna mengembangkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Kesimpulannya pengaruh langsung lebih besar pada variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dibandingkan pengaruh langsung pada variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai lewat motivasi. Kepemimpinan berkaitan dengan pengaruh yang mempermudah kinerja tugas kelompok (Yukl, 2001).

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hipotesis awal, yaitu kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening yang didukung oleh penelitian menurut Muhammad Kamil, dkk (2023) dalam penelitian tersebut didapat kesimpulan bahwa pengaruh kinerja karyawan terhadap motivasi sebagai variabel mediasi meliputi gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi.

Hasil penelitian yang mendukung penelitian ini dilakukan oleh Muhammad Saman, Nuraeni dan Hasanah (2024) bahwa pada hasil penelitiannya terlihat bahwa kepemimpinan melalui motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kondisi tersebut disebabkan karena pemimpin tidak mampu menginspirasi atau memberikan motivasi yang sesuai, maka dampaknya terhadap kinerja menjadi minim.

### **Hubungan Lingkungan Kerja dengan Motivasi terhadap Kinerja dengan Motivasi Sebagai Mediasi**

Hipotesis tidak terbukti pada variabel kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap motivasi. Hasil penghitungan memperlihatkan jika pengaruh

langsung yaitu -0,052 pada variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai disisi lain hasil pengaruh tidak langsung yaitu 0,005 pada variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi. Artinya pengaruh langsung  $\geq$  pengaruh tidak langsung yang artinya motivasi belum membuktikan sebagai variabel intervening pada lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Kesimpulannya pengaruh langsung lebih besar pada variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dibandingkan pengaruh langsung pada variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai lewat motivasi. Penelitian ini tidak sejalan pada penelitian yang pernah dijalankan oleh Sukaisih, dkk (2022) yang diselesaikan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak hasilnya yaitu lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai lewat motivasi kerja. Disisi lain penelitian ini sejalan pada penelitian yang dilaksanakan Saman, Nuraeni, & Hasanah (2024) dimana lingkungan kerja lewat motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya motivasi kerja tidak membutuhkan mediasi pengaruh dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya maka Kesimpulan atas penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi, Berlandaskan hasil penelitian, jika kepemimpinan menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini menunjukkan semakin bagus kepemimpinan maka motivasi semakin meningkat.
2. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Motivasi, Berlandaskan hasil penelitian ini, jika lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi. Hal ini terjadi apabila faktor internal seperti dorongan pribadi, kepuasan kerja, dan tujuan individu lebih dominan dibandingkan dengan faktor eksternal.
3. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai, Berlandaskan hasil penelitian, jika kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini terjadi karena pemimpin tidak memiliki keterampilan, wewenang, atau pengaruh yang cukup, maka dampaknya terhadap kinerja pegawai menjadi minim.
4. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Pegawai, Berlandaskan hasil penelitian, jika lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini terjadi karena pekerjaan lebih bergantung pada kompetensi pribadi dibanding interaksi dengan lingkungan, maka pengaruh lingkungan kerja menjadi minim, selain itu penggunaan sistem berbasis teknologi dapat mengurangi ketergantungan pegawai pada faktor lingkungan fisik atau sosial.
5. Hubungan Motivasi dengan Kinerja Pegawai, Berdasarkan hasil penelitian ini, ditemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal demikian terjadi karena kebijakan organisasi, kondisi ekonomi, atau regulasi dapat lebih menentukan kinerja dibanding motivasi individu.

6. Hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Mediasi, Berdasarkan hasil penelitian ini, ditemukan bahwa kepemimpinan melalui motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sehingga motivasi belum mampu menjadi mediasi untuk meningkatkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Kondisi tersebut disebabkan karena pemimpin tidak mampu menginspirasi atau memberikan motivasi yang sesuai, maka dampaknya terhadap kinerja menjadi minim.
7. Hubungan Lingkungan Kerja dengan Motivasi terhadap Kinerja dengan Motivasi Sebagai Mediasi, Berlandaskan hasil penelitian, jika Lingkungan Kerja melalui motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Sehingga motivasi belum berhasil menjadi variabel mediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, N. (2021). *Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bulukumba*. Jurnal Sumber Daya Manusia, 1, November 2021.
- Amalia, N., & Liana. (2024). Pengaruh disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Bangkit Jaya Semarang. *Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(10), 6736–6747. <https://doi.org/10.46306/vls.v2i2>
- Anoraga, P. (2006). *Psikologi kerja*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2002). *Metodologi penelitian*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Azis, & Soliha. (2023). Kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai PT Sido Muncul. *Jurnal Ilmiah Aset*, 25(1), 1–15. <https://doi.org/xxxxx>
- Aziz, N., & Putra, S. D. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja guru pada SD Kartika 1-11 Padang. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(2), 1–15. <https://doi.org/xxxxx>
- Baldoni, J. (2005). *Great motivation secrets of great leaders*. McGraw-Hill.
- Cascio, W. F. (2003). *Managing human resources*. McGraw-Hill.
- Cooper, D. R., & Emory, C. W. (1995). *Metode penelitian bisnis* (Vol. 1, 5th ed.). Erlangga.
- Dessler, G. (2006). *Manajemen sumber daya manusia* (10th ed., Vol. 1). Indeks.
- Flippo, E. B. (1980). *Manajemen personalia* (6th ed., Vol. 2). Airlangga.
- Fraser, T. M. (1993). *Human stress work and job satisfaction* (Ny. L. Mulyana, Trans.). Pustaka Binaman Presindo.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS* (1st ed.). Badan Penerbit UNDIP.

- Handoko. (2003). *Manajemen*. BPFE-Yogyakarta.
- Hariandja, M. E. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Grasindo.
- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
- Herzberg, F. (1966). *The motivation to work*. John Wiley & Sons, Inc.
- Huda, S., & Abdullah. (2020). Pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja yang dimediasi motivasi kerja karyawan Hotel Harper Yogyakarta. *Jurnal Manajemen*, 5(2), 120–135.
- Imran, et al. (2012). How to boost employee performance: Investigating the influence of transformational leadership and work environment in a Pakistani perspective. *Middle-East Journal of Scientific Research*.
- Irawanto. (2008). *Kepemimpinan: Esensi dan realitas*. Bayumedia Publishing.
- Ishak, & Hendri. (2003). *Manajemen motivasi*. PT Raja Grafindo Perkasa.
- Iswiarto, & Soliha. (2019). Pengaruh kualitas kehidupan kerja dan motivasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan mediasi kepuasan kerja (Studi pada anggota polisi POLDA Jawa Tengah). *Jurnal Telaah Manajemen*, 16(1), 15–34.
- Jain, R., & Kaur, S. (2014). Impact of work environment on job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(1).
- Jayadi, & Liana. (2022). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(2), 1–10.
- Jimoh, A. M. (2008). Emotional labour, conscientiousness and job tenure as predictors of job performance among university administrative workers in southwestern Nigerian. *International Journal of African & African American Studies*, 7(2), 111–123.
- Kartono, K. (2003). *Pimpinan dan kepemimpinan* (1st ed.). PT Grafindo Persada.
- Kasiyadi, & Soliha. (2018). Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) dan kepribadian terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel mediasi (Studi pada Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Rembang). *Jurnal Telaah Manajemen*, 15(1), 56–72.
- Khoiri, M. (2013). Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai perpustakaan di Universitas Negeri Yogyakarta. [Tesis atau artikel, jika ada sumber lengkapnya].
- Khuong, M. N., & Hoang, D. T. (2015). The effects of leadership styles on employee motivation in auditing companies in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Trade, Economics and Finance*.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Organizational behavior: Key concepts, skills, and best practices*. McGraw-Hill.

- Kumala, & Saputro. (2024). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Wonti Indonesia. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(4), 2846–2855.
- Kusuma, & Liana. (2024). Pengaruh pengalaman kerja, kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Maybank Cabang Semarang. *Jurnal Manajemen dan Sains*, 9(1), 735–743.
- Lestari, & Liana. (2023). Analisis pengaruh kemampuan kerja, semangat kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang. *Journal of Management & Business*, 6(1), 378–388.
- Mahmudi. (2013). *Manajemen kinerja sektor publik*. UPP STIM YKPN.
- Mahmudin, et al. (2020). The influence of the work environment and work ability on work motivation and employee performance in the Organization Bureau of the Regional Secretariat of the Southeast Sulawesi Province. *Journal of Management & Business*, 3(2).
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran kinerja sektor publik* (Edisi pertama). BPFE Yogyakarta.
- Manao, A. S. (2022). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 5(1), Januari 2022.
- Mangkunegara, A. (2009). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Martono. (2007). Kepemimpinan kepala sekolah, kinerja guru, budaya organisasi sekolah, pengaruhnya terhadap produktivitas sekolah. Retrieved from <http://pustaka.uns.ac.id>.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human resource management (manajemen sumber daya manusia)* (Edisi ke-10, Buku Kedua). Salemba Empat.
- McClelland, D. C. (1987). *Memacu masyarakat berprestasi* (terj.). Intermedia.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). *Organizational behavior* (Edisi ke-4). McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1989). *Inside our strange world of organizations* (Cetakan ke-4). McGill University.
- Muawwanah, & Liana. (2024). The influence of leadership style, work environment, and workload on the performance of employees at PDAM Tirta Moedal Semarang. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(1), 852–861.
- Muchlas, M. (2004). *Perilaku organisasi*. PT Aditya Media.
- Mulyaningtyas, B., & Soliha, E. (2023). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening

(Studi pada Yayasan Pendidikan Setiabudhi Semarang). *Jurnal Darma Agung*, 31(1), 677–687.

- Mustofa, Z. (2009). *Mengurai variabel hingga instrumentasi*. Graha Ilmu.
- Ng, K.-S., et al. (2014). Moderating effects of work environment on motivation to learn and perceived training transfer: Empirical evidence from a bank. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*.
- Novitasari, & Liana. (2024). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Delamibrands Kharisma Busana. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 7(2), Juli 2024.
- Nurjanah, & Soliha. (2024). The influence of leadership style, work environment, and workload on employee performance at PT Indofood Semarang City. *Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(3).
- Nurofik, & Yuliana. (2022). Pengaruh kepemimpinan, beban kerja dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan Agnicom Padang Pariaman. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 3(3), Agustus 2022.
- Pamungkas, & Rijanti. (2024). Pengaruh motivasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan CV Sumber Makmur di Kota Semarang. *Journal of Management*, 7(1), 1–18.
- Permansari. (2013). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja PT Anugrah Raharjo Semarang. *Management Analysis Journal*.
- Prajadi, B. C. U. (2014). Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dan dosen STMIK Duta Bangsa Surakarta. *Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta*, 1(1).
- Pramudita, & Liana. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, karakteristik individu, dan motivasi terhadap kinerja karyawan CV Adi Farm Mlonggo Jepara. *Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(10), 6546–6560. [https://doi.org/\[jika ada\]](https://doi.org/[jika ada])
- Praptiestrini. (2016). Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar. *Jurnal Paradigma*, 14(1).
- Prawirosentono, S. (1999). *Kebijakan kinerja karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Rahmawati, N. P., Swasto, B., & Prasetya, A. (2014). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2).
- Rahmayanti, D., & Afandi. (2014). Analisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 13(1), 556–560.

- Rebecca, V., & Jonathan, M. (2011). Path-Goal theory: A successful Columbia Records story. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 21(4), 350–362. <https://doi.org/10.1080/10911359.2011.555651>
- Reksohadiprojo, S., & Handoko, T. (1986). *Organisasi perusahaan, teori struktur dan perilaku* (Edisi kedua). Yogyakarta: BPFE.
- Reza, & Liana. (2024). Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero). *Journal of Administration and Educational Management*, 7(1).
- Rivai, V. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rivai, V., & Basri, A. F. M. (2005). *Performance appraisal*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi* (Edisi kelima). Jakarta: Erlangga.
- Rovizanti, & Rijanti. (2024). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada PT Zuper Indonesia Digital). *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 7(2).
- Sahilmi, dkk. (2014). Pengaruh penggunaan sistem informasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat Daya. *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*.
- Saman, dkk. (2024). Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening pada PT. Starlift Indonesia 88. *Jurnal Muhammadiyah Manajemen Bisnis*, 5(1).
- Scott, G. W. (1962). *Human relations in management: A behavioral science approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Scotter, J. R. V. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 76–95.
- Sedarmayanti. (2009). *Tata kerja dan produktivitas kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Shani, A. B. R., & Lau, J. B. (2009). *Behavior in organization: An experimental approach*. New York: McGraw Hill.
- Siagian. (1986). *Kepemimpinan dan perilaku administrasi*. Jakarta: Haji Masagung.
- Sims, R., & Kroeck, K. G. (1994). Turnover. *Journal of Business Ethics*, 13, 939–947.
- Sri Rejeki. (2014). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan non-fisik terhadap motivasi kerja di Sekolah Dasar Negeri Sinduadi Timur Sleman. *Jurnal Manajemen*, 4(1).

- Stallworth, O., & Kleinner, B. (1996). Recent developments in office design. *Facilities*, 14(1/2), 34–42.
- Stephen. (2008). *The 8th habit: Melampaui efektivitas, menggapai keagungan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Subekhi, A., & Jauhar, M. (2012). *Pengantar manajemen sumber daya manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sudarman. (2023). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Sinjai Tengah Kabupaten Sinjai. *Jurnal The Manusagre*, 1(6).
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukaisih, D., dkk. (2022). Analisis pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Demak. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital (MINISTAL)*, 1(3), 216–230.
- Sulistiyani. (2008). *Kepemimpinan profesional: Pendekatan leadership games*. Yogyakarta: Gava Media.
- Sulistyoningsih, & Liana. (2024). Pengaruh motivasi, kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai DPUPR Kabupaten Kendal. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 7(2).
- Susanto, & Aisyah. (2010). Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan di Kantor Pertahanan Kabupaten Kebumen. *Magistra*, 74(XXI).
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi pertama). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syahputra, I., & Yasri. (2016). Pengaruh fungsi kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja personil polisi di Kantor Kepolisian Resort Pasaman Barat. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Terry, G. R. (2000). *Prinsip-prinsip manajemen* (Cetakan keenam). Jakarta: Bumi Aksara.
- Thompson, C. A., Andreassi, J., & Prottas, D. (2003). Work-family culture and climate. *Zicklin School of Business, Baruch College*.
- Thushel, J. (2015). Impact of work environmental factors on job performance: Mediating role of work motivation. *International Journal of Business and Management*.
- Timpe, A. D. (2002). *Memotivasi pegawai* (Susanto Budidharmo, Trans.). Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Trihendradi, C. (2012). *Step by step SPSS 20: Analisis data statistik*. Yogyakarta: Andi.

- Umar, H. (2005). *Riset sumber daya manusia dalam organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Uno, H. B. (2007). *Teori motivasi dan pengukurannya: Analisis di bidang pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Vivia, & Liana. (2022). Pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada CV. Cakra Gemilang Abadi). *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(2).
- Wicaksono, & Liana. (2024). Stres kerja, beban kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal E-Bis: Ekonomi Bisnis*, 8(1), 93–104.
- Williams, C. (2005). *Management* (3rd ed.). Texas Christian University.
- Winardi. (2000). *Kepemimpinan dalam manajemen* (Edisi kedua). Jakarta: Erlangga.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wirjana, B. R., & Supardo, S. (2005). *Kepemimpinan* (Cetakan pertama). Yogyakarta: Andi.
- Wursanto, I. (2009). *Dasar-dasar ilmu organisasi* (Edisi dua). Yogyakarta: Andi.
- Yukl, G. (2001). *Leadership in organization* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.