ISSN Cetak: 0853-2516
ISSN Online: 2620-7451

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA ASN MELALUI MOTIVASI KERJA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN SITUBONDO

RATNA KOBA SUSANTI[*1], MOHAMMAD YAHYA ARIEF[2], EDIYANTO[3], LITA PERMATA SARI[4]
[1,2,3,4]Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Situbondo, Indonesia
*1Email: ratna_koba@unars.ac.id

ABSTRAK

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu aspek penting dalam mendukung keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Kinerja ASN dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya gaya kepemimpinan, disiplin kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening di lingkungan Pemerintah Kabupaten Situbondo. Penentuan sampel dilakukan dengan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling* dengan menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh sebanyak 98 responden dari total populasi 3.430 ASN. Proses analisis data dan pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja ASN, disiplin kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja ASN, dan lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja ASN. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Selanjutnya, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja ASN, Motivasi Kerja

I. PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan unsur penting dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah karena memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan kebijakan pemerintah sekaligus memberikan pelayanan kepada masyarakat. Keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan dan program yang dirumuskan, tetapi juga oleh kualitas kinerja aparatur yang melaksanakannya. Oleh karena itu, kinerja ASN menjadi salah satu aspek fundamental dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif, efisien, dan akuntabel. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dengan demikian, peningkatan kinerja ASN perlu menjadi perhatian pemerintah daerah agar pelaksanaan tugas pemerintahan dan pelayanan publik dapat berjalan secara optimal.

Pemerintah Kabupaten Situbondo terus berupaya meningkatkan kualitas kinerja ASN melalui pelaksanaan reformasi birokrasi, digitalisasi pelayanan, serta peningkatan kompetensi dan budaya kerja pegawai. Meskipun demikian, pelaksanaan upaya tersebut masih menghadapi berbagai tantangan, terutama yang berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan, kedisiplinan pegawai, dan kondisi lingkungan kerja. Berdasarkan uraian dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Kabupaten Situbondo Tahun 2024, peningkatan kualitas kinerja perangkat daerah masih menjadi bagian penting dalam mendukung pencapaian target organisasi dan pelayanan publik. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya perhatian terhadap faktor-faktor internal organisasi yang dapat memengaruhi kinerja ASN.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kinerja ASN adalah gaya kepemimpinan. Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok dalam mencapai tujuan. Dalam lingkungan birokrasi

pemerintahan, pimpinan memiliki peran tidak hanya sebagai pengarah dan pengambil keputusan, tetapi juga sebagai motivator, fasilitator, serta pembina bagi pegawai. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan komunikasi yang baik, meningkatkan semangat kerja, dan mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas sesuai dengan target organisasi. Sebaliknya, komunikasi yang kurang terbuka, pembinaan yang belum optimal, serta kurangnya penghargaan terhadap hasil kerja dapat memengaruhi motivasi dan pencapaian kinerja pegawai. Oleh karena itu, penerapan gaya kepemimpinan yang tepat diperlukan untuk menciptakan hubungan kerja yang produktif di lingkungan Pemerintah Kabupaten Situbondo.

Selain gaya kepemimpinan, disiplin kerja juga menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas ASN. Rivai (2014) menjelaskan bahwa disiplin kerja merupakan kesediaan dan kesadaran pegawai untuk menaati peraturan serta ketentuan yang berlaku dalam organisasi. Disiplin dapat dilihat dari ketepatan waktu, kepatuhan terhadap prosedur kerja, tanggung jawab, serta kesungguhan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, kedisiplinan ASN sangat diperlukan karena berkaitan langsung dengan kelancaran pelaksanaan tugas dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Masih ditemukannya keterlambatan, ketidakhadiran tanpa keterangan, maupun pelanggaran disiplin menunjukkan bahwa pembinaan dan pengawasan pegawai perlu terus ditingkatkan. Disiplin kerja yang baik diharapkan mampu membentuk perilaku kerja yang bertanggung jawab sehingga mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Faktor berikutnya yang turut memengaruhi kinerja ASN adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik maupun nonfisik yang terdapat di sekitar pegawai selama melaksanakan pekerjaan. Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan suasana nyaman, aman, dan produktif bagi

pegawai. Lingkungan kerja fisik meliputi kondisi ruangan, pencahayaan, sirkulasi udara, serta ketersediaan sarana dan prasarana pendukung. Sementara itu, lingkungan kerja nonfisik berkaitan dengan hubungan antarpegawai, komunikasi, kerja sama, dan suasana organisasi. Kondisi fasilitas yang kurang memadai, keterbatasan ruang kerja, serta koordinasi yang belum optimal dapat menghambat kenyamanan dan kelancaran pelaksanaan tugas. Oleh sebab itu, lingkungan kerja yang kondusif diperlukan untuk mendukung produktivitas dan meningkatkan kinerja ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Situbondo.

Di samping ketiga faktor tersebut, motivasi kerja memiliki peran penting dalam mendorong pegawai mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi merupakan dorongan yang berasal dari dalam maupun luar diri seseorang untuk melaksanakan pekerjaan dengan penuh semangat dan tanggung jawab. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih berinisiatif, memiliki komitmen terhadap pekerjaan, serta berupaya mencapai target yang telah ditentukan. Dalam konteks organisasi pemerintahan, motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh dukungan pimpinan, penerapan disiplin, kesempatan pengembangan diri, penghargaan, dan kenyamanan lingkungan kerja. Dengan demikian, motivasi kerja diduga menjadi variabel yang dapat menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja ASN.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan, disiplin, dan lingkungan kerja memiliki keterkaitan dengan motivasi serta kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif dapat mendukung peningkatan motivasi dan hasil kerja, sedangkan kepemimpinan yang efektif dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal. Namun, pengaruh masing-masing faktor tersebut dapat berbeda sesuai dengan karakteristik organisasi dan kondisi pegawainya. Dalam lingkungan Pemerintah Kabupaten Situbondo, kajian mengenai hubungan gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan

lingkungan kerja terhadap kinerja ASN dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai faktor-faktor yang berperan dalam peningkatan kinerja aparatur.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja ASN, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Situbondo. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi secara akademis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik serta menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan peningkatan motivasi dan kinerja ASN.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, dan membimbing bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku yang digunakan pemimpin untuk memotivasi pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks organisasi pemerintahan seperti Pemkab Situbondo, gaya kepemimpinan sangat memengaruhi perilaku ASN, terutama terkait motivasi, kedisiplinan, dan kualitas kinerja birokrasi.

Menurut Hersey dan Blanchard (2018), gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh kematangan pengikut dan situasi organisasi. Pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi pegawai dan kebutuhan organisasi. Hal ini penting di lingkungan pemerintahan daerah yang memiliki karakteristik pekerjaan kompleks, struktur birokratis, dan keberagaman kompetensi ASN.

2.2 Disiplin Kerja

Menurut Rivai & Sagala (2013:825) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku dan untuk meningkatkan kesadaran juga kesediaan seseorang agar menaati semua peraturan dan norma sosial yang berlaku di suatu perusahaan. Sejalan dengan Rivai & Sagala, bagi Sintaasih & Wiratama (2013:129), disiplin kerja adalah merupakan tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela.

Menurut Hartatik (2014: 183) menyebutkan disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku.

2.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar pegawai dan dapat memengaruhi pelaksanaan tugasnya. Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja terdiri atas lingkungan fisik dan nonfisik yang harus dikelola untuk menciptakan kenyamanan dan produktivitas dalam bekerja. Lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan semangat kerja, mengurangi stres, dan memperbaiki kualitas pelayanan.

Lingkungan kerja fisik meliputi fasilitas kantor, pencahayaan, ventilasi udara, kebersihan, dan ketersediaan peralatan kerja. Di Pemkab Situbondo, masih terdapat beberapa OPD dengan ruang kerja yang sempit, sirkulasi udara kurang baik, dan peralatan kerja terbatas. Kondisi ini tentu memengaruhi kenyamanan dan efektivitas kerja ASN.

2.4 Kinerja ASN

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau individu dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing

dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh seseorang sesuai dengan perannya dalam organisasi. Berdasarkan definisi tersebut kinerja dosen adalah perilaku nyata yang dihasilkan sesuai perannya sebagai tenaga fungsional akademik.

Kinerja merupakan hasil atau upaya seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya. Jika hasil yang dikerjakan optimal, maka kinerja dosen bersifat positif. Sebagaimana yang dikatakan oleh Amstrong (2010:22) bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai dan catatan prestasi seseorang. Drucker (2002:37) mengartikan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu. Berdasarkan definisi tersebut kinerja dosen adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas seorang dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai tenaga fungsional akedemik pada suatu program studi.

2.5 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang menyebabkan seseorang bertindak untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Herzberg (2017), motivasi terdiri dari faktor intrinsik seperti penghargaan, pengembangan diri, tanggung jawab, serta pencapaian kerja. Dalam konteks ASN, motivasi menjadi pendorong utama bagi pegawai untuk bekerja secara optimal.

Maslow (2013) menjelaskan bahwa motivasi muncul ketika kebutuhan dasar manusia terpenuhi, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Pegawai yang kebutuhan psikologis dan sosialnya terpenuhi akan lebih semangat dalam bekerja dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

Pada Pemkab Situbondo, hasil survei BKPSDM 2023 menunjukkan bahwa motivasi ASN cukup baik, tetapi masih memerlukan penguatan terutama dalam aspek penghargaan dan lingkungan kerja. Hal ini membuktikan bahwa motivasi kerja

masih menjadi isu penting dalam peningkatan kinerja ASN.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja. Metode kuantitatif digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dan menganalisis data secara statistik (Sugiyono, 2020).

Penelitian dilaksanakan pada seluruh OPD Pemerintah Kabupaten Situbondo selama April–Juni 2026. Populasi penelitian berjumlah 3.430 ASN berdasarkan data BKPSDM Kabupaten Situbondo tahun 2026. Sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh 98 responden. Pengambilan sampel menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* agar setiap OPD terwakili secara proporsional (Sugiyono, 2020).

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, kuesioner, studi pustaka, dan dokumentasi (Arikunto, 2010). Kuesioner menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat setuju (skor 5) hingga sangat tidak setuju (skor 1) (Sugiyono, 2020).

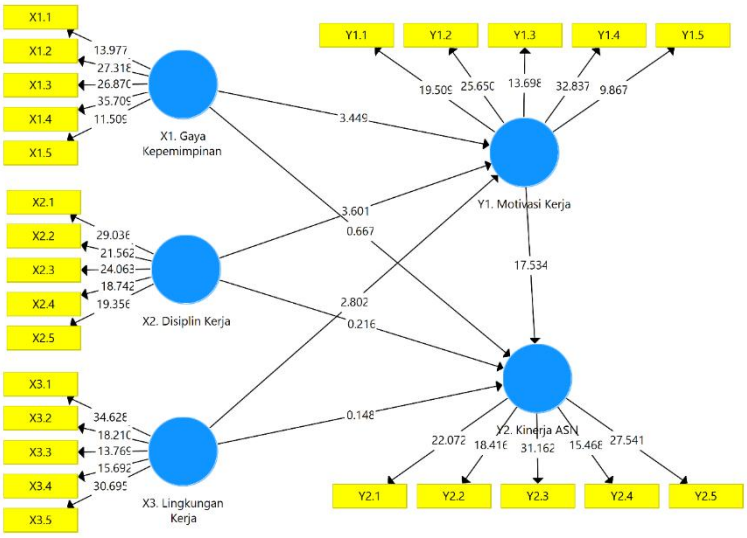
Analisis data menggunakan metode *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 3.0. Pengujian meliputi validitas konvergen melalui nilai *outer loading* dan AVE (Sholihin & Ratmono, 2020), reliabilitas melalui *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (Sholihin & Ratmono, 2013; Sarwono & Narimawati, 2015), serta evaluasi model struktural melalui nilai R-Square (Ghozali, 2018). Pengujian hipotesis dan pengaruh mediasi dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping*, dengan kriteria signifikansi apabila nilai *p-value* kurang dari 0,05.

ISSN Cetak: 0853-2516
ISSN Online: 2620-7451

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil

Uji hipotesis penelitian secara langsung menguji hasil penelitian yang dilakukan pengujiannya menggunakan aplikasi *Smart PLS 3.0*. Hasil ini untuk mengetahui seberapa tinggi atau baiknya sebuah pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat yang diangkat dalam penelitian ini, hasil ini merupakan hasil pengolahan yang awalnya dalam bentuk data primer. Berikut merupakan hasil dari pengujian hipotesis pengaruh langsung dengan menggunakan aplikasi *Smart PLS 3.0* ialah sebagai berikut:



Gambar 1
Hasil Uji Model Struktural PLS

Sumber Data: Data Penelitian, 2026

Berdasarkan Gambar 1 diatas hasil uji hipotesis menggunakan aplikasi *Smart PLS 3.0* disajikan dalam Tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1
Uji Hipotesis Penelitian

	Original Sample (O)	*Sample Mean (M)*	*Standard Deviation (STDEV)*	*T Statistics (|O/STDEV|)*	*P Values*
X_1. Gaya Kepemimpinan -> Y_1. Motivasi Kerja	0,351	0,352	0,102	3,449	**0,001**
X_1. Gaya Kepemimpinan -> Y_2. Kinerja ASN	0,039	0,043	0,059	0,667	**0,505**
X_2. Disiplin Kerja -> Y_1. Motivasi Kerja	0,329	0,327	0,091	3,601	**0,000**
X_2. Disiplin Kerja -> Y_2. Kinerja ASN	0,011	0,010	0,050	0,216	**0,829**
X_3. Lingkungan Kerja -> Y_1. Motivasi Kerja	0,280	0,282	0,100	2,802	**0,005**
X_3. Lingkungan Kerja -> Y_2. Kinerja ASN	0,008	0,012	0,056	0,148	**0,883**
Y_1. Motivasi Kerja -> Y_2. Kinerja ASN	0,931	0,926	0,053	17,534	**0,000**
X_1. Gaya Kepemimpinan -> Y_1. Motivasi Kerja -> Y_2. Kinerja ASN	0,327	0,327	0,101	3,252	**0,001**
X_2. Disiplin Kerja -> Y_1. Motivasi Kerja -> Y_2. Kinerja ASN	0,306	0,303	0,088	3,490	**0,001**
X_3. Lingkungan Kerja -> Y_1. Motivasi Kerja -> Y_2. Kinerja ASN	0,261	0,259	0,088	2,976	**0,003**

Sumber Data: Data Penelitian, 2026

Berdasarkan Tabel 1 diatas dapat diuraikan dalam penjelasan dibawah ini sebagai berikut:

1) Gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja (Y_1).
   Hasil uji hipotesis dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (0,351) positif. Nilai T-*Statistic* yaitu 3,449 (>1,964) dan nilai P *Value* yaitu sebesar **0,001** (<0,05) maka dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi kerja (Y_1) dengan demikian **Hipotesis ke 1 diterima.**
2) Disiplin kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja (Y_1).
   Hasil uji hipotesis dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (0,329) positif. Nilai T-*Statistic* yaitu 3,601 (>1,964) dan nilai P *Value* yaitu sebesar **0,000** (<0,05) maka dapat disimpulkan bahwa Disiplin kerja (X_2) berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi kerja (Y_1) dengan demikian **Hipotesis ke 2 diterima.**
3) Lingkungan Kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja (Y_1).
   Hasil uji hipotesis dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (2,280) positif. Nilai T-*Statistic* yaitu 2,802 (>1,964) dan nilai P *Value* yaitu sebesar **0,005** (<0,05) maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja (X_3) berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi kerja (Y_1)

dengan demikian **Hipotesis ke 3 diterima.**

4) Gaya kepemimpinan (X_1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2).
   Hasil uji hipotesis dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (0,039) positif. Nilai T-*Statistic* yaitu 0,667 (>1,964) dan nilai P *Value* yaitu sebesar **0,505** (<0,05) maka dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2) dengan demikian **Hipotesis ke 4 ditolak.**
5) Disiplin kerja (X_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2).
   Hasil uji hipotesis dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (0,011) positif. Nilai T-*Statistic* yaitu 0,216 (<1,964) dan nilai P *Value* yaitu sebesar **0,829** (>0,05) maka dapat disimpulkan bahwa Disiplin kerja (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2) dengan demikian **Hipotesis ke 5 ditolak.**
6) Lingkungan Kerja (X_3) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2).
   Hasil uji hipotesis dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (0,008) positif. Nilai T-*Statistic* yaitu 0,148 (>1,964) dan nilai P *Value* yaitu sebesar **0,883** (<0,05) maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja (X_3) tidak berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2) dengan demikian **Hipotesis ke 6 ditolak.**
7) Motivasi Kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2).
   Hasil uji hipotesis dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (0,931) positif. Nilai T-*Statistic* yaitu 17,534 (>1,964) dan nilai P *Value* yaitu sebesar **0,000** (<0,05) maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja (Y_1) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2)

dengan demikian **Hipotesis ke 7 diterima.**

Tabel 2
Uji Hipotesis Penelitian

	Original Sample (O)	*Sample Mean (M)*	*Standard Deviation (STDEV)*	*T Statistics (|O/STDEV|)*	*P Values*
X_1. Gaya Kepemimpinan -> Y_1. Motivasi Kerja -> Y_2. Kinerja ASN	0,327	0,327	0,101	3,252	**0,001**
X_2. Disiplin Kerja -> Y_1. Motivasi Kerja -> Y_2. Kinerja ASN	0,306	0,303	0,088	3,490	**0,001**
X_3. Lingkungan Kerja -> Y_1. Motivasi Kerja -> Y_2. Kinerja ASN	0,261	0,259	0,088	2,976	**0,003**

Sumber Data: Lampiran 4, 2026

Berdasarkan Tabel 2 diatas dapat diuraikan dalam penjelasan dibawah ini sebagai berikut:

8) **Hipotesis 8.** Gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2) melalui Motivasi Kerja (Y_1)
Hasil uji hipotesis dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (0,327) positif. Nilai T-*Statistic* yaitu 3,252 (>1,964) dan nilai P *Value* yaitu sebesar **0,001** (<0,05) maka dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2) melalui Motivasi Kerja (Y_1) dengan demikian **Hipotesis ke 8 diterima.**

9) **Hipotesis 9.** Disiplin Kerja (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2) melalui Motivasi Kerja (Y_1)
Hasil uji hipotesis dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (0,306) positif. Nilai T-*Statistic* yaitu 3,490 (>1,964) dan nilai P *Value* yaitu sebesar **0,001** (<0,05) maka dapat disimpulkan bahwa Disiplin Kerja (X_2) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2) melalui Motivasi Kerja (Y_1) dengan demikian **Hipotesis ke 9 diterima.**

10) **Hipotesis 10.** Lingkungan Kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2) melalui Motivasi Kerja (Y_1)
Hasil uji hipotesis dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (0,261) positif. Nilai T-*Statistic* yaitu 2,976 (>1,964) dan nilai P *Value* yaitu sebesar **0,003** (<0,05) maka dapat disimpulkan bahwa

Lingkungan Kerja (X_3) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2) melalui Motivasi Kerja (Y_1) dengan demikian **Hipotesis ke 10 diterima.**

4.2 Pembahasan

a. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi kerja dengan nilai *original sample* yaitu (0,351) positif. Nilai T-*Statistic* yaitu 3,449 (>1,964) dan nilai P *Value* yaitu sebesar **0,001** (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H_1 Diterima.** Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, maka semakin tinggi motivasi kerja ASN dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan yang mampu memberikan arahan, dukungan, serta keteladanan akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih semangat dan bertanggung jawab.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Martina et al. (2022), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Selain itu, Putri (2024) juga menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan dorongan kerja karyawan melalui pendekatan yang komunikatif dan partisipatif. Hal ini menunjukkan konsistensi antara hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Secara teoritis, gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi bawahannya. Pemimpin yang mampu memberikan motivasi, penghargaan, serta komunikasi yang efektif akan meningkatkan dorongan kerja pegawai. Motivasi kerja akan muncul ketika pegawai merasa dihargai dan memiliki tujuan yang jelas dalam organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa peran pimpinan sangat strategis dalam membangun semangat kerja ASN.

b. Pengaruh Disiplin kerja terhadap Motivasi kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi kerja dengan nilai

original sample yaitu (0,329) positif. Nilai T-*Statistic* yaitu 3,601 (>1,964) dan nilai P *Value* yaitu sebesar **0,000** (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H_2 Diterima.** Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja ASN, maka semakin tinggi pula motivasi kerja dalam melaksanakan tugas. Disiplin kerja yang tercermin dari kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, serta tanggung jawab kerja mampu mendorong terbentuknya semangat kerja yang lebih baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Salim & Amalia (2023) yang menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap aspek psikologis pegawai, termasuk motivasi kerja. Selain itu, penelitian Setiawan & Krisnandi (2024) juga menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja yang tinggi akan meningkatkan komitmen dan dorongan kerja pegawai dalam organisasi. Disiplin kerja merupakan bentuk pengendalian diri yang mencerminkan kesadaran individu dalam menaati aturan organisasi. Pegawai yang disiplin cenderung memiliki pola kerja yang teratur dan konsisten, sehingga memunculkan dorongan internal untuk bekerja lebih baik. Hal ini selaras dengan konsep bahwa perilaku kerja yang positif akan membentuk motivasi intrinsik dalam diri individu.

c. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Motivasi kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi kerja dengan nilai *original sample* yaitu (2,280) positif. Nilai T-*Statistic* yaitu 2,802 (>1,964) dan nilai P *Value* yaitu sebesar **0,005** (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H_3 Diterima.** Hal ini berarti bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan semangat kerja ASN dalam menjalankan tugasnya.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Salim & Amalia (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Selain itu, Setiawan & Krisnandi (2024) juga menemukan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan kenyamanan kerja yang berdampak pada motivasi pegawai. Secara teoritis, lingkungan kerja mencakup

kondisi fisik dan non fisik yang memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan yang aman, nyaman, serta hubungan kerja yang harmonis akan meningkatkan motivasi kerja pegawai karena mereka merasa betah dalam bekerja.

d. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja ASN

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Gaya kepemimpinan positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN dengan nilai *original sample* yaitu (0,039) positif. Nilai T-*Statistic* yaitu 0,667 (>1,964) dan nilai P *Value* yaitu sebesar **0,505** (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H_4 Ditolak.** Hal ini menunjukkan bahwa secara langsung gaya kepemimpinan belum mampu meningkatkan kinerja ASN secara signifikan.

Temuan ini tidak sepenuhnya sejalan dengan penelitian Putri (2024) dalam yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun demikian, hasil ini masih dapat dijelaskan karena adanya variabel intervening seperti motivasi kerja yang memediasi hubungan tersebut. Secara teoritis, kepemimpinan memang berperan dalam memengaruhi perilaku kerja pegawai, namun tidak selalu berdampak langsung terhadap kinerja. Kinerja lebih dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi dan kompetensi.

e. Pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja ASN

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Disiplin kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN dengan nilai *original sample* yaitu (0,011) positif. Nilai T-*Statistic* yaitu 0,216 (<1,964) dan nilai P *Value* yaitu sebesar **0,829** (>0,05). Maka dapat disimpulkan **H_5 Ditolak.** Hal ini berarti bahwa meskipun terdapat arah hubungan yang positif, yaitu semakin tinggi disiplin kerja maka kinerja ASN cenderung meningkat, namun pengaruh tersebut tidak cukup kuat secara statistik untuk dinyatakan signifikan. Dengan demikian, disiplin kerja belum menjadi faktor utama yang secara langsung menentukan kinerja ASN dalam penelitian ini.

Temuan ini tidak sepenuhnya sejalan dengan penelitian Putri (2024) dan Martina et al. (2022) yang

menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa studi lain yang menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak selalu memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan melalui variabel lain seperti motivasi kerja atau kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Disiplin kerja memang merupakan faktor penting dalam organisasi karena mencerminkan kepatuhan terhadap aturan dan tanggung jawab kerja. Namun, kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh disiplin, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi, kompetensi, kepemimpinan, serta sistem kerja organisasi. Oleh karena itu, meskipun ASN memiliki tingkat disiplin yang baik, hal tersebut belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja apabila tidak didukung oleh faktor-faktor lain.

f. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kinerja ASN

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN dengan nilai *original sample* yaitu (0,008) positif. Nilai T-*Statistic* yaitu 0,148 (>1,964) dan nilai P *Value* yaitu sebesar **0,883** (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H_5 Ditolak.** Temuan ini berbeda dengan penelitian Setiawan & Krisnandi (2024) yang menemukan pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja. Namun, perbedaan ini dapat disebabkan oleh karakteristik organisasi atau kondisi lingkungan kerja yang relatif sudah baik. Secara teoritis, lingkungan kerja lebih berperan sebagai faktor pendukung daripada faktor utama dalam meningkatkan kinerja. Kinerja lebih banyak dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi kerja.

g. Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja ASN

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN pada nilai *original sample* yaitu (0,931) positif. Nilai T-*Statistic* yaitu 17,534 (>1,964) dan nilai P *Value* yaitu sebesar **0,000** (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H_7 Diterima.** Temuan ini sejalan dengan penelitian Martina

et al. (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, Yerismal & Mahmuddin (2024) juga menemukan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang memengaruhi perilaku kerja individu. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan bekerja lebih giat, disiplin, dan berorientasi pada hasil.

h. Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja ASN melalui Motivasi kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Motivasi kerja dengan nilai *original sample* yaitu (0,327) positif. Nilai T-*Statistic* yaitu 3,252 (>1,964) dan nilai P *Value* yaitu sebesar **0,001** (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H_8 Diterima.** Temuan ini sejalan dengan penelitian Martina et al. (2022) yang menunjukkan bahwa variabel motivasi mampu menjadi mediator antara kepemimpinan dan kinerja. Pemimpin yang mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai akan berdampak pada peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan pentingnya peran variabel intervening dalam hubungan antar variabel organisasi.

i. Pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja ASN melalui Motivasi kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Motivasi kerja dengan nila *original sample* yaitu (0,306) positif. Nilai T-*Statistic* yaitu 3,490 (>1,964) dan nilai P *Value* yaitu sebesar **0,001** (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H_9 Diterima.** Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara disiplin kerja dan kinerja ASN. Dengan kata lain, disiplin kerja tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Yerismal & Mahmuddin (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja mampu memediasi

hubungan antara variabel organisasi dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian Salim & Amalia (2023) juga menunjukkan bahwa faktor internal seperti motivasi kerja menjadi penghubung antara perilaku kerja dan kinerja pegawai. Disiplin kerja akan membentuk kebiasaan kerja yang positif, yang kemudian meningkatkan motivasi intrinsik pegawai. Motivasi yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat dan berorientasi pada hasil. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi mekanisme penting dalam menjelaskan hubungan antara disiplin kerja dan kinerja.

j. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kinerja ASN melalui Motivasi kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Motivasi kerja dengan nilai *original sample* yaitu (0,261) positif. Nilai T-*Statistic* yaitu 2,976 (>1,964) dan nilai P *Value* yaitu sebesar **0,003** (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H_{10} Diterima.** Temuan ini sejalan dengan penelitian Salim & Amalia (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi kerja. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kenyamanan kerja yang berdampak pada motivasi, yang kemudian meningkatkan kinerja pegawai.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan dan telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari hasil keseluruhan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpiman berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi kerja (H_1 diterima).
2. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi kerja (H_2 diterima).
3. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi kerja (H_3 diterima).
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN (H_4 ditolak).

5. Disiplin kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN (H_5 ditolak).
6. Lingkungan Kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN (H_5 ditolak).
7. Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN (H_7 diterima).
8. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Motivasi kerja (H_8 diterima).
9. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Motivasi kerja ((H_9 diterima).
10. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Motivasi kerja (H_{10} diterima).

5.2 Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah diuraikan, maka dapat diberikan penjelasan dalam sebuah saran-saran dibawah ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam pengembangan pembelajaran, khususnya bidang manajemen sumber daya manusia dan administrasi publik. Selain itu, hasil penelitian dapat dimanfaatkan sebagai bahan pengembangan seminar, pelatihan, dan penelitian lanjutan terkait peningkatan motivasi serta kinerja ASN.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain, seperti kompetensi, kepuasan kerja, atau budaya organisasi, serta mengembangkan model mediasi yang berbeda. Penelitian juga dapat diperluas pada instansi pemerintah lainnya dengan menggunakan pendekatan kualitatif atau mixed methods untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif, khususnya terkait pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja ASN.

3. Bagi Pemerintah Kabupaten Situbondo

Pemerintah Kabupaten Situbondo diharapkan terus

meningkatkan kedisiplinan ASN melalui pembinaan, pengawasan, serta penerapan penghargaan dan sanksi secara konsisten. Selain itu, perlu dilakukan penguatan motivasi kerja melalui pemberian apresiasi, pengembangan karier, peningkatan komunikasi pimpinan dan bawahan, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif guna mendukung peningkatan kinerja ASN.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M. (2010). *Human Resource Management.* Great Britain and The United States: Kogan Page Limited.

Arikunto, S. (2010). Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek. *(No Title)*.

Drucker, P. F. (2002). *Pengantar manajemen* (R. Budiman, Penerj.). Pustaka Binaman Pressindo.

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hartatik, P. I. (2014). *Buku praktis mengembangkan sumber daya manusia*. Laksana.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2018). *Management of organizational behavior*. Pearson.

Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Wiley.

Mangkunegara, A. A. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

Martina, S., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja ASN dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, *1*(6), 1136–1149. https://doi.org/10.36841/jme.v1i6.2165

Maslow, A. H. (2013). *A theory of human motivation*. Harper.

Putri, A. S. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan mediasi motivasi kerja. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*, *3*(1), 292–305. https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.1.23

Rivai, V., & Sagala, E. (2013). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers.

Rivai, V. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Salim, & Amalia, L. (2023). The effect of leadership style, work motivation, and work discipline employee performance at PT. Fadhil Genteng. *International Journal of Asian Business and Management*, *2*(1), 41–58. https://doi.org/10.55927/ijabm.v2i1.3155

Sarwono, J., & Narimawati, U. (2015). *E-PLS: Analisis partial least square dengan SmartPLS*. Andi Offset.

Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Mandar Maju.

Setiawan, E., & Krisnandi, H. (2024). The influence of discipline, leadership style and work environment on employee performance through motivation at the Secretariat General of The DPR RI. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, *12*(1), 81–102. https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i1.4936

Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0*. Andi Offset.

Sintaasih, D. K., & Wiratama, N. I. J. (2013). Pengaruh kepemimpinan, diklat, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Mangutama Kabupaten Badung. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, *2*(11), 743–762.

Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Yerismal, & Mahmuddin, Y. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. HB Saanin. *Journal of Science Education and Management Business*, *3*(2), 212–224. https://doi.org/10.62357/joseamb.v3i2.324