

***Analysis Of The Influence Of Work Motivation And Work Environment On Employee Performance With Leadership Style As A Mediating Variable At The Directorate Of Institutional Development, Vocational Training, Directorate General Of Vocational Training And Productivity Development, Ministry Of Manpower Of The Republic Of Indonesia***

**Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Mediasi Pada Direktorat Bina Kelembagaan, Pelatihan Vokasi, Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan Vokasi Dan Produktivitas, Kementerian Ketenagakerjaan RI**

Pendi<sup>1</sup>, Maya Dewi Diah Maharani<sup>2</sup>, Jamalullail<sup>3</sup>

Sekolah Pasca Sarjana Politik Universitas Sahid Jakarta<sup>1,2,3</sup>

[pendi0279@yahoo.com](mailto:pendi0279@yahoo.com)<sup>1</sup>, [maya@usahid.ac.id](mailto:maya@usahid.ac.id)<sup>2</sup>, [lail\\_2122@yahoo.com](mailto:lail_2122@yahoo.com)<sup>3</sup>

\*Corresponding Author

---

**ABSTRACT**

*This study aims to examine the relationship between work motivation, work environment, and leadership style on employee performance at the Directorate General of Vocational Training and Productivity Development, Ministry of Manpower of the Republic of Indonesia. Utilizing a descriptive and explanatory quantitative method, the study involved 55 respondents selected through a saturated sampling technique. Data were analyzed using Partial Least Squares (PLS). The results indicate that work motivation and work environment have a significant impact on employee performance. Leadership style plays a crucial role as a mediator, strengthening the relationship between work motivation and work environment on employee performance. This study offers practical implications for more effective human resource management by enhancing motivation, optimizing the work environment, and developing adaptive leadership styles.*

**Keywords:** *Work Motivation, Work Environment, Leadership Style, Employee Performance, SEM PLS, Directorate General of Vocational Training.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara motivasi kerja, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Bina Kelembagaan Pelatihan Vokasi, Direktorat Jenderal Pelatihan Vokasi dan Produktivitas, Kementerian Ketenagakerjaan RI. Dengan menggunakan metode kuantitatif deskriptif dan eksplanatori, penelitian ini melibatkan 55 responden melalui teknik sampling jenuh. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan berperan penting sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Studi ini memberikan implikasi praktis untuk pengelolaan SDM yang lebih efektif melalui penguatan motivasi, optimalisasi lingkungan kerja, dan pengembangan gaya kepemimpinan yang adaptif.

**Kata Kunci:** Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai, SEM PLS, Direktorat Bina Kelembagaan Pelatihan Vokasi, Direktorat Jenderal Pelatihan Vokasi, Kementerian Ketenagakerjaan RI.

**1. Pendahuluan**

Sumber daya manusia (SDM) sangat penting bagi organisasi, lembaga, atau bisnis mana pun. Oleh karena itu, peningkatan kemampuan sumber daya manusia saat ini sangat penting bagi perkembangan organisasi dan merupakan sarana utama untuk mencapai tujuannya. Kunci untuk memaksimalkan pengembangan sumber daya manusia dalam

lingkungan kerja yang mendukung adalah pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dan fokus.

Sesuai ketentuan tertua dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya Pasal 11, yang menyatakan bahwa pegawai ASN mempunyai tanggung jawab melaksanakan kebijakan publik yang dirancang oleh Pejabat Pembina Kepegawaian, Sumber Daya Manusia (SDM) berperan. peranan penting dalam mencapai tujuan pembangunan. Untuk menyelenggarakan pelayanan publik yang profesional dan bermutu serta menjunjung tinggi keutuhan dan kesatuan dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia, tanggung jawab tersebut harus dilaksanakan sesuai dengan aturan hukum yang ada. Karena kurangnya dukungan sumber daya manusia yang memadai dapat menimbulkan hambatan besar dalam mencapai tujuan dan visi lembaga, memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan kompeten merupakan komponen penting dalam organisasi mana pun.

Sebuah lembaga membutuhkan setiap karyawan untuk melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuannya. Kinerja ini dapat dicirikan sebagai kapasitas individu untuk menghasilkan hasil yang selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan harus memiliki sikap kerja yang positif agar dapat memperoleh hasil tersebut. Oleh karena itu, penting bagi lembaga untuk membuat peraturan dan struktur manajemen yang mempertimbangkan berbagai elemen yang mempengaruhi sikap pekerja terhadap pekerjaan mereka. Strategi ini berupaya untuk menjamin bahwa tujuan organisasi dapat dicapai dengan sukses dan ekonomis.

Anggota staf yang berkinerja tinggi biasanya mampu memberikan layanan yang unggul dalam hal kemandirian dan kualitas, yang sangat membantu dalam mencapai tujuan perusahaan. berfokus pada kebutuhan masyarakat dan dapat mengatasi kendala yang ada. Harapan masyarakat dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dapat kita penuhi jika pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pelatihan Vokasi dan Produktivitas dapat bekerja dengan baik.

Direktorat Jenderal Pelatihan Vokasi dan Produktivitas sebagai Lembaga yang berada dalam struktur Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia, bertanggung jawab dalam mengelola, mengembangkan dan membina kelembagaan yang berfokus pada pelatihan vokasi, sebagai bagian strategi upaya untuk memperbaiki mutu serta meningkatkan tingkat produktivitas sumber daya manusia.. Lembaga ini perlu memastikan bahwa kinerja pegawai tetap tinggi agar dapat menyelenggarakan program-program pelatihan yang relevan dan berkualitas. Dunia kerja dan industri selalu mengalami perubahan, dan Direktorat Jenderal Pelatihan Vokasi dan Produktivitas harus memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri secara cepat dan efektif terhadap dinamika perubahan yang terjadi. Kinerja yang baik memiliki dampak pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dihasilkan, Hal ini penting untuk memenuhi permintaan pasar tenaga kerja. (Mulyadi dan Siswanto, 2021).

Kinerja pegawai yang baik akan mendukung kemampuan organisasi untuk berinovasi dan merespon kebutuhan pasar tenaga kerja yang dinamis dan memastikan Direktorat Jenderal Pelatihan Vokasi dan Produktivitas tetap relevan dan mampu memenuhi kebutuhan masyarakat.

Kinerja menurut Ghozali (2017) merupakan suatu kondisi yang harus dinilai secara menyeluruh dan dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan guna menentukan sejauh mana pencapaian suatu lembaga selaras dengan visi organisasi dan untuk membalikkan dampak kebijakan operasional, baik positif maupun negatif. berlaku. Wahyuddin dan Mahardikwanto (Fauziah, 2013), terdapat berbagai penyebab yang memengaruhi kinerja pegawai, di antaranya adalah lingkungan kerja, budaya organisasi, kualitas hidup dalam pekerjaan, tingkat disiplin, motivasi, efektivitas komunikasi, sistem kompensasi, jabatan, gaya kepemimpinan, tingkat kepuasan kerja, pelatihan, serta faktor-faktor lain yang relevan. Setiap faktor memberikan pengaruh yang berbeda terhadap kinerja pegawai, dengan beberapa faktor

memiliki dampak yang lebih dominan. Salah satu pendorong utama untuk mencapai kinerja optimal adalah motivasi yang baik.

Motivasi kerja merupakan kekuatan sebagai pendorong atas perilaku pegawai dalam melakukan pekerjaan. Motivasi yang memadai memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Motivasi kerja dan kinerja karyawan berkaitan erat. Kinerja karyawan mengukur seberapa efektif dan efisien pekerja menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, sedangkan motivasi kerja mengacu pada kekuatan internal dan eksternal yang membentuk motivasi pekerja untuk memenuhi kewajibannya.

Pekerja yang termotivasi lebih memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Motivasi yang kuat menjadi pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih keras dalam mencapai target dan menghasilkan peningkatan kualitas kerja. Kepuasan kerja muncul akibat pegawai termotivasi sehingga akan menjadi loyal dan lebih produktif,

Tempat kerja yang menyenangkan dan nyaman sangat penting untuk meningkatkan motivasi karyawan. Karyawan mungkin terdorong secara positif untuk bekerja lebih efisien melalui elemen-elemen seperti hubungan baik antar rekan kerja, fasilitas yang memadai, dan lingkungan kerja yang baik. Kualitas tempat kerja mempunyai dampak besar terhadap motivasi ekstrinsik seperti penghargaan atau kompensasi dan motivasi intrinsik seperti dorongan internal untuk mencapai tujuan. Karyawan lebih mungkin memberikan pekerjaan terbaiknya ketika mereka merasa dihargai dan didorong oleh tempat kerjanya.

Aspek fisik dan psikologis di tempat kerja yang mempengaruhi kenyamanan, kesejahteraan, dan produktivitas pekerja disebut sebagai lingkungan kerja. Suasana kerja yang positif menumbuhkan rasa aman, meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, dan menumbuhkan kerja tim yang produktif di antara anggota staf.

Bakotic (2016) menemukan bahwa ruang kerja fisik yang memadai dan nyaman dapat meningkatkan produktivitas pekerja sebanyak 18%. Namun, lingkungan kerja yang kurang mendukung, sebagai contoh tempat kerja yang kecil, dapat menurunkan semangat kerja karyawan dan memicu stres.

Lingkungan kerja psikologis yaitu hubungan antar pegawai, dukungan dari pemimpin dan budaya organisasi. Lingkungan psikologis yang baik lebih cenderung bekerja sama secara efektif dalam tim. Selain itu dipengaruhi oleh dukungan dari atasan dan tim kerja dapat mengurangi beban emosional sehingga pegawai dapat bekerja dengan lebih fokus (Mathis & Jackson, 2019).

Kepemimpinan memiliki peran yang signifikan dalam memberikan motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Pemimpin yang baik tidak hanya melakukan lebih dari sekedar memberikan instruksi., namun juga memainkan peran kunci dalam meningkatkan semangat kerja serta menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Kepemimpinan yang efektif berfungsi sebagai penggerak utama motivasi pegawai. Pemimpin memiliki peran untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung sehingga pegawai termotivasi untuk memberikan performa terbaiknya.

Kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan pegawai tidak hanya berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja, namun juga berkontribusi terhadap terciptanya tempat kerja yang berkembang. Seorang pemimpin yang memberikan peluang bagi pegawai untuk mengikuti pelatihan akan mendukung perkembangan mereka secara profesional, kursus, atau program pengembangan akan membuat pegawai merasa dihargai dan diberdayakan. Hal ini tidak hanya memperbaiki keterampilan individu, tetapi juga meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin membimbing orang atau kelompok untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Kemampuan untuk mempengaruhi, menginspirasi, dan membimbing orang lain disebut sebagai kepemimpinan,

dan metode yang digunakan seorang pemimpin untuk memenuhi tugas-tugas tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Pendekatan motivasi seorang pemimpin dan pengaruhnya terhadap staf sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang mereka gunakan. Pendekatan seorang pemimpin dalam membangun tempat kerja yang mendorong motivasi dan kinerja karyawan lebih besar tercermin dalam gaya kepemimpinan mereka (Yukl, 2013). Gaya kepemimpinan yang digunakan sering kali menentukan seberapa besar kepercayaan bawahan terhadap atasannya.

Gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan efektif. Pemimpin yang adil, terbuka, dan memberi semangat akan lebih mungkin menciptakan lingkungan kerja yang bahagia dan sehat. Namun, manajer yang otokratis atau tidak tanggap dapat menurunkan kualitas tempat kerja, yang pada akhirnya akan memengaruhi motivasi anggota stafnya. Oleh karena itu, menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat sangat penting untuk menciptakan tempat kerja yang mendorong dan memungkinkan pekerja untuk melakukan yang terbaik.

Penelitian "**Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Mediasi pada Direktorat Bina Kelembagaan Pelatihan Vokasi, Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan Vokasi dan Produktivitas, Kementerian Ketenagakerjaan RI**" akan dilakukan berdasarkan permasalahan dan uraian yang telah disajikan untuk mengetahui kebenarannya. pengaruh lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja pekerja. Gaya kepemimpinan, suasana kerja, kinerja pegawai, dan motivasi kerja merupakan beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan dan dampak faktor-faktor tersebut terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Pembinaan Kelembagaan Pendidikan dan Pelatihan Vokasi, Direktorat Jenderal Pembinaan, Pelatihan, dan Produktivitas Kejuruan.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **Motivasi Karyawan**

Kata Latin motivasi mengandung arti "motivasi untuk bertindak". Motivasi dalam suatu lingkungan organisasi ditujukan secara khusus kepada orang-orang, khususnya pengikut atau bawahan. Upaya untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan memotivasi orang agar berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan perusahaan berkaitan dengan motivasi. (Benny, Nugroho, Akbar, Supriyanto, & Arwin, 2021)

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan elemen penting yang dimana berperan signifikan dalam memengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan dalam suatu organisasi. Dwi Rahayu (2023), Menjelaskan bahwa lingkungan kerja terdiri dari berbagai fitur tempat kerja yang dinilai oleh karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung dan dianggap sebagai faktor penentu utama perilaku mereka.

### **Gaya Kepemimpinan**

Menurut Drath dan Paulus dalam (Hidayat, et al., 2024), mengemukakan gaya kepemimpinan merupakan sebuah proses yang mencakup pemahaman terhadap tindakan kolektif individu, sehingga mereka dapat mengerti dan termotivasi untuk melaksanakan tugas tersebut. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan bertujuan untuk memengaruhi anggotanya agar mereka bersedia melakukan tindakan sesuai dengan harapan atau arahan yang diberikan oleh pemimpin.

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja karyawan, yang mengukur seberapa efektif dan sukses individu menyelesaikan tugas yang ditetapkan organisasi, merupakan konsep sentral dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Roring, Tewel, dan Walangitan (2023), kinerja karyawan dapat dinilai dengan menggunakan berbagai metrik, antara lain kuantitas dan kaliber pekerjaan yang dihasilkan, kehadiran, ketepatan waktu, kerja sama tim, dan pengabdian kerja.

### **3. Metode Penelitian**

#### **Desain Penelitian**

Agar penelitian dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, Moh. Pabundu Tika (2015:12) mengartikan desain penelitian sebagai suatu rencana yang terorganisir tentang bagaimana mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data secara metodis dan terarah. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian deskriptif kuantitatif dan eksplanatori.

Ungkapan “desain penelitian” menggambarkan serangkaian langkah dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan mengkaji data guna mengidentifikasi variabel yang akan diteliti. Desain ini merupakan suatu strategi yang diterapkan oleh peneliti untuk menghubungkan setiap elemen penelitian secara sistematis, guna memastikan pelaksanaan penelitian yang lebih efektif dan efisien. Desain penelitian menurut Silaen (2018) adalah desain yang menggabungkan seluruh prosedur yang diperlukan dalam pengorganisasian dan pelaksanaan penelitian.

#### **Objek Penelitian**

Di antara Direktorat Jenderal yang berada di bawah Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia (Kemnaker RI), Direktorat Jenderal Pelatihan Vokasi dan Produktivitas (Ditjen Binalavotas) menjadi subjek penelitian ini. Ini mempekerjakan 55 orang. Penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan sebagai variabel mediasi untuk menguji bagaimana kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi dan tempat kerja.

#### **Populasi dan Sampel**

##### **Populasi**

Seluruh unit analisis yang memiliki ciri-ciri yang sama atau berkaitan secara signifikan dengan masalah yang diteliti dimasukkan dalam populasi penelitian. Untuk menjamin keterwakilan kelompok yang benar dalam lokasi penelitian, diperlukan pemahaman menyeluruh tentang tingkat dan karakteristik populasi. Populasi penelitian meliputi individu, objek, atau peristiwa yang menjadi subjek utama dalam penyelidikan. Pemahaman yang menyeluruh terhadap populasi ini esensial untuk menghasilkan representasi yang tepat dan memungkinkan ekstrapolasi temuan secara valid ke masyarakat yang lebih luas. Pada tahap awal perancangan penelitian, identifikasi populasi yang relevan menjadi langkah krusial dalam memastikan keberhasilan penelitian dalam mencapai tujuannya. Dengan memahami populasi penelitian secara mendalam, peneliti dapat merancang penelitian yang lebih terfokus, relevan, dan valid, sehingga berkontribusi secara signifikan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang studi masing-masing (Roflin & Liberty, 2021). Partisipan penelitian ini berjumlah 50 (lima puluh) orang pekerja pada Direktorat Pembinaan Kelembagaan Diklat dan Direktorat Jenderal Pembinaan, Diklat dan Produktivitas Vokasi.

##### **Sampel**

Bagian dari populasi yang digunakan sebagai sumber data utama untuk suatu penelitian disebut sampel. Menurut Cooper dan Schindler (2014), sampel adalah sebagian dari populasi. Dengan kata lain, sampel terdiri dari sebagian dari jumlah dan karakteristik populasi

secara keseluruhan. Arikunto (2014) menyatakan bahwa sampel adalah sumber data utama suatu penelitian dan merupakan bagian dari populasi yang dipilih untuk dicari.

Sampel yang representatif harus mampu mencerminkan seluruh karakteristik yang terdapat dalam populasinya. Oleh karena itu, sebelum melakukan pengambilan sampel, peneliti perlu memahami ciri-ciri, sifat, dan distribusi populasi penelitian sebagai acuan dalam menentukan sampel yang akan digunakan.

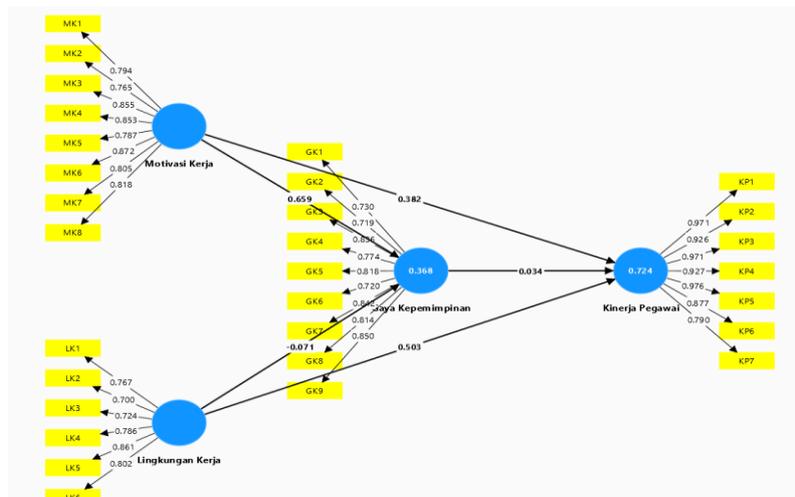
Untuk menjamin bahwa temuan penelitian dapat diekstrapolasi ke seluruh populasi, pemilihan sampel yang tepat sangatlah penting. Oleh karena itu, desain dan tujuan penelitian harus dipertimbangkan secara cermat saat memilih metodologi pengambilan sampel.

Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh untuk pengambilan sampelnya. Seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian dengan metodologi sampling jenuh yang disebut juga sensus. Menurut Sugiyono, (Nadia,2020), teknik ini diterapkan ketika semua anggota populasi dijadikan sampel. Teknik ini diambil karena populasi pada penelitian memiliki ukuran yang kecil, yaitu jumlah populasi sebanyak 55 orang pegawai. Dan sampling jenuh memastikan seluruh variasi yang ada terwakili dalam penelitin.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

##### Hasil Uji Model Pengukuran Kontrak Reflektif (Outer Model)

Model pengukuran, juga dikenal sebagai model luar dalam PLS-SEM, berupaya mengkarakterisasi hubungan antara konsep dan variabel indikator terkait. Validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk diuji dalam model ini, yang juga menjelaskan bagaimana konstruk diukur (Hair et al., 2017). Ilustrasi model inside-out SmartPLS dapat dilihat di sini:



**Gambar 1. Outer Model Penelitian pada SmartPLS 4.0**

Dalam model ini, terdapat empat variabel laten yang akan dikaji, yaitu

1. Motivasi kerja, variabel ini diukur menggunakan delapan indikator yang diberi kode MK 1 hingga MK8, masing-masing memiliki nilai loading factor yang menunjukkan kontribusi terhadap variabel laten utama. Nilai loading factor pada indikator berkisar antara 0,765 hingga 0,872, menunjukkan bahwa semua indikator memiliki pengaruh yang cukup kuat dalam menjelaskan variabel motivasi.
2. Lingkungan kerja, variabel ini diukur dengan dengan enam indikator (LK1 sd LK6), dengan loading factor berkisar antara 0,700 hingga 0,861. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator memberikan kontribusi yang cukup signifikan dalam membentuk konstruk lingkungan kerja.

3. Kepemimpinan, variabel ini memiliki sembilan indikator (GK1 sd GK9), dengan loading factor yang bervariasi. Beberapa indikator memiliki pengaruh negative, seperti GK7 (-0,0771), yang dapat mengindikasikan bahwa indikator ini tidak memberikan kontribusi positif terhadap variabel kepemimpinan.
4. Kinerja Pegawai, variabel ini diukur dengan tujuh indikator (KP1 sd KP7), dengan nilai loading factor yang tinggi (berkisar antara 0,790 hingga 0,976). Ini menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki kontribusi yang sangat kuat dalam menjelaskan variabel kinerja pegawai.

Hubungan antar variabel laten, yaitu motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kepemimpinan dengan koefisien jalur sebesar 0,382. Lingkungan kerja terhadap kepemimpinan dengan koefisien jalur sebesar 0,503 sehingga memiliki pengaruh. Kepemimpinan terhadap kinerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur 0,034 yang relative kecil. Sedang motivasi kerja dan lingkungan kerja secara tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui variabel kepemimpinan.

#### Uji Validitas Konstruk Reflektif Variabel Penelitian

Seperti yang diantisipasi, tingginya tingkat korelasi antara metrik suatu konstruk diukur dengan validitas konstruk reflektif. Meneliti nilai Loading Factor setiap indikator konstruk adalah bagaimana validitas konstruk reflektif dievaluasi. Menurut konvensi yang diterima, nilai rata-rata varians yang diekstraksi (AVE) harus lebih tinggi dari 0,5, dan nilai pemuatan faktor standar minimum adalah 0,7. Angka pemuatan faktor yang tinggi menunjukkan bahwa indikator konstraknya sangat mirip, menunjukkan bahwa maknanya serupa (Hair et al., 2017). Berikut hasil melihat nilai AVE dan loading faktor masing-masing indikator:

**Tabel 2. Uji Awal Validitas Konstruk Reflektif**

Variabel	Dimensi	<i>Loading Factors</i>	AVE	Keterangan
Z_Gaya Kepemimpinan	GK1	0,730	0,626	Valid
	GK2	0,719		Valid
	GK3	0,836		Valid
	GK4	0,774		Valid
	GK5	0,818		Valid
	GK6	0,720		Valid
	GK7	0,842		Valid
	GK8	0,814		Valid
	GK9	0,850		Valid
Y_Kinerja Pegawai	KP1	0,971	0,850	Valid
	KP2	0,926		Valid
	KP3	0,971		Valid
	KP4	0,927		Valid
	KP5	0,976		Valid
	KP6	0,877		Valid
	KP7	0,790		Valid
X2_Lingkungan Kerja	LK1	0,767	0,601	Valid
	LK2	0,700		Valid
	LK3	0,724		Valid
	LK4	0,786		Valid
	LK5	0,861		Valid
	LK6	0,802		Valid
X1_Motivasi Kerja	MK1	0,794	0,672	Valid
	MK2	0,765		Valid
	MK3	0,855		Valid
	MK4	0,853		Valid
	MK5	0,787		Valid
	MK6	0,872		Valid
	MK7	0,805		Valid
	MK8	0,818		Valid

*Loading factor* menunjukkan seberapa akurat suatu indikator menangkap variabel laten. Nilai yang tinggi ( $\geq 0,7$ ) pada penelitian ini menunjukkan bahwa indikator tersebut mempunyai keterkaitan yang kuat dengan konstruk dan mengukur konstruk dengan konsistensi internal yang baik. Selain itu *loading factor* membantu bahwa indikator-indikator dalam satu konstruk memiliki makna yang serupa dan relevan dengan konstruk tersebut.

*Average Variance Extracted (AVE)* digunakan untuk menguji validitas konvergen konstruk laten. Kemampuan suatu variabel laten dalam menjelaskan varians dari indikator-indikator yang mengukurnya disebut AVE. Validitas konvergen terpenuhi pada tabel 2 karena konsep laten dapat mencakup lebih dari 50% variasi indikator, seperti yang ditunjukkan oleh nilai  $AVE > 0,5$ .

*Average Variance Extracted (AVE)* juga mengevaluasi sejauh mana model pengukuran telah dirancang dengan baik. Konstruksi dengan AVE tinggi dapat disimpulkan jika indikatornya relevan dan reliabel. Nilai AVE pada penelitian ini menunjukkan bahwa model pengukuran layak digunakan dalam analisis dan indikator-indikator tersebut secara konsisten menilai konstruk yang sama.

### Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Konstruk laten dijamin berbeda secara empiris dari komponen lain dalam model melalui validitas diskriminan. Dengan kata lain, tidak ada korelasi yang berarti antara indikator yang mengukur suatu konstruk dan konstruk lain di luar konteksnya.

Tujuan dari validitas diskriminan adalah membedakan konstruk secara konseptual, memisahkan reliabilitas teoritis dan mencegah multikolinieritas antar konstruk. Untuk menguji validitas diskriminan menggunakan nilai *Fornell-Larcker Criterion*, nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dan *Cross-Loading Analysis*. Tabel di bawah ini menunjukkan hasil dari Kriteria *Fornell-Larcker*:

**Tabel 3. Fornell-Larcker Criterion**

	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
Gaya Kepemimpinan	<b>0,791</b>			
Kinerja Pegawai	0,483	<b>0,922</b>		
Lingkungan Kerja	0,434	0,810	<b>0,775</b>	
Motivasi Kerja	0,605	0,787	0,766	<b>0,819</b>

Sejauh mana satu konstruk memiliki variansi penjelasan yang lebih tinggi dibandingkan konstruk lainnya dikenal sebagai validitas diskriminan, menurut uji Kriteria Fornell-Larcker. Akar kuadrat AVE setiap konstruk penelitian lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lainnya, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 3 Terlihat nilai akar AVE gaya kepemimpinan (Z) sebesar 0,791 lebih tinggi dibandingkan konstruk kinerja pegawai masing-masing sebesar 0,483, 0,434, dan 0,605 untuk lingkungan kerja dan motivasi. Demikian pula nilai akar AVE lingkungan kerja terhadap motivasi lebih tinggi dibandingkan dengan nilai akar AVE konstruk kinerja karyawan terhadap lingkungan kerja dan motivasi.

Masing-masing konstruk memiliki keterkaitan yang lebih kuat dengan indikator-indikatornya dibandingkan konstruk lainnya, terbukti dengan akar kuadrat AVE-nya yang lebih besar dibandingkan konstruk lainnya.

Pengujian validitas dengan melihat nilai HTMT dapat dilihat dari tabel dibawah ini, yaitu:

**Tabel 4. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
Gaya Kepemimpinan				
Kinerja Pegawai	0,489			
Lingkungan Kerja	0,460	0,873		
Motivasi Kerja	0,637	0,822	0,842	

Untuk menentukan sejauh mana perbedaan antar konstruk dalam model SEM dapat dievaluasi dengan baik melalui pendekatan HTMT. Metode ini secara spesifik mengestimasi rasio antara korelasi heterotrait-heteromethod, yakni korelasi antar konstruk yang berbeda yang menggunakan indikator berbeda, dengan korelasi monotrait-heteromethod, yaitu korelasi pada konstruk yang sama tetapi menggunakan indikator berbeda untuk mengukurnya. HTMT dihitung dengan membandingkan korelasi antar indikator.

Konstruk tersebut mempunyai validitas diskriminan yang sangat baik dan dapat dibedakan secara empiris satu sama lain, sesuai tabel 4 nilai HTMT kurang dari 0,90.

Pengujian validitas deskriminan adalah menggunakan *Cross-Loading Analysis*, yaitu evaluasi pada tingkat indikator/item pengukuran. Pengujian cross-Loading Analysis terdapat pada tabel pada dibawah ini:

**Tabel 5. Cross-Loading Analysis**

	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
GK1	<b>0,730</b>	0,198	0,206	0,364
GK2	<b>0,719</b>	0,284	0,176	0,403
GK3	<b>0,836</b>	0,418	0,370	0,491
GK4	<b>0,774</b>	0,323	0,297	0,404
GK5	<b>0,818</b>	0,306	0,245	0,433
GK6	<b>0,720</b>	0,390	0,411	0,507
GK7	<b>0,842</b>	0,519	0,441	0,569
GK8	<b>0,814</b>	0,494	0,458	0,579
GK9	<b>0,850</b>	0,361	0,351	0,459
KP1	0,447	<b>0,971</b>	0,828	0,751
KP2	0,411	<b>0,926</b>	0,751	0,704
KP3	0,447	<b>0,971</b>	0,828	0,751
KP4	0,534	<b>0,927</b>	0,690	0,734
KP5	0,483	<b>0,976</b>	0,767	0,778
KP6	0,380	<b>0,877</b>	0,713	0,716
KP7	0,415	<b>0,790</b>	0,628	0,640

	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja
LK1	0,349	0,648	<b>0,767</b>	0,600
LK2	0,384	0,536	<b>0,700</b>	0,494
LK3	0,174	0,525	<b>0,724</b>	0,499
LK4	0,371	0,574	<b>0,786</b>	0,606
LK5	0,327	0,758	<b>0,861</b>	0,696
LK6	0,387	0,683	<b>0,802</b>	0,636
MK1	0,524	0,601	0,583	<b>0,794</b>
MK2	0,491	0,536	0,586	<b>0,765</b>
MK3	0,507	0,712	0,701	<b>0,855</b>
MK4	0,484	0,801	0,780	<b>0,853</b>
MK5	0,417	0,569	0,610	<b>0,787</b>
MK6	0,561	0,716	0,633	<b>0,872</b>
MK7	0,472	0,585	0,571	<b>0,805</b>
MK8	0,502	0,588	0,529	<b>0,818</b>

Berdasarkan tabel yang disajikan, Hal ini terbukti jika dibandingkan dengan konstruk lainnya, masing-masing indikator mempunyai nilai korelasi yang paling kuat dengan konstruk yang diteliti. Selanjutnya nilai cross-loading masing-masing indikator berada pada kisaran yang disarankan yaitu 0,70. Temuan ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan data sudah cukup.

#### Hasil Uji Model Struktural

Testing the structural model is one of the first steps in determining the relationship between latent variables. Berdasarkan hipotesis yang diajukan, uji model struktural berupaya untuk mengkonfirmasi hubungan sebab akibat antar variabel laten.

#### Uji Multikolinearitas (Inner VIF)

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen dalam model struktural atau regresi mempunyai hubungan linier yang kuat satu sama lain. Adanya korelasi tinggi antar variabel bebas dapat menyebabkan estimasi koefisien menjadi tidak akurat, mengurangi keandalan model, dan mempersulit interpretasi keterkaitan antar variabel.

Inner VIF digunakan untuk mengukur multikolinearitas antar konstruk laten dalam model struktural. Jika nilai **VIF > 5**, maka terdapat multikolinearitas yang serius dan perlu dilakukan tindakan, seperti menghapus variabel atau menggabungkan konstruk yang berkorelasi tinggi.

Dari penelitian ini uji multikolinearitas (Inner VIF) dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 6. Uji Multikolinearitas (Inner VIF)**

	VIF
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	1,582
Lingkungan Kerja → Gaya Kepemimpinan	2,420
Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	2,428
Motivasi Kerja → Gaya Kepemimpinan	2,420
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	3,108

Dari data pada tabel 6, Karena nilai VIF seluruh variabel independen kurang dari 5, maka dapat dikatakan tidak terdapat permasalahan multikolinearitas pada model ini. Analisis regresi dapat dilanjutkan oleh peneliti dengan temuan yang lebih dapat dipercaya.

### Koefisien Jalur (Path Coefficient)

Koefisien jalur menunjukkan sejauh mana perubahan pada variabel eksogen dalam mempengaruhi variabel endogen dalam model struktural. Proses bootstrapping digunakan untuk menilai signifikansi statistik dari pengaruh parsial, yang memiliki nilai antara 0 dan 1 dan dapat bernilai positif atau negatif. Koefisien jalur berfungsi sebagai acuan untuk menghitung besarnya pengaruh. Koefisien yang signifikan berarti hipotesis tersebut didukung. Analisa koefisien jalur dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel 7. Koefisien jalur**

	Koefisien Jalur ( $\beta$ )	T statistics	P values
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	0.034	0,288	0,472
Lingkungan Kerja → Gaya Kepemimpinan	-0.071	0,272	0,483
Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	0,349	3.040	0.002
Motivasi Kerja → Gaya Kepemimpinan	0,458	3.707	0.000
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,265	2.332	0.020

Dari hasil koefisien jalur interpretasi yang dapat disimpulkan adalah:

1. Hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai adalah positif yang ditunjukkan dengan koefisien garis sebesar 0,034; Namun karena  $p = 0,472$  (lebih tinggi dari 0,05), hubungan ini tidak signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Menurutnya, gaya kepemimpinan yang ditawarkan untuk mendongkrak pengaruh kinerjanya kurang substansial.
2. Koefisien jalur sebesar -0,071 dan nilai p value sebesar 0,483 (lebih besar dari 0,05) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap gaya kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja kurang mendukung atau tidak selalu memberikan dampak karena gaya kepemimpinan cenderung bertahan apapun kondisinya.
3. Kinerja pegawai dan lingkungan kerja mempunyai hubungan yang cukup kuat dan positif, ditunjukkan dengan koefisien garis sebesar 0,349 ( $p=0,002$ ). Tempat kerja yang nyaman merupakan komponen kunci yang dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Karyawan akan lebih nyaman, termotivasi, dan mampu memberikan pekerjaan terbaiknya bila lingkungannya dikelola dengan baik.
4. Dengan  $p = 0,020$  (kurang dari 0,05), nilai koefisien jalur hubungan antara motivasi kerja dengan gaya kepemimpinan sebesar 0,265 menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap gaya kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bagaimana motivasi seorang pemimpin dalam bekerja membentuk dan mempengaruhi gaya kepemimpinannya. Seorang pemimpin yang bermotivasi tinggi mungkin akan proaktif, inventif, dan bertanggung jawab dalam mengelola organisasinya dan menyelesaikan tugas.
5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,458 dimana  $p = 0,000$  (kurang dari 0,05). Salah satu komponen kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah motivasi kerja yang tinggi. Motivasi yang kuat di antara anggota staf akan menginspirasi mereka untuk berusaha lebih keras, melatih pengendalian diri, dan lebih berkonsentrasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

### R-Square ( $R^2$ )

R-Square menggambarkan seberapa baik variabel independen dalam suatu model dapat memperhitungkan perubahan variabel dependen. Semakin tinggi angka  $R^2$  menunjukkan bahwa model tersebut semakin mampu menjelaskan variabel terikat. Nilai  $R^2$

berkisar antara 0 sampai 1. Ketiga nilai R-squared pada klasifikasi penelitian adalah lemah ( $R^2 \leq 0,33$ ), sedang ( $0,33 < R^2 \leq 0,67$ ), dan kuat ( $R^2 > 0,67$ ). Berikut data R-square dari penelitian ini:

**Tabel 8. R-Square ( $R^2$ )**

	R-square	R-square adjusted
Gaya Kepemimpinan	0,368	0,344
Kinerja Pegawai	0,724	0,707

Berdasarkan data pada tabel tersebut, maka nilai R-square :

1. Gaya Kepemimpinan:

- R-square = 0.368:

Variabel-variabel eksogen dalam model mampu menjelaskan 36.8% dari variansi pada variabel Gaya Kepemimpinan. Sisanya ( $100\% - 36,8\% = 63,2\%$ ) dipengaruhi oleh variabel yang tidak dimasukkan dalam model.

- R-square adjusted = 0.344:

Setelah memperhitungkan jumlah prediktor dalam model, nilai yang disesuaikan adalah 34.4%. Nilai ini sedikit lebih rendah karena memperhitungkan kemungkinan overfitting.

2. Kinerja Pegawai:

- R-square = 0.724:

Variabel-variabel eksogen dalam model mampu menjelaskan 72.4% dari variansi pada variabel Kinerja Pegawai. Sisanya ( $100\% - 72,4\% = 27,6\%$ ) dipengaruhi oleh variabel yang tidak dimasukkan dalam model.

- R-square adjusted = 0.707:

Nilai yang disesuaikan adalah 70.7%, setelah mengoreksi jumlah prediktor dan tingkat kompleksitas model.

Model tersebut lebih mampu menjelaskan varians pada variabel Kinerja Pegawai, dibuktikan dengan nilai R-square Kinerja Pegawai yang lebih besar dibandingkan dengan Gaya Kepemimpinan. Untuk Gaya Kepemimpinan, nilai 0.368 menunjukkan kekuatan penjelasan yang sedang. Dan Kinerja Pegawai, nilai 0.724 menunjukkan kekuatan penjelasan yang tinggi.

**Nilai F-Square ( $f^2$  Effect Size)**

Indikator kontribusi atau dampak faktor eksogen terhadap variabel endogen dalam model adalah nilai F-Square ( $f^2$  Effect Size). Besar kecilnya pengaruh faktor eksogen terhadap variabel endogen setelah dieliminasi dari model dijelaskan oleh nilai  $f^2$ . Analisis ini bertujuan untuk menunjukkan kemampuan keseluruhan dalam menjelaskan varians variabel endogen dan menentukan sejauh mana variabel ekogenik (independen) mempengaruhi variabel endogen (terikat). Secara umum, ukuran efek yang lebih kecil dari 0,02 berarti variabel tersebut tidak mempunyai pengaruh, sedangkan nilai 0,02, 0,15, dan 0,35 masing-masing menunjukkan efek ringan, sedang, dan besar (Hair et al., 2017). Berikut hasil perhitungan F-Square.

**Tabel 9. R-Square ( $R^2$ )**

Hubungan	F-square	Kriteria
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	0,003	Lemah
Lingkungan Kerja → Gaya Kepemimpinan	0,003	lemah
Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	0,377	Kuat
Motivasi Kerja → Gaya Kepemimpinan	0,284	Moderat
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,170	Moderat

Berdasarkan hasil analisa R-square, maka dapat disimpulkan pertama, Lingkungan kerja mempunyai pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai ( $f^2 = 0,377$ ) yang berarti merupakan determinan utama kinerja pegawai. Kedua, Motivasi Kerja juga berperan penting terhadap Gaya Kepemimpinan ( $f^2 = 0.284$ ) dan Kinerja Pegawai ( $f^2 = 0.170$ ), tetapi dengan efek yang lebih kecil dibandingkan Lingkungan Kerja. Dan ketiga, terdapat pengaruh yang sangat kecil antara Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Gaya Kepemimpinan, yang menunjukkan bahwa hubungan ini tidak begitu penting dalam model.

### Pengujian Hipotesis

#### Pengaruh langsung (Direct Effect)

Hasil uji koefisien garis dapat kita pahami pada tabel berikut dan validasi hubungan antar variabel dengan memeriksa nilai sampel asli. Derajat signifikansi pengaruh hubungan antar variabel dinilai dengan menggunakan nilai T-statistik. Karena pengujian hipotesis dilakukan pada tingkat signifikansi 5% (dua sisi) dengan tingkat kepercayaan 95%, maka nilai t tabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 2,0025. Apabila nilai T-statistik melebihi t-tabel maka hasil pengujian dianggap signifikan (Ghozali & Latan, 2015).

**Tabel 10. Pengujian Hipotesis Langsung**

	T statistics	P values
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	0,288	0,472
Lingkungan Kerja → Gaya Kepemimpinan	0,272	0,483
Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	3.040	0.002
Motivasi Kerja → Gaya Kepemimpinan	3.707	0.000
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	2.332	0.020

Lima hipotesis diuji, 3 (tiga) diantaranya disetujui dan 2 (dua) diantaranya ditolak, sesuai dengan temuan pengujian pada tabel di atas. Hasil pengujian hipotesis masing-masing konstruk adalah sebagai berikut.

**Tabel 11. Keputusan Hipotesis Langsung**

Hipotesis	H <sub>0</sub>	H <sub>1</sub>	Keputusan	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	Diterima	Ditolak	Tidak signifikan	Gaya Kepemimpinan tidak memengaruhi Kinerja Pegawai
Lingkungan Kerja → Gaya Kepemimpinan	Diterima	Ditolak	Tidak signifikan	Lingkungan Kerja tidak memengaruhi Gaya Kepemimpinan
Lingkungan Kerja → Kinerja Pegawai	Ditolak	Diterima	Signifikan	Lingkungan Kerja memengaruhi Kinerja Pegawai
Motivasi Kerja → Gaya Kepemimpinan	Ditolak	Diterima	Signifikan	Motivasi Kerja memengaruhi Gaya Kepemimpinan
Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	Ditolak	Diterima	Signifikan	Motivasi Kerja memengaruhi Kinerja Pegawai

#### Pengaruh Tidak langsung (Indirect Effect)

Melalui faktor intervening, atau variabel yang memediasi variabel eksogen terhadap variabel endogen, analisis dampak tidak langsung digunakan untuk menguji hipotesis bahwa variabel eksogen mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap variabel endogen. Tabel berikut menampilkan hasil pengujian koefisien jalur yang dilakukan dengan SmartPLS 4:

**Tabel 12. Pengujian Hipotesis Tidak Langsung**

	T statistics	P values
Lingkungan Kerja → Gaya Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	0,144	0,886
Motivasi Kerja → Gaya Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	0,397	0,691

Berdasarkan hasil hipotesis kedua, H0 diterima dan H1 ditolak, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh mediasi yang nyata terhadap hubungan antara kinerja karyawan, lingkungan kerja, dan motivasi.

### **Pembahasan Hipotesis**

#### **Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Di Direktorat Jenderal Pelatihan dan Pengembangan Produktivitas Kejuruan dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah motivasi kerja meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa rasa tanggung jawab yang kuat terhadap pekerjaan dan keyakinan diri terhadap kemampuan menyelesaikan tugas merupakan hal yang memotivasi seseorang untuk bekerja keras. Mutu kerja yang merupakan evaluasi yang mengarah pada pemenuhan harapan instansi merupakan tolak ukur rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Menurut Robbins dan Judge (2020), salah satu faktor terpenting dalam tinjauan kinerja adalah kualitas pekerjaan, khususnya pada perusahaan yang mengutamakan layanan pelanggan yang sangat baik atau produk berkualitas tinggi.

Karyawan menyelesaikan tugas dalam waktu yang ditentukan. Ini biasanya membantu organisasi mencapai tujuan keseluruhannya. Saat mengevaluasi kinerja karyawan, keterampilan kolaborasi merupakan metrik yang penting, terutama ketika menyangkut pekerjaan yang memerlukan kerja tim. Menurut Robbins dan Judge (2020), tim kolaboratif yang sukses dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan strategis.

#### **Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Tempat kerja mempunyai pengaruh yang baik dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan mengakui prestasi mereka, pemberi kerja memberikan dukungan psikologis kepada anggota stafnya. Pegawai yang termotivasi lebih bersemangat dalam mengembangkan program pelatihan vokasi sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja. Program pelatihan vokasi yang relevan dengan kebutuhan industri sering lahir dari diskusi dan kolaborasi di lingkungan kerja yang terbuka, adanya ruang untuk brainstorming dan pengembangan ide mempercepat proses inovasi.

Peningkatan kerja sama tim dimungkinkan oleh suasana di tempat kerja yang mendorong komunikasi yang jujur. Pegawai Ditjen Binalavotas yang dapat berkomunikasi secara efektif lebih mampu untuk berkoordinasi dalam pelaksanaan pelatihan di berbagai daerah dan dapat menyelesaikan tantangan program secara kolektif. Ditjen Binalavotas memberikan peluang belajar dan berkembang untuk meningkatkan kompetensi pegawai berupa pelatihan teknis untuk meningkatkan keahlian pegawai dalam pengelolaan pelatihan vokasi. Pengembangan karier seperti seminar dan lokakarya.

#### **Motivasi Kerja Terhadap Gaya Kepemimpinan**

Terdapat hubungan yang tinggi antara motivasi kerja dengan hasil hipotesis gaya kepemimpinan. Motivasi kerja dipengaruhi secara signifikan oleh gaya kepemimpinan. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa motivasi pegawai dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dan gaya seorang pemimpin. Ketika pegawai termotivasi, mereka dapat mendukung strategi kepemimpinan dengan lebih efektif, menciptakan sinergi positif. Pemimpin juga cenderung lebih responsif dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk memenuhi kebutuhan tim yang termotivasi.

Seorang pemimpin yang memahami motivasi pegawai, seperti kebutuhan akan penghargaan, pengembangan karier, atau keseimbangan kerja dan kehidupan, dapat mengambil keputusan yang lebih relevan. Contohnya, jika motivasi utama pegawai adalah pengembangan keterampilan, pemimpin dapat memprioritaskan program pelatihan atau sertifikasi.

Motivasi pegawai juga memengaruhi bagaimana pemimpin menanamkan nilai-nilai budaya kerja di Ditjen Binalavotas, seperti inovasi, kolaborasi, dan pelayanan publik. Pemimpin dapat memberikan penghargaan kepada pegawai yang berkontribusi dalam pelaksanaan program pelatihan vokasi. Jika motivasi rendah di kalangan pegawai, pemimpin dapat menyelenggarakan lokakarya motivasi atau memperbaiki sistem umpan balik.

Susanty dan Baskoro (2013) menemukan bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pekerja dan disiplin kerja. Walaupun motivasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, namun motivasi dapat meningkatkan disiplin kerja bila dibarengi dengan gaya kepemimpinan yang tepat. Disiplin dan kinerja karyawan akan meningkat jika ada pemimpin yang dapat menginspirasi anggota timnya dengan pendekatan kepemimpinan yang tepat. (Syukur S, 2021)

Jelas dari argumen di atas bahwa motivasi kerja sangat meningkatkan gaya kepemimpinan. Pemimpin yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja di antara karyawannya, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas pekerja dan kemandirian organisasi.

### **Lingkungan Kerja Terhadap Gaya Kempimpinan**

Pengujian model terhadap hipotesis lingkungan kerja terhadap gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa hipotesis tersebut tidak memiliki dampak nyata terhadap gaya kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa cara seorang pemimpin mengajarkan kepemimpinan tidak dipengaruhi secara langsung oleh kualitas lingkungan kerja dalam penelitian ini. Bisa jadi, kepemimpinan lebih dipengaruhi oleh faktor personal, seperti karakteristik individu pemimpin, pengalaman, atau pelatihan yang diterima, daripada pengaruh lingkungan di tempat kerja.

Gaya kepemimpinan sering kali dipengaruhi oleh karakteristik pribadi pemimpin, seperti pengalaman, visi, kepribadian, serta nilai-nilai yang mereka anut, daripada kondisi lingkungan kerja. Di Ditjen Binalavotas, pemimpin sudah memiliki gaya kepemimpinan yang terbentuk sebelum mereka terpapar oleh lingkungan kerja spesifik di organisasi tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan mereka lebih bersifat independen dan tidak terlalu responsif terhadap perubahan lingkungan.

Lingkungan kerja di Ditjen Binalavotas relatif stabil, terstruktur, atau minim konflik, maka lingkungan kerja tersebut mungkin tidak memberikan tekanan atau stimulus yang cukup kuat untuk memengaruhi gaya kepemimpinan pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin tidak merasa perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka karena lingkungan kerja sudah berjalan dengan baik tanpa perubahan signifikan.

Dengan kata lain, pemimpin tidak merasa perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka karena lingkungan kerja sudah berjalan dengan baik tanpa perubahan signifikan. Di institusi pemerintah seperti Ditjen Binalavotas, gaya kepemimpinan sering kali difokuskan pada kepatuhan terhadap aturan, regulasi, dan pencapaian target organisasi. Faktor-faktor ini mungkin lebih dominan memengaruhi gaya kepemimpinan dibandingkan pengaruh lingkungan kerja.

### **Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Karena dampak gaya kepemimpinan terhadap kinerja pekerja dapat diabaikan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan tidak meningkat secara signifikan dengan gaya modifikasi kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan tidak adanya korelasi yang berarti, hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Direktorat Jenderal Kepegawaian tidak mempunyai dampak nyata terhadap menaikkan atau menurunkan kinerja pegawai.

Fokus pada sistem dan prosedur kerja yang ketat di organisasi pemerintah juga menjadi faktor dominan yang memengaruhi kinerja, dibandingkan gaya kepemimpinan individual. Gaya kepemimpinan tidak Terintegrasi dengan Kebutuhan Pegawai. Sebagai contoh, jika pemimpin cenderung menggunakan gaya otokratis, ini dapat mengurangi otonomi dan kreativitas pegawai, sehingga hubungan dengan kinerja menjadi lemah. Ketidaksesuaian ini dapat membuat pegawai lebih bergantung pada kemampuan mereka sendiri atau faktor lingkungan daripada kepemimpinan.

Pegawai yang mandiri dan terfokus pada regulasi yaitu pegawai cenderung bekerja berdasarkan standar operasional prosedur (SOP) yang ketat dan regulasi formal. Dengan adanya SOP yang kuat, pegawai mungkin tidak memerlukan banyak arahan dari pemimpin untuk menyelesaikan tugas mereka. Oleh karena itu, peran gaya kepemimpinan terhadap kinerja menjadi berkurang atau diabaikan.

Dari penjelasan tersebut, gaya kepemimpinan bukanlah faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai di Ditjen Binalavotas. Elemen lain, seperti motivasi kerja, budaya tempat kerja, atau kepatuhan terhadap SOP, memiliki dampak yang lebih besar terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengalihkan fokus pada faktor-faktor yang lebih signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai, sambil tetap mendorong pemimpin untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan relevan dengan kebutuhan organisasi.

#### **Motivasi Kerja melalui Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan pengujian hipotesis, tidak terdapat hubungan substansial antara gaya kepemimpinan dengan kinerja staf dan motivasi kerja. Akibatnya hubungan antara kinerja pegawai dengan motivasi kerja tidak dapat dimediasi secara efektif oleh gaya kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi kerja mungkin berdampak pada gaya kepemimpinan, namun pengaruh tersebut tidak cukup untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karena hipotesis mediasi ini terbantahkan, gaya kepemimpinan tidak ada hubungannya dengan hubungan antara kinerja karyawan dan motivasi kerja.

Dari konteks organisasi Ditjen Binalavotas sebagai instansi pemerintah memiliki struktur birokrasi yang hierarkis, sehingga gaya kepemimpinan seringkali lebih bersifat administratif dibandingkan partisipatif. Dalam lingkungan yang birokratis, motivasi kerja pegawai cenderung lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti insentif, penghargaan formal, kepastian aturan, atau rasa tanggung jawab daripada oleh gaya kepemimpinan atasan.

Kinerja pegawai Direktorat Jenderal Kepegawaian seringkali lebih dipengaruhi langsung oleh permasalahan motivasi kerja. Keberadaan gaya kepemimpinan sebagai mediator menjadi kurang relevan karena motivasi kerja dapat langsung memengaruhi kinerja tanpa melalui gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Ditjen Binalavotas mungkin tidak memiliki dampak signifikan dalam menginspirasi pekerja atau mengubah inspirasi tersebut menjadi hasil yang lebih baik.

#### **Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Tempat Kerja**

Berdasarkan temuan penelitian, tidak ada hubungan nyata antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan serta tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan kinerja pegawai dengan lingkungan kerja tidak banyak dimediasi oleh gaya kepemimpinan.

Alasan temuan ini adalah, tanpa adanya gaya kepemimpinan yang bertindak sebagai mediator, motivasi kerja mungkin mempunyai hubungan langsung yang lebih kuat dengan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan mungkin tidak begitu penting dalam memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan dibandingkan elemen lain seperti remunerasi, kebahagiaan kerja, atau kompetensi individu. Ada kemungkinan bahwa gaya

kepemimpinan organisasi yang diteliti kurang berhasil dalam memotivasi pekerjanya untuk bekerja dengan baik.

Oleh karena lingkungan kerja di Direktorat Jenderal Binalavotas biasanya dipengaruhi oleh peraturan dan standar yang baku, seperti kebijakan kerja, prosedur operasional, dan struktur organisasi yang hierarkis, maka dampak lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai tidak cukup kuat melalui gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan seringkali tidak memiliki ruang yang diperlukan untuk secara efektif memoderasi dampak tempat kerja terhadap kinerja pekerja dalam lingkungan yang ketat dan birokratis.

Tanpa mempertimbangkan gaya kepemimpinan, biasanya terdapat korelasi langsung antara kinerja karyawan dan tempat kerja. Contoh faktor lingkungan kerja yang memengaruhi kinerja secara langsung adalah:

- Fasilitas kerja: Alat dan sarana yang memadai memungkinkan pegawai menyelesaikan tugas dengan lebih baik.
- Kondisi fisik: lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan meningkatkan kesehatan.
- Interaksi tim: ikatan kerja yang ramah di antara rekan kerja.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan di Ditjen Binalavotas bersifat transaksional (fokus pada aturan, imbalan, dan hukuman) atau terlalu formal. Pendekatan ini kurang efektif dalam memfokuskan dampak positif tempat kerja terhadap kinerja pekerja.

Dari penjelasan tersebut, Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak perlu berperan sebagai mediator antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, inisiatif untuk meningkatkan kinerja pekerja harus lebih berkonsentrasi pada perbaikan tempat kerja sekaligus menunjukkan keefektifan pendekatan kepemimpinan yang digunakan dalam perusahaan.

#### **4. Penutup Kesimpulan**

Berikut beberapa kesimpulan yang diambil dari kajian dan analisis yang telah dijelaskan:

1. Hasil kerja karyawan dipengaruhi langsung oleh motivasi kerja. Pekerja dengan motivasi tinggi biasanya lebih proaktif, terkonsentrasi, dan efektif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada mereka.
2. Kenyamanan, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan cenderung meningkat dalam lingkungan kerja yang positif. Misalnya, kebijakan yang mendukung, hubungan kerja yang baik, dan fasilitas yang memadai, semuanya dapat meningkatkan kinerja secara langsung.
3. Motivasi pekerja dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dan gaya kepemimpinan seorang pemimpin. Pekerja yang termotivasi lebih mampu mendukung taktik kepemimpinan, yang mendorong kolaborasi produktif.
4. Hal ini menunjukkan bahwa cara seorang pemimpin menanamkan kepemimpinannya tidak dipengaruhi secara langsung oleh kualitas lingkungan kerja dalam penelitian ini. Kepemimpinan lebih dipengaruhi oleh faktor pribadi, seperti karakteristik individu pemimpin, pengalaman atau pelatihan yang diterima, daripada pengaruh lingkungan di tempat kerja.
5. Temuan hipotesis mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa keduanya tidak terdapat korelasi yang signifikan. Kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan Direktorat Jenderal Bina Marga.
6. Ditjen Binalavotas sebagai instansi pemerintah memiliki struktur birokrasi yang hierarkis, sehingga gaya kepemimpinan seringkali lebih bersifat administratif dibandingkan partisipatif. Dalam lingkungan yang birokratis, motivasi kerja pegawai cenderung lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti insentif, penghargaan formal, kepastian aturan, atau rasa tanggung jawab daripada oleh gaya kepemimpinan atasan.

7. Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki dampak nyata terhadap hubungan antara kinerja karyawan dan tempat kerja. Kebijakan kerja, prosedur operasional, dan struktur organisasi yang hierarkis merupakan contoh norma dan standar baku yang umum berdampak pada lingkungan kerja di Direktorat Jenderal Kepegawaian. Dalam lingkungan yang kaku dan birokratis, gaya kepemimpinan sering kali tidak memiliki ruang fleksibilitas yang cukup untuk memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai secara signifikan.

#### Daftar Pustaka

- Lee et al, J. (2024). The EMBL-EBI Job Dispatcher sequence analysis tools framework in 2024. *Nucleic Acids Research*, 52(W1), W521–W525. doi:<https://doi.org/10.1093/nar/gkae241>
- Susanto , P. C., Agusinta , L., Setyawati , A., & RP Panjaitan , A. (March 2023). Determinant Organization Commitment and Development Organization: Analysis Servant Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research (FJMR)*, 2(3). doi:<https://doi.org/10.55927/fjmr.v2i3.3356>
- A Ghafur, A., Prasetyo, I., & Utari, W. (2022). PENGARUH DISIPLIN KERJA, KOMUNIKASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN KEPULAUAN MERANTI BAGIAN HUMAS DAN PROTOKOLER. *Buletin Bisnis & Manajemen*, 8(2). doi:<http://dx.doi.org/10.47686/bbm.v8i2.404>
- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural*. Andi Offset.
- Ali, M., & Ullah, M. S. (2023). Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh. *Heliyon*, 9(6). Von [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)04442-0](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)04442-0) abgerufen
- Arikunto. (2014). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta. Jakarta: Rineka Cipta.
- Benny, B., Nugroho, N., Akbar, F. M., Supriyanto, & Arwin, A. (2021). Motivasi Kerja Karyawan PT. Abdi Wibawa Press Medan. *Motivasi berasal dari bahasa Latin yang memiliki arti motif untuk bertindak. Dalam konteks organisasi, motivasi secara khusus ditujukan kepada individu, terutama kepada bawahan atau pengikut. Motivasi berkaitan dengan upaya untuk membangkitkan semangat ke*, 251 - 254.
- Dewi, N. S. (2020). *Pengantar Manajemen*. Bandung-Jawa Barat: CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Dicky Bonar Saputra Situmeang, N. H. (2024). The Relationship Between Servant Leadership And Employee Performance: A Systematic Review. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 17-28. doi:<https://doi.org/10.37385/msej.v5i1.3801>
- Febrina, I., & Rahmat, H. K. (2024). Motivasi Kerja Sumber Daya Manusia dalam Organisasi: Sebuah Tinjauan Pustaka. *Journal of Current Research in Humanities, Social Sciences, and Bussiness*, 1, 29-34.
- Firjatullah , J., WW, C., & Marsofiyati, M. (Januari 2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*. doi:<https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.426>
- Hadiwijaya, D., & Ahmad. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Global Internasional Industries Tangerang. *Jurnal Manajemen Bisnis Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Tangerang*, 62-79.
- Hasanah, J., Alim, M., Febriansyah, V., & Anshori, M. (4. Agustus 2023). Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional: Sistematika Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmiah dan Karya Mahasiswa*, 248-261. doi:<https://doi.org/10.54066/jikma-itb.v1i4.502>
- Hasbiyadi, D. E., M. S., & P. P. (2020). Pengaruh Gaya kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Pada PT. Saktijaya Artha Pratama Makassar). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10 No. 2, 205-215.

- Hidayat, M. S., Perkasa, D. H., Abdullah, M. A., Febrian, W. D., Purnama, Y. H., Deswindi, L., & Ekhsan, M. (2024). Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Kalimutu Mitra Perkas. *Journal Of Management and Bussines*, 6 No. 1. doi:<https://doi.org/10.31539/jomb.v6i1.7570>
- K Gandeguai, B. N. (Maret 2024). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM PELAKSANAAN PELAYANAN PUBLIK PADA BADAN KEPEGAWAIAN. *GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan*.
- Khairy, H., & Y. E. (2023). Perceived Environmental Corporate Social Responsibility Effect on Green Perceived Value and Green Attitude in Hospitality and Tourism Industry: The Mediating Role of Environmental Well-Being. *MDPI*, 15(6). doi:<https://doi.org/10.3390/su15064746>
- Kusumawati, I., Fauzi, A., & Amini, M. (2022). PENGARUH MOTIVASI KERJA, BUDAYA KERJA DAN DISIPLIN. *Jemsi : Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(5).
- Lahade, R. A., & Yustikasari, Y. (2024). Kepemimpinan Berbasis Kekeluargaan Sebagai Modal Motivasi dalam Bekerja dan Kekompakan Organisasi. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4. doi: <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i4.12782>
- M. F., B. D., & M. F. (Maret 2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(1). Von <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO> abgerufen
- M. F., B. D., & M. F. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7 No. 1. Von <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/18998/11256> abgerufen
- Masriani, M., Syarifudin, S., Sain, M., Hasnawati, H., Mardiah, M., Faridatul, F., & Bashori, B. (2. Agustus 2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi di Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Provinsi Riau. *Edukasi Islam : Jurnal Pendidikan Islam*, 10. doi:10.30868/ei.v10i02.1256
- Mawardi, S., Tarwijo, Hanis, U., & Violin, V. (2024). Implementasi Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Mirai Management*, Volume 9(1), 849 - 859. Von <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/7084/4741> abgerufen
- NAA Abdelwahed, B. S. (2023). Predicting employee performance through transactional leadership and entrepreneur's passion among the employees of Pakistan. *Asia Pacific Management Review*, 28(1), 60-68. doi:<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.03.001>
- Narimawati, U., & Sarwono, J. (2020). *Ragam Analisis Dalam Metode Penelitian (untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi)*. Yogyakarta: CV. Andi.
- Nguyen Phuc Nguyen, N. T. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35, 382-392. doi:<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- Pangestuti, N. A. (Desember 2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Serta Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Suka Rasa Bakery. *Jurnal Manajemen*, 10(2). doi:<https://doi.org/10.26460/jm.v10i2.1407>
- Permadi, K. O., & Rasminingsih, N. N. (Desember 2023). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Hubungan Antara. *JURNAL MANEKSI V*, 12 No. 4. doi:e-ISSN: 2597-4599
- Rangkuti, A., & Yunita. (2023). Studi Identifikasi Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan Koperasi Unit Desa Beringin Jaya I. *JOUSKA: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 2, 64-70,. doi: 10.31289/jsa.v2i2.2703
- Roflin & Liberty. (2021). *POPULASI, SAMPEL, VARIABEL DALAM PENELITIAN KEDOKTERAN*. Pekalongan, Jawa Tengah: PT. Nasya Expanding Management.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Sunyoto, D. (2023). *Memahami Teori-Teori yang Membahas Motivasi Kerja*. CV.EUREKA MEDIA AKSARA. doi:ISBN : 978-623-487-764-9
- Thoha, M. (2014). *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Rajawali Pers.
- Tika, & M. P. (2015). *Desain Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wodi, A., Subiyanto, D., & Septyarini, E. ( 2022). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF, MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *MANDAR (Management Development and Applied Research Journal)*, Vol 5 No 1. doi:<https://doi.org/10.31605/mandar.v5i1.1866>
- Yanuari, L., Perkasa, D. H., Magito, Yuliana, L., & Ramadham, A. R. (2024). Memprediksi Turnover Intention: Peran Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kompensasi. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2). doi:0.46306/jbbe.v17i2