



Analisis Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Pemerintah Kota Semarang

Amara Yulaida Fitria ^{1*}, Artha Febriana ², Sih Darmi Astuti ³ dan Nanda Adhi Purusa ⁴

¹ Universitas Dian Nuswantoro; Semarang, Jawa Tengah; e-mail : 211202207511@mhs.dinus.ac.id

² Universitas Dian Nuswantoro; Semarang, Jawa Tengah; e-mail : artha.febriana@dsn.dinus.ac.id

³ Universitas Dian Nuswantoro; Semarang, Jawa Tengah; e-mail : astuti.sda@dsn.dinus.ac.id

⁴ Universitas Dian Nuswantoro; Semarang, Jawa Tengah; e-mail : nandapurusa@dsn.dinus.ac.id

* Corresponding Author : Amara Yulaida Fitria

Abstract: The purpose of this research is to examine how the leadership, work discipline, motivation, and environment of the Semarang City Culture and Tourism Office affect the performance of its workers. The researchers in this study used a quantitative method, gathering data via interviews and questionnaires. The study used a saturation sampling method. Information was gathered from 69 respondents. The data was analyzed using Smart PLS software, which includes features including hypothesis testing, internal model analysis, and external model analysis. Employee performance was positively affected by leadership style, work discipline, and the work environment, while motivation was shown to have no such impact.

Keywords: leadership; work discipline; work motivation and work environment; employee performance

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji bagaimana kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi, dan lingkungan di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang memengaruhi kinerja para pekerjanya. Peneliti dalam penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, mengumpulkan data melalui wawancara dan kuesioner. Penelitian ini menggunakan metode pengambilan sampel jenuh. Informasi dikumpulkan dari 69 responden. Data dianalisis menggunakan perangkat lunak Smart PLS, yang mencakup fitur-fitur termasuk pengujian hipotesis, analisis model internal, dan analisis model eksternal. Kinerja pegawai dipengaruhi secara positif oleh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan lingkungan kerja, sedangkan motivasi terbukti tidak memiliki dampak tersebut.

Kata kunci: kepemimpinan; disiplin kerja; motivasi kerja dan lingkungan kerja; kinerja pegawai

Naskah Masuk: 21 Januari 2026

Revisi: 23 Januari 2026

Diterima: 31 Januari 2026

Terbit: 9 Maret 2026

Ver. Skrg.: 9 Maret 2026



Copyright: © 2026 by the authors.
Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

1. Pendahuluan

Keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh performa para pegawainya, sehingga peningkatan kemampuan dan hasil kerja menjadi perhatian utama [1]. Kinerja yang terlihat pada tindakan, kualitas dan kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, serta kemampuan bekerja sama berpengaruh langsung pada tercapainya tujuan organisasi [3]. Kepemimpinan yang rendah hati mampu menciptakan rasa aman dalam tim dan mendorong keterbukaan terhadap ide baru, sehingga mendukung munculnya inovasi dan meningkatkan motivasi. Disiplin kerja, yang tercermin dari kepatuhan pada aturan, konsistensi hadir, serta tanggung jawab ketika menyelesaikan tugas, juga menjadi faktor krusial karena membentuk perilaku kerja yang selaras dengan kebijakan organisasi [4]. Selain itu, motivasi berfungsi sebagai penggerak yang membuat seseorang berupaya menghasilkan kinerja terbaik, sekaligus meningkatkan produktivitas dan pengetahuan kerja [5]. Menurut [6] mengenai kinerja pegawai

pada instansi pemerintah daerah didasarkan pada peran strategis sumber daya manusia dalam menentukan efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik. [7] menunjukkan bahwa birokrasi, kepemimpinan, tingkat disiplin kerja, motivasi, dan kondisi kerja semuanya berdampak pada karakteristik kinerja pekerja sektor publik. Ini terbukti berkontribusi terhadap variasi kinerja pegawai dalam organisasi pemerintahan, khususnya dalam pelaksanaan tugas pelayanan dan pencapaian target program kerja [8]. Berdasarkan hasil pengamatan awal dan evaluasi internal, capaian kinerja pegawai pada instansi tersebut menunjukkan adanya ketidakkonsistenan dalam pencapaian target kerja.

Lingkungan kerja pun perlu diperhatikan karena kenyamanan fisik maupun psikologis dapat memengaruhi hasil kerja pegawai, baik secara positif ataupun negatif [9]. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang, yakni lembaga yang bertanggung jawab atas pengelolaan potensi budaya dan pariwisata daerah, memiliki tuntutan kinerja yang cukup tinggi karena berhubungan langsung dengan pelayanan publik dan pencapaian program strategis pemerintah kota. Namun, terdapat kendala yang dialami oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang, yakni perbedaan kepemimpinan yang memengaruhi koordinasi tim, variasi tingkat disiplin dan motivasi pegawai, serta kondisi lingkungan kerja yang belum sepenuhnya mendorong kenyamanan dan produktivitas. Hambatan-hambatan ini menjadi tantangan bagi dinas dalam upaya menaikkan kinerja pegawai secara optimal dan memastikan pelayanan publik berjalan efektif sesuai dengan target organisasi [10]. Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan melalui pengamatan dan wawancara informal di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang, terlihat instansi membawahi 69 pegawai ini terus berupaya meningkatkan kualitas SDM sebagai bagian dari pelayanan publik. Namun, pengamatan awal menunjukkan adanya sejumlah kondisi yang mencerminkan potensi persoalan kinerja, seperti perbedaan kepemimpinan yang memengaruhi dinamika tim, beberapa pegawai yang masih kurang disiplin di hal ketepatan waktu dan kepatuhan pada SOP, serta tingkat motivasi yang tidak merata di antara pegawai. Selain itu, suasana kerja baik fisik maupun nonfisik, dijumpai turut memengaruhi kenyamanan dan produktivitas mereka. Temuan-temuan tersebut mengisyaratkan bahwa kinerja pegawai dapat berkaitan dengan empat aspek utama, yaitu kepemimpinan, disiplin, motivasi, dan lingkungan kerja.



Gambar 1. Laporan Kinerja OPD Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang

Berdasarkan data pada gambar tersebut, capaian kinerja Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang selama periode Juli 2023 hingga April 2024 menunjukkan adanya

fluktuasi, meskipun secara keseluruhan tetap berada dalam kategori “Baik” hingga “Istimewa”. Nilai tertinggi tercatat pada Januari 2024 sebesar 97,92 dengan kategori “Istimewa”, sedangkan nilai terendah terjadi pada Oktober 2023 sebesar 83,70. Pola ini mengindikasikan adanya ketidakstabilan dalam pencapaian kinerja, yang kemungkinan dipengaruhi oleh faktor internal yakni variasi disiplin, motivasi pegawai, kepemimpinan, serta kondisi lingkungan kerja. Fluktuasi tersebut menunjukkan perlunya perhatian pada upaya menaikkan kualitas sumber daya manusia serta stabilitas proses kerja agar target kinerja dapat tercapai secara berkelanjutan. Selain itu, penelitian yang mengkaji hubungan antara dinamika kondisi kerja dan fluktuasi kinerja bulanan di instansi pemerintah daerah masih terbatas, sehingga penelitian ini menjadi sangat relevan. Kinerja yang stabil tidak hanya mempengaruhi tercapainya target organisasi, tetapi juga dinilai ikut serta pada peningkatan kualitas layanan publik, turut memperkuat citra lembaga, serta membantu mendukung efektivitas program yang dilaksanakan [11]. Maka, riset ini penting dilakukan guna menelusuri beberapa faktor internal yang diduga memengaruhi ketidakstabilan capaian kinerja, khususnya terkait perilaku serta kondisi SDM. Penelitian akan mengkaji peran disiplin kerja, motivasi kerja, kepemimpinan, serta kondisi lingkungan kerja ketika memengaruhi fluktuasi kinerja, serta menentukan faktor yang paling dominan. Mengingat hal ini, lembaga-lembaga berharap bahwa temuan studi ini akan memberikan saran strategis tentang bagaimana meningkatkan kualitas SDM, meningkatkan kinerja pegawai yang konsisten, dan menjamin pencapaian tujuan perusahaan di masa depan.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, hasil penelitian masih menunjukkan perbedaan temuan, terutama terkait peran motivasi kerja dalam konteks instansi pemerintah. Selain itu, penelitian yang menguji secara bersamaan keempat variabel tersebut pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Pemerintah Kota Semarang masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya celah penelitian (research gap) melalui kajian empiris yang lebih spesifik pada instansi tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Pemerintah Kota Semarang. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia di sektor publik serta menjadi bahan pertimbangan praktis bagi pimpinan instansi meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

2. Kajian Pustaka

2.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan ialah pola tindakan serta perilaku yang digunakan guna memengaruhi sikap, perilaku, serta kinerja orang lain agar pekerjaan yang dilakukan tetap selaras dengan tujuan organisasi [12]. Kepemimpinan tidak sekadar memberi arahan atau instruksi kepada bawahan, melainkan juga melibatkan strategi dan pendekatan yang dipengaruhi oleh karakter, kemampuan, pandangan hidup, serta sikap mental pemimpin [3]. Seorang pemimpin yang efektif diharapkan mampu menjadi figur inspiratif, memberikan dorongan motivasi, dan

mendukung pengembangan potensi pegawai, sehingga tercipta kinerja yang optimal [13]. Selain itu, kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, menghadapi berbagai tantangan, serta mengoptimalkan peluang yang muncul seiring dinamika organisasi turut dituntut dalam keberhasilan kepemimpinan. Menurut [3] terdapat empat indikator dari kepemimpinan, yakni:

- a. Kemampuan memberi arahan.
- b. Komunikasi dengan bawahan.
- c. Keteladanan pemimpin.
- d. Keterbukaan terhadap ide bawahan.

2.2 Disiplin Kerja

Disiplin kerja dipahami sebagai bentuk kepatuhan, penghormatan, dan kepedulian pegawai terhadap berbagai aturan yang ada, baik tersirat maupun tidak tersirat menurut [15]. Komitmen yang kuat serta rasa tanggung jawab yang besar umumnya diperlihatkan oleh pegawai dengan tingkat disiplin yang baik ketika pelaksanaan tugas serta kewajiban yang diberikan [16]. Dengan kata lain, disiplin mencerminkan kesiapan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan sesuai standar dan prosedur yang ditetapkan organisasi [17]. Dalam lingkungan organisasi, disiplin kerja dipandang memiliki peranan yang krusial karena dijadikan fondasi bagi terciptanya efektivitas kerja serta terwujudnya tujuan yang ingin dicapai [18]. Tingginya disiplin menunjukkan kesadaran pegawai untuk mematuhi ketentuan yang berlaku serta melaksanakan tugas dengan tanggung jawab penuh [19]. Konsistensi dalam menerapkan disiplin bukan hanya menaikkan efisiensi serta kualitas hasil kerja, tetapi juga menentukan lingkungan kerja yang tertib, terstruktur, serta profesional [20]. Menurut [21], disiplin memiliki pengaruh yang mendalam terhadap kinerja individu dan organisasi. Menurut [22] terdapat empat indikator dari disiplin kerja, yakni:

- a. Kehadiran tepat waktu.
- b. Kepatuhan terhadap SOP.
- c. Pemanfaatan waktu kerja.
- d. Tanggung jawab terhadap tugas

2.3 Motivasi

Motivasi pegawai dapat dipahami sebagai faktor psikologis yang mendorong individu untuk aktif berpartisipasi dalam pekerjaan dan memberikan kontribusi terhadap hasil kerja, baik secara pribadi maupun dalam kelompok [23]. Motivasi berperan sebagai kekuatan internal yang memengaruhi cara berpikir, sikap, dan perilaku seseorang di lingkungan organisasi, sehingga menentukan kemampuan mereka dalam memenuhi tuntutan pekerjaan. Secara lebih luas, motivasi mencakup proses yang membuat pegawai tertarik, siap, dan berkomitmen untuk menyelesaikan tugas dengan semangat, tanggung jawab, dan perhatian terhadap kualitas hasil kerja [26]. Motivasi tidak hanya mendorong penyelesaian pekerjaan, tetapi juga memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan dalam bekerja [27]. Dengan demikian, motivasi menjadi alat penting bagi organisasi untuk mengoptimalkan potensi pegawai dan mendukung pencapaian tujuan secara efektif [4]. Salah satu tujuannya adalah menentukan lingkungan kerja di mana pegawai terdorong guna bekerja giat,

menunjukkan dedikasi, dan bersaing secara sehat dalam mencapai target organisasi [5]. Menurut [28] terdapat empat indikator dari motivasi, yaitu:

- a. Keinginan berprestasi.
- b. Semangat dalam bekerja.
- c. Kebutuhan akan penghargaan.
- d. Tujuan kerja yang jelas.

2.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai kondisi dan ruang tempat tugas serta kewajiban yang dibebankan pada organisasi dijalankan oleh pegawai. Suasana kerja yang nyaman, aman, dan menyenangkan menjadi aspek penting karena hal tersebut berpengaruh pada cara pegawai bersikap dan menjalankan pekerjaannya sehari-hari [29]. Lingkungan kerja yang dirancang dengan bagus biasanya mampu meningkatkan efektivitas pegawai [31]. Ketika suasana kerja mendukung, pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan optimal, tetap sehat, dan bekerja dalam atmosfer yang lebih menyenangkan [32]. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan tempat kerja mereka tidak hanya nyaman; mereka juga harus mampu menginspirasi para pekerja untuk bahagia dan produktif [9]. Lingkungan yang positif sering kali berdampak pada meningkatnya kepuasan, keterikatan, dan antusiasme kerja. Menurut [30], terdapat empat indikator dari lingkungan kerja, yakni:

- a. Kebersihan & kenyamanan tempat kerja.
- b. Hubungan dengan rekan kerja.
- c. Fasilitas Kerja.
- d. Suasana Kerja.

2.5 Kinerja Pegawai

Kinerja di tempat kerja adalah ukuran seberapa baik pekerja melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan kepada pegawai oleh pimpinan mereka. Menurut [11], Kinerja dievaluasi melihat seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, seberapa baik pekerjaan tersebut dilakukan, seberapa cepat pekerjaan tersebut dilakukan, dan apakah tujuan telah tercapai atau tidak. Hal ini menunjukkan seberapa baik pegawai mampu mengubah potensi dan upaya mereka menjadi kontribusi nyata bagi perusahaan [36]. Berbagai aspek dapat memengaruhi kinerja, baik yang berasal dari dalam diri individunya maupun dari lingkungannya [36]. Faktor internal biasanya berkaitan dengan kemampuan dasar, motivasi, pengalaman, serta keterampilan teknis yang dimiliki seseorang [13]. Sementara itu, faktor eksternal meliputi kondisi tempat kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, hingga sistem penghargaan yang diterapkan [12]. Lingkungan kerja yang kondusif biasanya mampu meningkatkan efektivitas serta membuat pegawai bekerja lebih optimal [31]. Menurut [30] terdapat empat indikator dari kinerja pegawai, yaitu:

- a. Kualitas kerja
- b. Kuantitas kerja
- c. Ketepatan waktu
- d. Kerja sama

2.6 Hipotesis Penelitian

2.6.1 Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan memiliki dampak kunci dalam membentuk seberapa baik kinerja pegawai suatu perusahaan. Output tidak hanya diukur dari segi kuantitas, tetapi juga dari segi kualitas, ketepatan waktu, dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan [37]. Pemilihan kepemimpinan yang sesuai dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai serta mendukung pencapaian kinerja organisasi [38]. Sebaliknya, jika kepemimpinan yang diterapkan tidak sesuai dengan karakter atau tanggung jawab pegawai, hal ini dapat menurunkan motivasi, menimbulkan ketidakpuasan, dan bahkan memicu resistensi terhadap arahan atau perubahan organisasi [3]. Kepemimpinan tidak hanya memengaruhi proses manajerial, tetapi juga merupakan faktor krusial dalam menaikkan kinerja pegawai. Secara konseptual, hal tersebut mengungkapkan adanya hubungan positif antara penerapan kepemimpinan yang tepat dengan kinerja pegawai, yang menjadi dasar bagi perumusan hipotesis penelitian. Maka, hipotesis yang diajukan ialah:

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai

2.6.2 Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh tingkat disiplin kerja [39]. Pegawai yang sangat disiplin, yang mengikuti proses dengan sangat teliti, dan yang dapat diandalkan dalam menjalankan tugasnya biasanya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu [21]. Sebaliknya, rendahnya disiplin kerja biasanya menimbulkan ketidaktepatan waktu, kelalaian dalam mematuhi aturan, serta kualitas hasil kerja yang kurang optimal [40]. Disiplin kerja bukan hanya terbatas pada kepatuhan pada peraturan, tapi juga mencakup pengelolaan waktu, ketelitian, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan kemampuan menjaga konsistensi dalam aktivitas sehari-hari [15]. Pegawai yang disiplin mampu memanfaatkan kompetensi dan sumber daya secara maksimal, berkontribusi secara aktif dalam tim, dan menjaga kualitas hasil kerja sesuai standar organisasi [17]. Dengan demikian, disiplin menjadi fondasi penting bagi pencapaian kinerja yang efektif dan berkelanjutan [20].

Interaksi antara faktor internal yang mencakup sikap, integritas, motivasi pribadi serta komitmen pegawainya dan eksternal yang mencakup aturan dan kebijakan organisasi, pengawasan serta bimbingan dari atasan ini membentuk perilaku disiplin yang stabil dan konsisten, pada akhirnya berperan positif pada produktivitas, ketepatan waktu, serta kualitas output kerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, disiplin kerja ialah faktor krusial ketika menetapkan kinerja pegawai. Hubungan positif antara disiplin kerja serta kinerja menjadi dasar bagi perumusan hipotesis riset terkait peran disiplin kerja pada pencapaian kinerja pegawai. Maka, hipotesis yang diajukan ialah:

H2: Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan pada Kinerja Pegawai

2.6.3 Motivasi pada Kinerja Pegawai

Dorongan intrinsik seseorang untuk bekerja dengan antusias dikenal sebagai motivasi, menunjukkan tanggung jawab, serta berkonsentrasi dalam mencapai sasaran organisasi, sekaligus memberikan kepuasan saat menjalankan tugas [23]. Motivasi bukan sekadar energi sesaat, melainkan kekuatan psikologis yang memengaruhi perilaku kerja secara berkelanjutan, termasuk inisiatif, ketekunan, disiplin, dan kemampuan beradaptasi terhadap tuntutan pekerjaan [24]. Pegawai yang mempunyai motivasi besar tidak hanya mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, tetapi juga meningkatkan kualitas hasil kerja, mengambil keputusan dengan baik, serta berperan dalam inovasi dan penyempurnaan proses kerja di organisasi [26]. Motivasi terdiri dari dua dimensi utama yaitu intrinsik dan ekstrinsik [41]. Motivasi intrinsik berasal dari dorongan internal, seperti rasa puas, minat, dan pencapaian pribadi saat menyelesaikan pekerjaan, sedangkan motivasi ekstrinsik dipengaruhi oleh faktor luar, seperti pengakuan, penghargaan, insentif, serta dukungan dari atasan atau organisasi [42]. Kedua bentuk motivasi ini saling melengkapi dan bersama-sama mendukung peningkatan kinerja pegawai [43]. Pegawai yang termotivasi cenderung memiliki komitmen tinggi, fokus pada tujuan organisasi, dan mampu menghadapi tantangan pekerjaan, sehingga produktivitas, efektivitas, dan efisiensi organisasi meningkat secara keseluruhan.

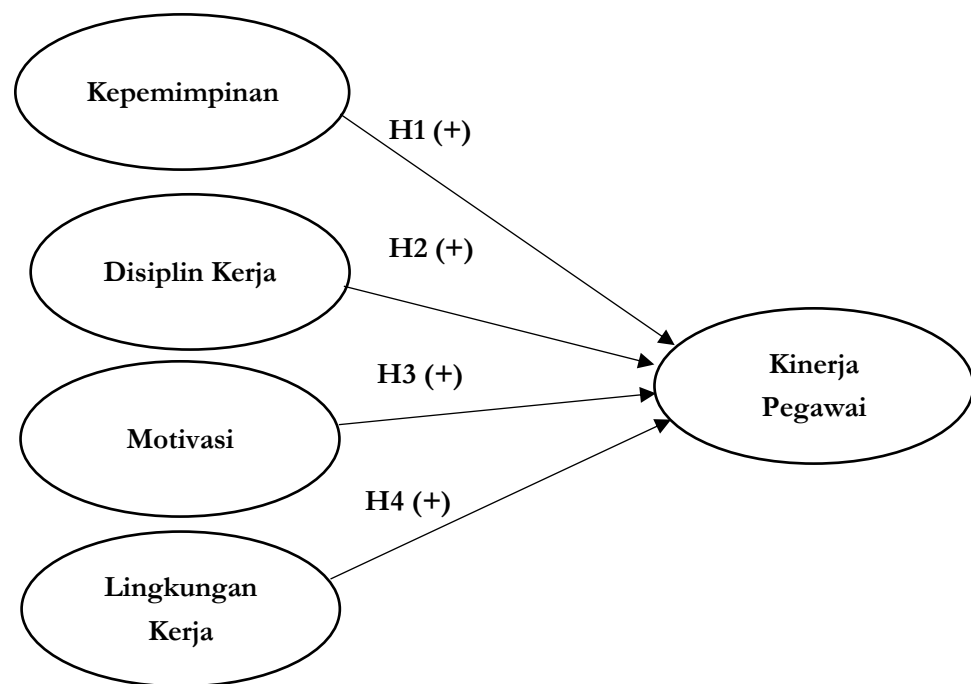
Menurut paradigma teoretis ini, motivasi intrinsik ialah salah satu penentu utama dalam menentukan seberapa baik suatu organisasi menjalankan pekerjaannya. Terdapat korelasi positif yang signifikan antara motivasi pegawai dan kinerja karena pekerja yang sangat termotivasi lebih cenderung memanfaatkan keterampilan, pengetahuan, dan sumber daya mereka secara efektif untuk mencapai tujuan pekerjaan mereka [4] [24] [23] [26]. Dengan dasar ini, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H3: Motivasi berpengaruh positif signifikan pada Kinerja Pegawai

2.6.4 Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi secara positif atau negatif oleh berbagai variabel eksternal, salah satunya adalah lingkungan kerja [45]. Interaksi dengan rekan kerja, bantuan dari atasan, fasilitas, beban kerja, iklim dan budaya organisasi, serta aspek fisik dan sosial tempat kerja, semuanya membentuk apa yang dikenal sebagai lingkungan kerja. Lingkungan yang mendukung dan sesuai dengan kebutuhan serta karakteristik pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas, kualitas hasil kerja, dan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan [46]. Sebaliknya, stres, penurunan motivasi, dan kinerja yang buruk dapat terjadi akibat bekerja di tempat kerja yang tidak produktif, penuh tekanan, atau tidak memuaskan [33]. Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam membangun dan mempertahankan lingkungan kerja yang menyenangkan [46]. Hal ini meliputi pengelolaan fasilitas, penerapan kebijakan yang adil, pemberian dukungan psikologis, serta pengembangan komunikasi dan hubungan kerja yang sehat [29]. Selain memfasilitasi penyelesaian tugas secara efisien, tempat kerja yang dikelola dengan baik meningkatkan moral, loyalitas, dan partisipasi dalam pencapaian tujuan organisasi [47]. Dari pemahaman ini, terlihat bahwa kualitas lingkungan kerja sangat berkaitan dengan kinerja pegawai [32]. Berbeda dengan lingkungan kerja negatif yang dapat menghambat pencapaian kinerja, lingkungan kerja positif dapat mendorong dan memungkinkan individu untuk bekerja dengan potensi penuh mereka [45]. Dengan dasar ini, hipotesis yang dapat diajukan adalah:

H4: Lingkungan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai



Gambar 2. Kerangka Konseptual

3. Metode yang Diusulkan

Desain asosiatif digunakan dalam penelitian kuantitatif ini. Tujuan penelitian ini ialah untuk menyelidiki hubungan antara kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi, dan lingkungan kerja sebagai faktor independen dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen, sehingga metodologi ini digunakan [48]. Untuk tujuan mengukur secara objektif hubungan antar variabel, data dikumpulkan menggunakan instrumen standar berupa kuesioner. Peneliti dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Pemerintah Kota Semarang menggunakan desain asosiatif untuk menentukan pentingnya relatif setiap variabel dalam memengaruhi kinerja pegawai. Data untuk penelitian ini diperoleh langsung dari pekerja instansi yang berpartisipasi sebagai responden, sehingga menjadikannya penelitian lapangan.

3.1. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini menerapkan metode pengambilan sampel berupa sensus (sampling jenuh), yaitu teknik penentuan sampel dengan melibatkan seluruh elemen populasi yang telah ditetapkan sebagai responden penelitian [40]. Populasi penelitian ini terdiri dari seluruh 69 pegawai (ASN dan non-ASN) dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Pemerintah Kota Semarang. Untuk menjamin bahwa temuan penelitian mencerminkan realitas dan memberikan gambaran yang sah tentang elemen-elemen yang memengaruhi kinerja pegawai, ukuran sampel ini dianggap cukup untuk mewakili populasi. Kuesioner dan catatan arsip merupakan alat utama yang digunakan untuk mengumpulkan data yang komprehensif dan dapat diterapkan untuk penelitian ini. Kuesioner adalah instrumen utama untuk mengumpulkan data primer dari responden, yaitu sebanyak 69 individu yang bekerja di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Pemerintah Kota Semarang. Skala Likert digunakan untuk membuat instrumen ini. Di dalamnya, 1 berarti "Sangat Tidak Setuju," 2 berarti "Tidak Setuju," 3 berarti "Netral," 4 berarti "Setuju," dan 5 berarti "Sangat Setuju." Data sekunder yang diperoleh dari dokumen organisasi melengkapi data asli yang digunakan dalam penelitian ini. Profil perusahaan, jumlah pegawai, struktur organisasi, laporan tahunan, dan materi tambahan relevan lainnya termasuk di antara sumber data yang digunakan.

Setiap variabel diukur melalui indikator-indikator yang telah ditetapkan. Kepemimpinan (X1) terdiri dari 4 indikator [3]: kemampuan memberi arahan, komunikasi, keteladanan, dan keterbukaan terhadap ide bawahan. Disiplin Kerja (X2) juga mencakup 4 indikator [22], yaitu ketepatan waktu hadir, kepatuhan SOP, pemanfaatan waktu, dan tanggung jawab atas tugas.

Motivasi (X3) diukur melalui 4 aspek [28]: dorongan berprestasi, semangat kerja, kebutuhan akan penghargaan, dan kejelasan tujuan. Lingkungan Kerja (X4) [30] dinilai dari kebersihan dan kenyamanan, hubungan antarpegawai, fasilitas yang tersedia, dan suasana kerja. Sementara itu, Kinerja Pegawai (Y) menurut [30] direpresentasikan oleh kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, dan kemampuan bekerja sama. Dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4, yang mencakup analisis model luar, analisis model dalam, dan pengujian hipotesis, data dalam penelitian ini dianalisis menggunakan pendekatan Partial Least Squares (PLS). Metode ini dipilih karena penelitian ini melibatkan jumlah sampel yang relatif terbatas, yaitu 69 responden, serta model penelitian yang kompleks dengan beberapa variabel laten dan indikator. Selain itu, PLS-SEM tidak menuntut asumsi normalitas data yang ketat sehingga dinilai lebih sesuai dibandingkan SEM kovarian [49].

4. Hasil dan Pembahasan.

4.1. Data responden

Tabel 1. Profil Responden

Variabel	Kategori	Frekuensi	Persen
Jenis Kelamin	Laki-Laki	32	46,4%
	Perempuan	37	53,6%
Usia	20–30	14	20,3%
	31–40	28	40,6%
	41–50	21	30,4%
	51–60	7	10,1%
Tingkat Pendidikan	S2	7	10,1%
	S1	39	56,5%
	D3	12	17,4%
	SMA	11	15,9%
Jabatan	Administrator	9	13,0%
	Pengawas	14	20,3%
	Fungsional	46	66,7%
Masa Kerja	1–10 Tahun	40	58,0%
	11–20 Tahun	29	42,0%

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Data demografis responden menunjukkan bahwa jumlah perempuan lebih banyak daripada laki-laki yang bekerja di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Pemerintah Kota Semarang. Dari total 37 responden, 53,6% adalah perempuan, sedangkan 46,4% adalah laki-laki. Jika dipecah berdasarkan usia, 28 responden (atau 40,6% dari total) berada dalam kelompok usia 31–40 tahun, sedangkan 21 responden (atau 30,4% dari total) berada dalam kelompok usia 41–50 tahun. Empat belas orang (20,3%) berada dalam kelompok usia 20–30 tahun, sedangkan tujuh orang (10,1%) berada dalam kelompok usia 51–60 tahun. Sebagian besar tenaga kerja jelas berada pada usia produktif. Tingkat pendidikan tertinggi yang dimiliki oleh mayoritas pekerja adalah gelar sarjana (S1), yang dimiliki oleh 39 orang (56,5%). Dua belas orang (17,4%) memiliki pendidikan D3, sedangkan sebelas orang (15,9%) baru saja menyelesaikan sekolah menengah atas. Tujuh orang, atau 10,1% dari tenaga kerja, memiliki gelar Magister. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa sebagian besar pekerja agensi memiliki jenis pendidikan yang akan membantu mereka

menjalankan tanggung jawab mereka secara efektif. Dilihat dari jabatan, sebagian besar responden berada pada posisi fungsional, yaitu 46 orang (66,7%), sedangkan pengawas berjumlah 14 orang (20,3%) dan administrator 9 orang (13,0%). Hal ini mencerminkan struktur organisasi yang didominasi pegawai fungsional. Terakhir, berdasarkan masa kerja, mayoritas pegawai memiliki pengalaman kerja 1–10 tahun sebanyak 40 orang (58,0%), sedangkan pegawai dengan masa kerja 11–20 tahun berjumlah 29 orang (42,0%).

4.2 Model Pengukuran (Outer Model)

a. Validitas Konvergen

Menganalisis seberapa baik indikator menangkap konsep yang dituju adalah inti dari validitas konvergen.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Konvergen

	Disiplin Kerja	Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja	Motivasi
DS1	0.779				
DS2	0.733				
DS3	0.745				
DS4	0.818				
K1		0.836			
K2		0.901			
K3		0.742			
K4		0.839			
KINR1			0.856		
KINR2			0.873		
KINR3			0.756		
KINR4			0.855		
LK1				0.802	
LK2				0.836	
LK3				0.791	
LK4				0.757	
MOT1					0.639
MOT2					0.845
MOT3					0.849

Sumber: Output SmartPLS4, 2025

Semua indikator dalam tabel di atas memiliki nilai lebih dari 0,7, yang menunjukkan bahwa indikator tersebut secara signifikan berkontribusi dalam menggambarkan konstruk masing-masing. Kapasitas yang sangat baik untuk mendefinisikan disiplin kerja ditunjukkan oleh Indikator Disiplin Kerja (DS1-DS4), yang memiliki muatan luar antara 0,733 dan 0,818. Indikator kepemimpinan (K1-K4) memiliki validitas tinggi, dengan nilai berkisar antara 0,742 hingga 0,901. Kriteria validitas konvergen dipenuhi oleh indikator berikut: kinerja pegawai (KINR1-KINR4), lingkungan kerja (LK1-LK4), dan motivasi (MOT1-MOT3). Meskipun satu indikator memiliki nilai mendekati batas minimum, indikator motivasi secara keseluruhan masih memenuhi kriteria. Anda dapat menggunakan salah satu indikator ini untuk penelitian lebih lanjut karena semuanya memiliki validitas konvergen yang kuat.

b. Validitas Diskriminan

Agar suatu konsep dianggap valid secara diskriminatif menurut kriteria Fornell-Larcker, konsep tersebut harus lebih berbeda dari konstruk lain daripada kesamaan indikator-indikatornya satu sama lain.

Tabel 3. Validitas Diskriminan

	Disiplin Kerja	Kepemimpinan	Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja	Motivasi
Disiplin Kerja	0.770				
Kepemimpinan	0.745	0.831			
Kinerja Pegawai	0.801	0.828	0.836		
Lingkungan Kerja	0.706	0.709	0.749	0.797	
Motivasi	0.589	0.600	0.528	0.583	0.784

Sumber: Output SmartPLS 4, 2025

Tabel menunjukkan bahwa nilai korelasi dengan konstruk lain lebih kecil dari nilai diagonal, yaitu akar kuadrat dari rata-rata varians yang diekstrak untuk setiap konstruk. Misalnya, dibandingkan dengan korelasinya dengan Kepemimpinan (0,745), Kinerja Pegawai (0,801), Lingkungan Kerja (0,706), dan Motivasi (0,589), Disiplin Kerja menonjol dengan angka 0,770. Ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan setiap konstruk tinggi, yang berarti bahwa konstruk yang dinilai benar-benar terpisah satu sama lain dan bahwa terdapat sedikit atau tidak ada tumpang tindih antara indikatornya.

c. Uji Reliabilitas

Untuk menentukan seberapa konsisten indikator mengukur konstruk masing-masing, dilakukan pengujian reliabilitas.

Tabel 4. Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Disiplin Kerja	0.772	0.789	0.853	0.592
Kepemimpinan	0.850	0.863	0.899	0.691
Kinerja Pegawai	0.856	0.862	0.903	0.699
Lingkungan Kerja	0.809	0.814	0.874	0.635
Motivasi	0.713	0.782	0.825	0.614

Sumber: Output SmartPLS 4, 2025

Berdasarkan data dalam tabel, semua konstruk menunjukkan tingkat konsistensi yang tinggi, dengan nilai Alpha Cronbach di atas 0,7. Konstruk-konstruk ini meliputi Disiplin Kerja (0,772), Kepemimpinan (0,850), Kinerja Pegawai (0,856), Lingkungan Kerja (0,809), dan Motivasi (0,713). Hal ini menegaskan bahwa indikator-indikator ini dapat diandalkan dalam mencerminkan konstruk masing-masing karena nilai rho_A dan Reliabilitas Komposit di atas 0,7 untuk semua konstruk. Lebih lanjut, semua konstruk yang diukur memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,5, berkisar antara 0,592 hingga 0,699. Ini berarti bahwa konstruk yang diukur menjelaskan sebagian besar varians indikator. Secara

keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa semua konstruk cukup andal untuk dilanjutkan ke tahap penelitian selanjutnya.

d. Uji Kebaikan Model

Untuk menentukan seberapa baik model penelitian sesuai dengan data, dilakukan uji kecocokan (goodness-of-fit test) pada model tersebut.

Tabel 5. Uji Kebaikan Model

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.100	0.100
d_ULS	1.856	1.856
d_G	1.273	1.273
Chi-Square	416.583	416.583
NFI	0.595	0.595

Sumber: Output SmartPLS4, 2025

Menurut Tabel 4.10, model jenuh dan model estimasi keduanya memiliki nilai SRMR sebesar 0,100, yang tidak terlalu jauh dari 0,1 dan menunjukkan kesesuaian model yang baik. Matriks kovariansi yang diamati dan yang diantisipasi bervariasi sedikit, seperti yang terlihat dari nilai d_ULS dan d_G masing-masing sebesar 1,856 dan 1,273. Indeks Kesesuaian Ternormalisasi (NFI) adalah 0,595 dan Chi-Square adalah 416,583, keduanya menunjukkan tingkat kesesuaian model yang wajar.

4.3 Model Struktural (Inner Model)

Setelah model pengukuran dipastikan sesuai, langkah berikutnya dalam analisis ialah menguji model struktural atau internal. Tujuan dari langkah ini untuk mengetahui sejauh mana setiap variabel independen memengaruhi variabel dependen dan menetapkan kekuatan hubungan antara variabel laten.

a. Uji R-Square

Nilai R-squared suatu model menunjukkan sejauh mana variabel independen menjelaskan varians yang diamati pada variabel dependen.

Tabel 6. Uji R-Square

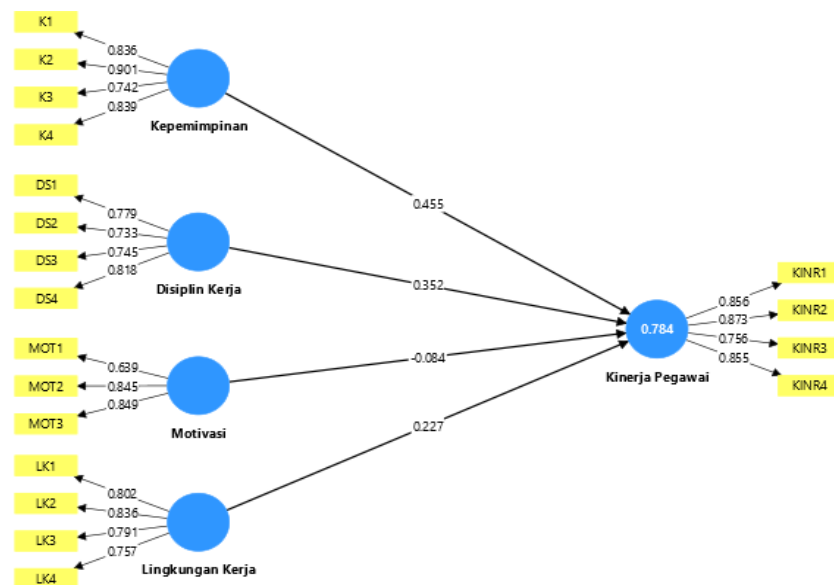
	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0.784	0.771

Sumber: Output SmartPLS 4, 2025

Kinerja Pegawai memiliki nilai R-squared sebesar 0,784 dan nilai R-squared yang disesuaikan sebesar 0,771 menurut data. Hal ini menunjukkan bahwa keempat variabel independen yakni Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi, dan Lingkungan Kerja mencakup sekitar 78,4 persen varians dalam kinerja pegawai, dengan sisa 21,6 persen disebabkan oleh faktor-faktor di luar model.

b. Uji Hipotesis

Untuk mengetahui apakah faktor-faktor yang disarankan memiliki hubungan yang signifikan, penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis. Untuk melakukan evaluasi, statistik t dan nilai p diperiksa. Jika terdapat pengaruh yang signifikan secara statistik dari variabel independen terhadap variabel dependen dan statistik t lebih besar dari t-tabel dan nilai p kurang dari 0,05, maka hipotesis diterima. Sebaliknya, hipotesis ditolak karena kurangnya bukti yang mendukung pengaruh tersebut jika statistik t kurang dari t-tabel atau nilai p lebih besar dari atau sama dengan 0,05.



Gambar 3. Model Struktural

Tabel 7. Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0.352	0.361	0.127	2.762	0.006
Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	0.455	0.450	0.136	3.360	0.001
Lingkungan Kerja - > Kinerja Pegawai	0.227	0.211	0.108	2.109	0.035
Motivasi -> Kinerja Pegawai	-0.084	-0.067	0.100	0.838	0.402

Sumber: Output SmartPLS 4, 2025

Berikut narasi penjelasan hasil pengaruh variabel independen terhadap Kinerja Pegawai dalam bentuk poin-poin:

- Kinerja Pegawai Meningkat Secara Signifikan Berkat Disiplin Kerja: Dampak positif dan signifikan secara statistik ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,352, statistik T sebesar 2,762, dan nilai P sebesar 0,006. Ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang lebih disiplin menghasilkan hasil yang lebih baik dari pegawai.
- Pengaruh positif dan signifikan secara statistik dari kepemimpinan terhadap kinerja

Pegawai ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,455, statistik T sebesar 3,360, dan nilai P sebesar 0,001. Ini membuktikan bahwa manajemen yang efektif dapat meningkatkan produktivitas di tempat kerja secara signifikan.

- c. Kinerja Pegawai Sangat Dipengaruhi oleh Lingkungan Kerja: Meskipun kurang kuat dibandingkan kepemimpinan dan disiplin kerja, dampak positif yang substansial ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0,227, statistik T sebesar 2,109, dan nilai P sebesar 0,035. Dari sini dapat disimpulkan bahwa tempat kerja yang menyenangkan membantu meningkatkan produktivitas.
- d. Kinerja Pegawai Dipengaruhi Secara Negatif oleh Motivasi, Meskipun Tidak Signifikan: Dampak yang dapat diabaikan ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar -0,084, statistik T sebesar 0,838, dan nilai P sebesar 0,402. Oleh karena itu, tidak terbukti bahwa motivasi secara langsung memengaruhi kinerja pegawai dalam paradigma ini.

4.3 Pembahasan

Koefisien jalur = 0,352, statistik T = 2,762, dan nilai P = 0,006 semuanya menunjukkan hubungan positif dan signifikan secara statistik antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa personel Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang berkinerja lebih baik ketika disiplin yang ketat diterapkan. Kepatuhan terhadap peraturan dan ketentuan, kode etik ASN, dan prosedur operasi standar dalam pelayanan publik merupakan bagian dari definisi disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN), yang juga mencakup tepat waktu, menyelesaikan tugas, dan konsisten dalam bekerja. Salah satu standar terpenting ASN adalah kepatuhan terhadap hukum dan peraturan. Ketika personel melakukan hal yang benar, hal itu menunjukkan bahwa mereka menghargai integritas pribadi dan menjamin bahwa semua pelayanan publik dilakukan sesuai dengan aturan. Pelayanan publik akan lebih baik diberikan oleh pekerja yang berdisiplin karena mereka akan lebih dapat diandalkan dalam pekerjaan mereka, cenderung tidak melanggar aturan yang ditetapkan oleh manajemen atas, dan lebih profesional dalam segala hal yang mereka lakukan. Menurut kesimpulan ini, hal ini konsisten dengan penelitian sebelumnya [17] [18], Hal ini menunjukkan sekali dan untuk selamanya bahwa pegawai negeri sipil sangat diuntungkan dari peningkatan disiplin kerja. Teknik yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri sipil (ASN) di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Pemerintah Kota Semarang mungkin adalah dengan memperkuat disiplin kerja, yang mencakup kepatuhan terhadap peraturan dan ketentuan.

Koefisien jalur sebesar 0,455, statistik T sebesar 3,360, dan nilai P sebesar 0,001 menunjukkan bahwa kepemimpinan secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa ketika para penyelia di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Pemerintah Kota Semarang menunjukkan kepemimpinan yang kuat, para pekerja di kantor tersebut lebih cenderung berkinerja sesuai harapan. Di mata Pegawai Negeri Sipil (ASN), kepemimpinan yang efektif lebih dari sekadar mengarahkan orang ke jalan yang benar; hal itu juga melibatkan menginspirasi mereka untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka, memastikan semua orang mengikuti aturan, dan menjaga jalur komunikasi tetap terbuka.

Untuk menjamin penyampaian layanan publik sebaik mungkin, para pemimpin yang efektif dapat menumbuhkan suasana kerja yang mendorong, mempromosikan kerja tim, dan memperjelas tugas setiap orang [50]. Hasil ini sejalan dengan penelitian lain yang menunjukkan bagaimana kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas pegawai instansi pemerintah. Gaya kepemimpinan yang mendorong partisipasi dan perubahan telah terbukti meningkatkan moral dan produktivitas di tempat kerja [12] [51]. Bagi pegawai negeri sipil (ASN) untuk secara kompeten melaksanakan tanggung jawab mereka, mematuhi peraturan dan ketentuan, dan membantu meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, kepemimpinan yang kuat sangat penting.

Koefisien jalur = 0,227, statistik $T = 2,109$, dan nilai $p = 0,035$ semuanya menunjukkan hubungan positif dan signifikan secara statistik antara tempat kerja dan produktivitas pekerja. Temuan menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung tetap penting bagi kinerja pegawai di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Pemerintah Kota Semarang, meskipun pengaruhnya lebih rendah daripada disiplin kerja dan kepemimpinan.

Lingkungan kerja yang mendukung meliputi ketersediaan fasilitas yang memadai, sistem kerja yang terstruktur, hubungan interpersonal yang harmonis antarpegawai, serta adanya arahan dan pengawasan yang efektif dari pimpinan. Kondisi ini memungkinkan pegawai bekerja lebih nyaman, fokus, dan produktif, sehingga kinerja individu maupun organisasi meningkat. Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN), lingkungan kerja yang baik juga membantu menumbuhkan kepatuhan terhadap peraturan, etika, dan prosedur pelayanan publik, sehingga tugas dapat dilaksanakan sesuai standar operasional dan regulasi yang berlaku. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, seperti yang disampaikan oleh [29] [45] [47], Hal ini menekankan pentingnya lingkungan kerja yang menyenangkan bagi organisasi pemerintah dalam meningkatkan moral, kepuasan pekerja, dan produktivitas. Dengan demikian, meskipun kepemimpinan dan disiplin memiliki dampak yang lebih kuat terhadap kinerja, upaya untuk membangun lingkungan kerja yang mendukung tetap merupakan taktik penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kinerja pegawai.

Koefisien jalur sebesar -0,084, statistik T sebesar 0,838, dan nilai P sebesar 0,402 menunjukkan bahwa motivasi tidak secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai, menurut temuan penelitian. Sederhananya, tidak ada bukti bahwa motivasi pegawai berkorelasi langsung dengan peningkatan kinerja di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Pemerintah Kota Semarang. Alasannya adalah karena pegawai pemerintah diharapkan mengikuti protokol tertentu saat menjalankan tugas mereka. Akibatnya, bimbingan kepemimpinan, kepatuhan, dan hukuman memiliki dampak yang lebih besar terhadap kinerja daripada motivasi atau dorongan pribadi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [52] yang mengungkapkan bahwa dalam lingkungan birokrasi pemerintahan, kinerja pegawai lebih banyak ditentukan oleh faktor-faktor struktural, seperti kepemimpinan dan disiplin kerja, dibandingkan oleh dorongan

motivasi individu. Di sisi lain, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan [5] yang membuktikan adanya pengaruh positif motivasi terhadap kinerja pegawai pada sektor publik tertentu. Perbedaan hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja dapat bervariasi bergantung pada karakteristik organisasi dan kondisi pegawai yang diteliti. Meskipun tidak berdampak langsung, motivasi tetap penting sebagai pendukung jangka panjang untuk meningkatkan keterlibatan, kepuasan kerja, dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Oleh karena itu, meskipun pengaruhnya tidak signifikan, motivasi tetap menjadi aspek yang perlu diperhatikan dalam strategi pengembangan sumber daya manusia di instansi pemerintah.

5. Kesimpulan

Di antara banyak kesimpulan yang diperoleh dari data tersebut adalah bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap produktivitas di tempat kerja. Kepemimpinan juga merupakan komponen kunci dalam peningkatan kinerja, karena penelitian ini menemukan bahwa produktivitas dan efisiensi pegawai paling dipengaruhi oleh kemampuan atasan mereka untuk menetapkan tujuan yang jelas, menginspirasi anggota tim mereka, dan menumbuhkan suasana kerja yang positif. Terdapat bukti kuat bahwa disiplin di tempat kerja meningkatkan produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa pekerja ASN dengan etos kerja yang kuat lebih cenderung untuk terus menyelesaikan tugas mereka tepat waktu dan sesuai dengan protokol yang telah ditetapkan. Meskipun kepemimpinan dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja, lingkungan kerja tetap penting dan secara positif memengaruhi produktivitas. Memiliki fasilitas yang memadai, sistem kerja yang terdefinisi dengan baik, hubungan positif antar pekerja, dan bimbingan serta pengawasan kepemimpinan yang efektif semuanya berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih nyaman dan produktif bagi pegawai ASN, menurut penelitian ini. Dampak motivasi pegawai terhadap kinerja belum terbukti substansial. Jadi, tampaknya elemen struktural seperti disiplin kerja, kepemimpinan, dan lingkungan kerja memiliki dampak yang lebih besar terhadap kinerja dalam kerangka ASN di Departemen Kebudayaan dan Pariwisata daripada motivasi intrinsik.

Berdasarkan hal tersebut di atas, beberapa rekomendasi adalah sebagai berikut: (1) Menetapkan standar perilaku yang jelas di tempat kerja memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas; Meningkatkan kesadaran dalam organisasi tentang nilai disiplin melalui program seperti tinjauan kinerja; dan memberi penghargaan kepada pegawai atas upaya mereka untuk membawa tingkat profesionalisme yang lebih tinggi dalam penyampaian layanan publik. (2) penguatan kapasitas pimpinan melalui pelatihan kepemimpinan untuk meningkatkan kemampuan atasan dalam memotivasi, membimbing, dan mengarahkan pegawai secara efektif. (3) diperlukan fasilitas memadai, budaya kerja harmonis, dan sistem administrasi yang jelas agar pelayanan publik lebih efektif serta program penghargaan, peluang karier, dan pelibatan pegawai dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja jangka panjang. Implikasi praktis dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pimpinan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya melalui penguatan kepemimpinan yang partisipatif, peningkatan disiplin kerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- [1] W. A. Umrani, A. A. Bachkirov, and U. Ahmed, "Inclusive leadership , employee performance and well-being : an empirical study," vol. 45, no. 2, pp. 231–250, 2026, doi: 10.1108/LODJ-03-2023-0159.
- [2] H. M. Nguyen and L. V. Nguyen, "Employer attractiveness , employee engagement and employee performance," vol. 72, no. 10, pp. 2859–2881, 2026, doi: 10.1108/IJPPM-04-2021-0232.
- [3] M. Rosalina and L. N. Wati, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja

- Karyawan,” *J. Ekobis Ekon. Bisnis Manaj.*, vol. 10, no. 1, pp. 18–32, 2020, doi: 10.37932/j.e.v10i1.26.
- [4] M. Gandung, “THE INFLUENCE OF DISCIPLINE AND WORK MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE,” vol. 3, no. 1, pp. 51–58, 2024.
- [5] A. E. Engidaw, “The effect of motivation on employee engagement in public sectors : in the case of North Wollo zone,” *J. Innov. Entrep.*, pp. 1–15, 2021, doi: 10.1186/s13731-021-00185-1.
- [6] R. Sarta, L. Manurung, and T. Rosita, “Analisis Efektivitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Berau Dalam Pelayanan Publik,” vol. 11, no. 1, pp. 1–7, 2023.
- [7] G. Kepemimpinan, D. Kerja, and D. A. N. K. Pegawai, “Gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja pegawai,” vol. 15, no. 1, pp. 78–83, 2024.
- [8] D. Program, S. Manajemen, D. Program, S. Komputerisasi, A. S. Negara, and P. Publik, “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Meningkatkan Layanan Publik Se-Kecamatan Luwuk Kabupaten Banggai,” vol. 7, pp. 390–397, 2024.
- [9] E. A. Sinambela and U. P. Lestari, “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” *J. Pendidik. dan Kewirausahaan*, vol. 10, no. 1, pp. 178–190, 2021, doi: 10.47668/pkwu.v10i1.330.
- [10] Y. Nakanishi, “Shared leadership for learning organizations and innovation :,” vol. 32, no. 5, pp. 872–879, 2025, doi: 10.1108/TLO-07-2025-367.
- [11] S. Pattnaik, “Exploring employee performance dimensionality in Indian public sector units,” vol. 70, no. 3, pp. 657–674, 2020, doi: 10.1108/IJPPM-08-2019-0374.
- [12] M. Tamimi and S. Sopiah, “The Influence of Leadership Style on Employee Performance: A Systematic Literature Review,” *Int. J. Entrep. Bus. Manag.*, vol. 1, no. 2, pp. 128–138, Nov. 2022, doi: 10.54099/ijebm.v1i2.360.
- [13] W. Lita, S. Catherine, and S. Yingxiang, “The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance,” vol. 1, no. December, pp. 206–215, 2023.
- [14] Radiva Dianda Zahra Putri, Sherly Yulianti, and M. Isa Anshori, “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan; Literature Review,” *J. Ilm. Dan Karya Mhs.*, vol. 2, no. 2, pp. 298–310, 2024, doi: 10.54066/jikma.v2i2.1761.
- [15] D. H. Perkasa, C. N. Rostina, M. I. Novita, and R. D. Parashakti, “The Influence of the Physical Work Environment , Work Motivation , and Work Discipline on Employee Performance,” vol. 2023, pp. 286–295, 2023, doi: 10.18502/kss.v8i12.13678.
- [16] Maizar, Indra Nara Persada, and Septa Diana Nabella, “THE INFLUENCE OF COMPENSATION, TRAINING, COMPETENCE AND WORK DISCIPLINE ON EMPLOYEE PERFORMANCE PT. LUAS RETAIL INDONESIA,” *Int. J. Accounting, Manag. Econ. Soc. Sci.*, vol. 1, no. 4, pp. 291–303, Aug. 2023, doi: 10.61990/ijamesc.v1i4.37.
- [17] S. Lestari, S. Watini, and D. E. Rose, “Impact of Self-Efficacy and Work Discipline on Employee Performance in Sociopreneur Initiatives,” vol. 6, no. 2, pp. 270–284, 2024.
- [18] S. Sismiati *et al.*, “Determination of Employee Performance: Analysis of Leadership, Competence, and Discipline through Employee Retention,” *J. Ilm. Manaj. Kesatuan*, vol. 13, no. 4, pp. 2037–2046, Jun. 2025, doi: 10.37641/jimkes.v13i4.3305.
- [19] R. Setiawan, I. Ananta Vidada, S. S. Hadi, and N. R. Zhafiraah, “Examining the Impact of Work Discipline and Motivation on Employee Performance,” *Hum. Cap. Organ.*, vol. 1, no. 2, pp. 55–65, Apr. 2024, doi: 10.58777/hco.v1i2.169.
- [20] Y. B. Sitopu, K. A. Sitinjak, and F. K. Marpaung, “The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance,” *Golden Ratio Hum. Resour. Manag.*, vol. 1, no. 2, pp. 72–83, Jul. 2021, doi: 10.52970/grhrm.v1i2.79.
- [21] I. N. Suryawan and A. Salsabilla, “Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” *Aksara J. Ilmu Pendidik. Nonform.*, vol. 8, no. 1, p. 137, Jan. 2022, doi: 10.37905/aksara.8.1.137-146.2022.
- [22] C. Caissar, A. Hardiyana, A. F. Nurhadian, and K. Kadir, “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Antam Tbk (UIBPEI) Pongkor,” *Acman Account. Manag. J.*, vol. 2, no. 1, pp. 11–19, 2022.

- [23] A. B. Mahmoud, L. Fuxman, I. Mohr, and W. D. Reisel, ““ We aren ’ t your reincarnation ! ” workplace motivation across X , Y and Z generations,” vol. 42, no. 1, pp. 193–209, 2026, doi: 10.1108/IJM-09-2019-0448.
- [24] S. Hassan, “Understanding public service motivation , workplace spirituality and employee well-being in the public sector,” vol. 38, no. 1, pp. 147–172, 2022, doi: 10.1108/IJOES-06-2021-0135.
- [25] U. Theodorsson, “Motivation through talent management : a self-determination theory lens on Nordic,” 2025, doi: 10.1108/QRFM-04-2025-0111.
- [26] M. B. Tamam and Sopiah, “Effect of Work Motivation and Employee Performance,” *Int. J. Law Policy Gov.*, vol. 1, no. 2, pp. 103–110, Dec. 2022, doi: 10.54099/ijlpg.v1i2.437.
- [27] I. Marjaya and F. Pasaribu, “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai,” *Maneggio J. Ilm. Magister Manaj.*, vol. 2, no. 1, pp. 129–147, 2019, doi: 10.30596/maneggio.v2i1.3650.
- [28] Y. Fransiska and Z. Tupti, “Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai,” *Maneggio J. Ilm. Magister ...*, vol. 3, no. September, pp. 224–234, 2020, [Online]. Available: <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/5041>
- [29] M. Dulloh, L. Limgiani, and L. A. Suwardi, “Analyze the work environment to improve employee performance,” vol. 1, no. August 2023, pp. 127–134, 2024.
- [30] Wahyuni, “Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi 6(2) (2023) | 142,” *Parad. J. Ilmu Ekon.*, vol. 6, no. 3, p. 144, 2023.
- [31] G. Zhenjing, S. Chupradit, K. Y. Ku, A. A. Nassani, and M. Haffar, “Impact of Employees’ Workplace Environment on Employees’ Performance: A Multi-Mediation Model,” *Front. Public Heal.*, vol. 10, May 2022, doi: 10.3389/fpubh.2022.890400.
- [32] H. M. Susilo and Z. Seprhianti, “PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PENGECER WARALABA INDOMARET WILAYAH KOTA BANDUNG,” *Equilib. Point J. Manaj. dan Bisnis*, vol. 8, no. 1, pp. 40–57, Feb. 2025, doi: 10.46975/z0zsey63.
- [33] N. G. C. Wokas, L. O. H. Dotulong, R. T. Saerang, P. G. Kepemimpinan, K. Kerja, and D. A. N. Lingkungan, “KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT . PLN KAWANGKOAN THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE , WORK ENGAGEMENT AND WORK ENVIRONMENT ON THE PERFORMANCE OF PT . PLN KAWANGKOAN Jurnal EMBA Vol . 10 No . 3 Hal . 56-68,” vol. 10, no. 3.
- [34] R. Lathabhavan, “The work environment factors and training transfer : the mediating effects of self-efficacy and moderating,” no. November, 2025, doi: 10.1108/TLO-01-2023-0010.
- [35] C. Jindain and B. Gilitwala, “The factors impacting the intermediating variable of employee engagement toward employee performance in a hybrid working model,” vol. 18, no. 2, pp. 167–179, 2023, doi: 10.1108/RAMJ-08-2023-0237.
- [36] D. Dorta-afonso, “Enhancing employee performance and retention : the mediating role of job satisfaction in high-performance work systems,” no. April, 2025, doi: 10.1108/ER-04-2025-0257.
- [37] A. Lassa and A. L. Tiza, “TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH (RSUD) KEFAMENANU DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING,” vol. 6, no. April, 2021, doi: 10.25077/jakp.
- [38] D. Fireni, Y. Yulismi, and L. Lusiana, “UPI YPTK Journal of Business and Economics (JBE) The Impact of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance : The Mediating Role of Job Satisfaction,” vol. 10, no. 2, pp. 48–57, 2025.
- [39] W. Yusnandar, R. Nefri, and S. Siregar, “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah di Kota Medan,” *J. Hum. J. Ilmu Sos. Ekon. dan Huk.*, vol. 4(1), no. 1, pp. 61–72, 2020.
- [40] T. Minat, M. Nasabah, and B. Syariah, “Jumlah Nasabah Bank Syariah,” vol. 19, no. 1, pp. 99–112, 2023.
- [41] H. Ismail, M. Y. Noch, and D. Mustajab, “Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai,” *Parad. J. Ilmu Ekon.*, vol. 7, no. 3, pp. 292–309, Jul. 2024, doi: 10.57178/paradoks.v7i3.897.

- [42] I. Hajiali, A. Muhammad, F. Kessi, E. Prihatin, and M. Sufri, "Determination of Work Motivation , Leadership Style , Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance," vol. 2, pp. 57–69, 2022.
- [43] M. F. S. Alimawi, F. Laili, and M. Ismail, "Sains Insani eISSN : [0127-7871] The Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employees ' Performance," no. 2013, 2022.
- [44] A. Info, R. On, R. On, A. On, I. Print, and I. Online, "Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance : Mediating role of employee engagement," 2021, doi: 10.21511/ppm.19(3).2021.14.
- [45] L. M. Gultom, N. Marpaung, I. A. Bisnis, and U. S. Utara, "ANALISIS WORK MOTIVATION DAN WORK ENVIRONMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE (STUDI PADA PKS AEK TOROP DI LABUHANBATU SELATAN)," vol. 1, no. September, pp. 1199–1209, 2022.
- [46] A. Wahyuni and J. Badri, "Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bpkpad Kabupaten Pesisir Selatan," *J. Econ.*, vol. 2, no. 5, pp. 1022–1037, 2023, doi: 10.55681/economina.v2i5.508.
- [47] A. Hunt, "Work environment , HR practices and millennial employee retention in hospitality and tourism in Bangladesh," no. January, 2022, doi: 10.1108/IJOEM-06-2021-0859.
- [48] A. Soesana *et al.*, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. 2023.
- [49] J. F. Hair, C. M. Ringle, N. Zealand, and M. P. Fritze, "Methodological research on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An analysis based on social," vol. 29, no. 3, pp. 407–429, 2026, doi: 10.1108/IntR-12-2017-0509.
- [50] H. Yeganeh, "Postmodern culture in action : an analysis of Elon Musk ' s management and leadership style," 2025, doi: 10.1108/IJSSP-06-2025-0358.
- [51] A. I. Achyar and O. Jayanegara, "The Relationship Between Leadership Style And Employee Performance In Permata Keluarga Jabadeka Hospitals," *Dinasti Int. J. Educ. Manag. Soc. Sci.*, vol. 6, no. 1, pp. 756–761, 2024, doi: 10.38035/dijemss.v6i1.3625.
- [52] P. Motivasi, D. Kerja, and D. A. N. P. Kerja, "TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT USAHA YEKAPEPE SURABAYA Mochammad Hilmy Kasyifillah Prijati Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya".