



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i6>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kenyamanan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Mediasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau

Muhammad Fadil^{1*}, Muhammad Donal Mon²

¹Universitas Internasional Batam, Batam, Indonesia, thefadilmuhammad@gmail.com

²Universitas Internasional Batam, Batam, Indonesia, muhammad.donal@uib.ac.id

*Corresponding Author: thefadilmuhammad@gmail.com

Abstract: Globally, collaboration between leaders and employees is essential to improve employee performance. Organizational goals can be achieved with effective employee performance. This study aims to determine how a leader's leadership style and motivation relate to employee performance with a comfortable work environment as a mediating variable. Data analysis was conducted using the SmartPLS 3.0 software. The population consisted of 2,800 civil servants (PNS) with a sample of 358 respondents in the Riau Islands Provincial Government. The results of the study show that Leadership style and work environment comfort do not have a significant effect on employee performance. Motivation has a significant effect on Employee Performance. Leadership Style has a significant effect on Comfortable Work Environment, while Comfortable Work Environment cannot mediate between the influence of Leadership Style on Employee Performance as well as Motivation on Employee Performance.

Keywords: Leadership Style, Motivation, Employee Performance, Comfortable Work Environment

Abstrak: Secara global kolaborasi antara pemimpin dan pegawai sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Tujuan organisasi dapat tercapai dengan kinerja pegawai yang efektif. Penelitian ini ingin mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan seorang pemimpin, dan motivasi berhubungan terhadap kinerja pegawai dengan kenyamanan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi. Uji data akan dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0. Jumlah populasi sebanyak 2800 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan sampel data sebanyak 358 orang responden Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Kenyamanan Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kenyamanan Lingkungan Kerja. Sementara itu, kenyamanan lingkungan kerja tidak dapat memediasi antara pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai begitupun dengan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja Pegawai, Kenyamanan Lingkungan Kerja

PENDAHULUAN

Pertumbuhan pesat perkembangan modernisasi membuat kepemimpinan selalu berkembang dari masa ke masa, mengikuti perubahan konteks sosial dan organisasi, baik dalam sektor swasta maupun sektor publik. Kepemimpinan adalah sebuah perilaku dari individu untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam sebuah organisasi, pemimpin mempunyai peran sentral karena dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pegawainya serta bertanggung jawab atas keberhasilan atau kehancuran sebuah organisasi. Pemimpin mengelola sumber daya organisasi dan mengembangkan serta menerapkan strategi yang berharga untuk memastikan keberlanjutan organisasi yang berorientasi pada peningkatan kinerja dan hasil (Para-González et al., 2018; Qalati et al., 2022).

Motivasi dapat mempengaruhi seseorang atau individu untuk terlibat dalam kegiatan dan pekerjaan yang mengarah pada tujuan sebagai kepuasan (Ibrahim Mahdani et al, 2022). Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah kenyamanan lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang baik merupakan elemen dasar dari kehidupan yang baik, motivasi pegawai secara signifikan dipengaruhi kualitas lingkungan tempat kerja (Wazdy et al., 2024). Menciptakan lingkungan kerja yang positif sangat penting bagi keberhasilan organisasi secara keseluruhan (M. A. Khan et al., 2022). Terakhir adalah Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen dimana kinerja pasti berhubungan dengan sumber daya manusia dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil (PNS), semakin baik kinerja pegawai maka kinerja organisasi pun lebih mudah dicapai sehingga dapat mewujudkan visi dan misi kepala daerah. Peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bermanfaat bagi organisasi, namun juga bagi pegawai itu (Mulyani et al., 2019).

Untuk menilai kinerja seorang PNS yaitu melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang wajib dikerjakan setiap tahun oleh masing-masing pegawai dan dinilai oleh atasan langsung. SKP ini dapat menjadi bahan evaluasi pimpinan terhadap kinerja seorang pegawai. Regulasi yang mengatur kinerja terdapat dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara dan untuk di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau terdapat regulasi yang mengatur yaitu Peraturan Gubernur Kepulauan Riau Nomor 48 Tahun 2023 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah. Merujuk data dari Indeks Profesionalitas ASN Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2024 yang salah satu faktor nya adalah Kinerja, dengan data dukung dari Rekap Data Kinerja PNS 2024 dari Bidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur masih terdapat PNS dengan predikat dibawah ekspektasi.

Melihat fenomena tersebut membuat penulis merasa perlu melakukan penelitian, lokus penelitian pada lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau yang baru berdiri pada tahun 2004 dan tergolong provinsi baru. Terdapat 43 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Penulis ingin melihat hubungan, antara gaya kepemimpinan, motivasi berhubungan terhadap kinerja PNS dengan kenyamanan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menawarkan beberapa poin yang signifikan. Pertama, fokusnya pada Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, yang baru dibentuk dan sedang berkembang, memberikan pengetahuan baru tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi dalam konteks lokal, berbeda dari studi sebelumnya yang lebih umum. Selain itu, penelitian ini memperkenalkan kenyamanan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi, mengisi kekosongan dalam literatur yang sering kali tidak mempertimbangkan faktor lingkungan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Penelitian ini dilakukan karena memiliki urgensi untuk melihat dampak yang disebabkan oleh hubungan antara gaya kepemimpinan seorang pemimpin terhadap kinerja pegawai, motivasi pegawai terhadap kinerja pegawai dengan kenyamanan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi serta dengan lokus pada sektor publik di pemerintah daerah. Kontribusi penelitian mencakup berbagai aspek penting, antara lain pengembangan pengetahuan yang mendalam serta penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai. Selain itu, penelitian ini juga berfokus terhadap peningkatan kenyamanan lingkungan kerja yang dapat menciptakan harmonisasi hubungan antara pemimpin dan pegawai, maupun antar sesama pegawai. Selain itu, hasil penelitian dapat menjadi dasar untuk pengembangan kebijakan yang lebih efektif, serta berkontribusi pada peningkatan kinerja dan prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Kepemimpinan dipandang sebagai pengaruh interpersonal yang terjadi melalui system komunikasi dengan tujuan organisasi (Birasnav, 2014). Kepemimpinan yang efektif hanya dapat membuat keadaan menjadi lebih baik bagi karyawan, yang pada gilirannya membuat mereka bekerja lebih baik. Dalam penelitian ini, keberhasilan karyawan bergantung pada seberapa baik mereka bekerja dan seberapa produktif mereka (Qtait, 2023). Baik jalannya organisasi maupun perkembangannya saat ini bergantung pada karakteristik pemimpinnya. Untuk mengelola organisasi, tidak hanya diperlukan visi dan komunikasi yang efisien dari visi tersebut, tetapi juga keterampilan yang berkaitan dengan memotivasi orang (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2023). Gaya Kepemimpinan sangat mempengaruhi individu dan kinerja organisasi termasuk kontribusi, kepuasan dan kinerja (Aboramadan & Dahleez, 2020). Banyak penelitian sebelumnya mengembangkan serangkaian perilaku karakteristik pemimpin yang ditetapkan pada gaya kepemimpinan tertentu dan memperkenalkan alat pengukuran yang membantu mengidentifikasi gaya kepemimpinan tertentu (Jensen et al., 2019).

Pemimpin yang mempraktekkan kepemimpinan transformasional akan menjelaskan tujuan dan visinya kepada karyawan serta untuk memotivasi mereka, sehingga karyawan tersebut akan terinspirasi dan menjadi lebih terlibat serta berkomitmen pada pekerjaannya (C.-C. Lee et al., 2023). Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional harus memiliki visi dan karisma yang kuat serta fokus memberikan contoh dalam menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan serta berinovasi sedangkan kepemimpinan transaksional lebih bergantung pada motivasi ekstrinsik, yang mendukung diberikannya penghargaan sesuai dengan kinerja karyawan (Klein, 2023).

Kepemimpinan transaksional dapat mengarah pada persepsi di antara karyawan bahwa mereka hanya terlibat dalam pertukaran ekonomi dengan organisasi, membuat karyawan ini terlalu menekankan penghargaan yang mereka dapatkan untuk mencapai target. Seorang pemimpin transaksional menggunakan penghargaan untuk memotivasi karyawan mereka untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan mereka (Konovsky & Pugh, 1994; C.-C. Lee et al., 2023). Selanjutnya adalah kepemimpinan otoriter, penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan otoriter tidak selalu menghambat kinerja seperti menurut (De Hoogh et al., 2015) berteori bahwa pemimpin otokratis dapat meningkatkan moral dan kinerja dengan memberikan keamanan psikologis karena lingkungan yang dapat diakses dan aman.

Motivasi berasal dari istilah Latin “*movere*,” yang berarti “bergerak.” Motivasi mencakup proses mempertahankan perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Motif dapat dianggap sebagai kondisi pikiran internal, sedangkan motivasi merupakan kekuatan dinamis yang mendorong individu untuk bertindak (Dörnyei & Henry, 2022). Pemimpin harus dapat memotivasi karyawan dengan menawarkan program pelatihan dan pengembangan yang meningkatkan persepsi dan kepercayaan diri mereka. Penulis menekankan bahwa motivasi kerja intrinsik, yang didasarkan pada kebutuhan internal, dan motivasi ekstrinsik, yang muncul dari kebutuhan eksternal, memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan (Layek & Koodamara, 2024). Beberapa dimensi utama diidentifikasi terkait motivasi karyawan,

termasuk pelatihan karyawan, insentif moneter, mutasi pekerjaan, promosi, kondisi kerja, dan kesempatan sosial (Trépanier et al., 2023).

Motivasi pegawai merupakan kekuatan yang mendorong pegawai untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Studi menunjukkan bahwa motivasi karyawan dan kinerja karyawan berhubungan signifikan dengan sistem penghargaan intrinsik secara positif (Ibitomi et al., 2022). Motivasi intrinsik dalam budaya organisasi juga diucapkan sebagai penghargaan dan insentif intrinsik dan insentif atau penghargaan moral. Jenis penghargaan motivasi ini meliputi pengembangan karier karyawan, pengakuan, memperoleh kekuasaan dan tanggung jawab yang tinggi, dan mendapatkan lebih banyak kesempatan untuk unggul dan belajar. Dengan munculnya perasaan batin asosiatif positif di antara karyawan; seperti rasa pencapaian atau memperoleh kekuasaan karena kinerja baik mereka dalam tugas tertentu, motivasi intrinsik mulai mendominasi di antara karyawan dengan kinerja tugas tertentu (Liaquat et al., 2024; Nagpal, 2022). Motivasi intrinsik dalam diri seorang karyawan berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan, karena dalam praktik sehari-hari apabila mereka mendapat apresiasi maka mereka akan terus melakukan perilaku yang sama untuk mendapatkan apresiasi dan penghargaan yang lebih banyak lagi (Liaquat et al., 2024).

Motivasi sebagai suatu proses yang berperan dalam menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam upaya mencapai tujuan. Jadi motivasi merupakan suatu usaha yang ada dalam diri seseorang dalam memenuhi kebutuhannya untuk mencapai tujuan organisasi (Razak et al., 2018; Wang et al., 2016). Artinya terdapat pengaruh positif yang signifikan terhadap hubungan antara motivasi dan kinerja. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan sangat membutuhkan motivasi untuk mencapai kinerjanya (Ibrahim et al., 2022).

Lingkungan Kerja dapat berupa lingkungan kerja fisik dan lingkungan non fisik (Sedarmayanti, 2011). Kenyamanan Lingkungan diartikan sebagai latar belakang eksternal dari pengalaman manusia seperti temperatur, pencahayaan, kebisingan, aroma, warna, peralatan kerja, ergonomis, keamanan dan tata letak tempat bekerja (Kolcaba et al., 2006). Sejalan dengan itu, telah diidentifikasi bahwa salah satu elemen yang mendorong kinerja adalah kenyamanan di tempat kerja, berikut faktor-faktor yang memengaruhi kenyamanan pegawai di tempat kerja mereka termasuk kepuasan kerja, hubungan antar rekan kerja dan manajemen, kepedulian pimpinan, otonomi pegawai, kompetensi, dan keterkaitan. Lingkungan tempat kerja harus mendukung pertumbuhan kebutuhan ini untuk menciptakan lingkungan tempat kerja yang sehat dan kesejahteraan pegawai (Abun et al., 2020). Penghargaan, dan persaingan yang sehat membuat pegawai terdorong untuk mencapai tujuan bersama, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menarik (J. Khan et al., 2024).

Pekerja yang merasa pekerjaannya berdampak positif bagi orang lain akan mendedikasikan lebih banyak waktu dan tenaga untuk melaksanakannya, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya (Juliani & Purba, 2019). Pegawai dapat mencapai kinerja optimal ketika mereka merasa aman dan bekerja dalam lingkungan yang mendukung (Putri et al., 2018). Keyakinan lingkungan kerja merupakan hal yang diperlukan dalam mendorong prestasi kerja pegawai (Wazdy et al., 2024). Studi juga menyoroti bahwa hubungan tempat kerja yang nyaman dan suportif mendorong perilaku kerja yang positif seperti kepuasan kerja dan keterikatan kerja (Fiaz & Muhammad Fahim, 2023). Kenyamanan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Cahyadi, 2019; Kusumastuti et al., 2019). Studi sebelumnya juga telah membuktikan bahwa kenyamanan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Brunetto et al., 2012; Parker et al., 2012).

Kepemimpinan sangat penting dalam membangun lingkungan kerja yang berkualitas, membawa kesehatan dan kesejahteraan bagi pegawai. Kapasitas pemimpin untuk membangun dan memelihara hubungan yang bermakna sangat penting untuk bekerja sama dan bernegosiasi dengan pegawai. Ketika seorang pemimpin menciptakan lingkungan yang terbuka dan saling percaya melalui pembinaan, pengambilan keputusan partisipatif, pemberian informasi, dan

menunjukkan perhatian, maka pegawai cenderung akan lebih nyaman (Cummings et al., 2018). Pemimpin harus mengambil inisiatif untuk meningkatkan kenyamanan lingkungan kerja agar mendapatkan hasil dan tujuan yang diinginkan (Al-omari et al., 2017) serta penting bagi pegawai untuk merasa aman dan nyaman dengan lingkungan kerjanya (Putri et al., 2018). Penelitian dari (Kohnen et al., 2024) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh dengan peningkatan kesejahteraan termasuk kenyamanan lingkungan, sebagaimana tercermin dalam peningkatan keterlibatan kerja, dan berkurangnya kelelahan.

Peran motivasi menunjukkan bahwa staf lebih produktif dan hasil kerja positif lebih mungkin terjadi ketika staf termotivasi oleh tugas itu sendiri dan pengakuan oleh lingkungannya terhadap nilai inherennya (Pardoe et al., 2018). Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam tentang motivasi sangat penting bagi lingkungan kerja seperti individu, tim, dan organisasi untuk mencapai tujuan mereka dan mencapai potensi penuh mereka (Almanwari et al., 2024). Salah satu karakteristik yang penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik adalah dukungan sosial, dukungan sosial ini berasal dari berbagai sumber, seperti supervisor, rekan kerja, dan organisasi (Ángeles López-Cabarcos et al., 2022). Penelitian dari (Nurhuda et al., 2019) menyatakan bahwa Motivasi dengan Lingkungan Kerja berpengaruh dan signifikan.

Konstruksi kebahagiaan pegawai meliputi status pekerjaan, pendapatan, persahabatan, dan aktivitas kerja. Konstruksi ini dianggap memiliki pengaruh kuat pada kenyamanan lingkungan kerja di organisasi pemerintah di Uni Emirat Arab, yang akan tercermin secara positif pada hasil kinerja pegawai (Alahbabi et al., 2023), percakapan teratur, komunikasi, dan dialog yang erat yang diciptakan oleh pimpinan juga diperlukan dan merupakan prasyarat untuk kondisi kerja yang baik dan lingkungan kerja yang berkelanjutan, serta dapat mengelola kinerja pegawai (Nilsson et al., 2023). Selain itu, gaya kepemimpinan dapat memengaruhi secara positif pengembangan kepercayaan diri pengikutnya dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Labrague et al., 2021). Para pimpinan menyadari pentingnya kenyamanan lingkungan kerja karena penelitian pada sektor perbankan di India membuktikan bahwa lingkungan kerja yang buruk membuat pegawai tidak nyaman sehingga mengakibatkan penurunan kinerja pegawai (Idris et al., 2020). Berdasarkan hal tersebut penelitian memperkirakan bahwa:

Seorang pegawai yang memiliki motivasi akan berusaha menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu karena memiliki target kinerja atau kepuasan serta mencapai sesuatu karena menginginkan imbalan atau menghindari akibat yang negatif (Thoha & Maharani, 2024). Tempat kerja yang mengutamakan kesejahteraan pekerja menyediakan lingkungan yang nyaman bagi karyawan untuk meningkatkan kesehatan, kebahagiaan, dan kinerja (Onesti, 2023). Pemimpin yang mampu meningkatkan efisiensi dan motivasi pegawai akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menumbuhkan peningkatan kinerja dan produktivitas (Singh & Menon, 2023).

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif untuk mengetahui dan mengevaluasi pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kenyamanan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi. Menurut (Rana et al., 2020) Metode kuantitatif adalah pengumpulan dan analisis data numerik untuk menjawab pertanyaan penelitian ilmiah. Metode kuantitatif digunakan untuk merangkum, menghitung rata-rata, menemukan pola, membuat prediksi, menguji hubungan sebab akibat, dan menggeneralisasi hasil ke populasi yang lebih luas. Metode ini memungkinkan kita mengukur besarnya dampak, menentukan kekuatan hubungan, menentukan prioritas, dan mempertimbangkan kekuatan bukti efektivitas.

Populasi dari penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau sejumlah 2800 orang PNS dengan jumlah sampel 358 (tiga ratus lima

puluh delapan) orang responden yang menggunakan metode survey melalui kusioner dengan menggunakan teknik pengambilan sampel acak sederhana (Simple Random Sampling). Metode suatu teknik atau metode dari pengambilan sampel yang berasal dari anggota populasi yang dilaksanakan secara acak tanpa melihat strata yang ada di dalam suatu populasi tersebut. (Sugiyono, 2020). Pendekatan pengambilan sampel yang akan digunakan pada penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan margin kesalahan 5%. Kuesioner didistribusikan dalam bentuk Google Form dan disebarluaskan dengan menggunakan platform WhatsApp. Untuk pengolahan data akan dilakukan dengan software Smart PLS 3.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Terdapat populasi PNS sebanyak 2800 orang dengan jumlah sampel sebanyak 358 orang responden.

Tabel 1. Demografi

No	Indikator	Klasifikasi	Jumlah	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	201	56,1
		Perempuan	157	43,9
2	Pendidikan	SMA sederajat	35	9,8
		D-3	20	5,6
		S-1/ D-IV	239	66,8
		S-2	62	17,3
		S-3	2	0,6
3	Generasi/Usia	Generasi Z (12-27)	66	18,4
		Milenial (28-43)	199	55,6
		Generasi X (44-59)	89	24,9
		Baby Boomers (60-78)	2	0,6

Sumber: Data Primer 2024

1) Uji Outer Model (Reliabel dan Validitas)

Untuk menguji sebuah indikator apakah dapat dikatakan valid bisa dilakukan melalui pengujian *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity* menggunakan aplikasi SmartPLS. Hasil yang akan didapatkan dalam bentuk Average Variance Extracted (AVE). Apabila hasil yang didapat bernilai $\geq 0,50$, maka indikator dapat dikatakan valid. Composite Reliability merupakan serangkaian indikator untuk mengukur atau mengindikasikan keakuratan dan ketepatan alat ukur dalam menilai sebuah variabel. Hasil yang akan didapatkan apabila realibilitas komposit berada pada skor $\geq 0,70$, maka disimpulkan memiliki realibilitas yang baik.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

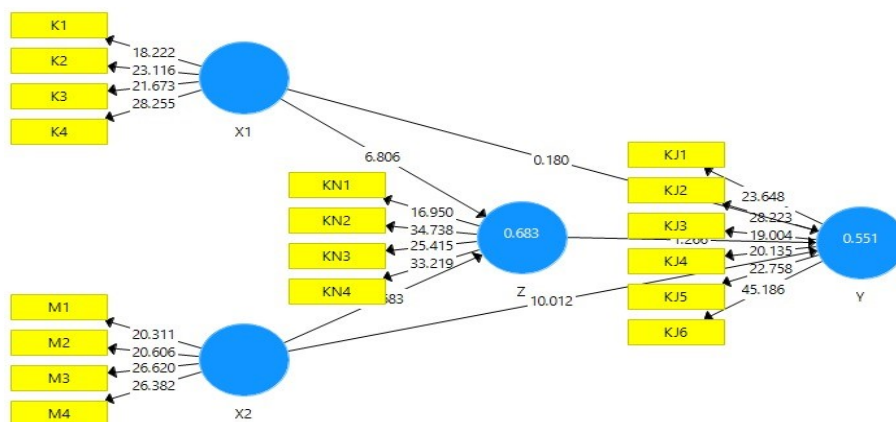
No	Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability	Conclusion
1	Gaya Kepemimpinan (X1)	0,534	0,820	Valid dan Realibel
2	Motivasi (X2)	0,551	0,830	Valid dan Realibel
3	Kenyamanan Lingkungan Kerja (Z)	0,559	0,883	Valid dan Realibel
4	Kinerja Pegawai (Y)	0,605	0,859	Valid dan Realibel

Sumber: Data Primer 2024

Tabel 2 mengindikasikan bahwa seluruh variabel yang di uji valid karena seluruh variabel mendapatkan skor diatas $\geq 0,50$ serta mengindikasikan juga bahwa seluruh

variabel yang dilakukan pengujian bersifat reliabel karena seluruh variabel mendapatkan skor diatas $\geq 0,70$.

2) Model Struktural (Inner Model)



Sumber: Hasil pengolahan data dengan PLS Ouput Inner Model PLS

Gambar 1. Model Pengujian

Tabel 3. Path Coefficients

No	Variabel	P-Values	T-Statistic
1	Gaya Kepemimpinan (X1) > Kinerja (Y)	0,8537	0,1844
2	Motivasi (X2) > Kinerja (Y)	0,0000	9,7967
3	Kenyamanan Lingkungan Kerja (Z) > Kinerja (Y)	0,2016	1,2779
4	Gaya Kepemimpinan (X1) > Kenyamanan Lingkungan Kerja (Z)	0,0000	6,8956
5	Motivasi (X2) > Kenyamanan Lingkungan Kerja (Z)	0,0000	10,8350

Sumber: Data Primer 2024

Sebuah variabel dapat dikatakan signifikan apabila mendapatkan skor P-Values $< 0,05$ atau skor T-Statistic > 1.96 .

3) Hipotesis

Hipotesis 1

Hubungan antara variabel X1 dengan Y (Leadership Style dengan Performance) mendapatkan hasil tidak berpengaruh signifikan dikarenakan skor P-Values yang di dapat yaitu 0.8537 dan skor T-Statistic yaitu 0,1844, artinya hipotesis ini **tidak dapat di terima**. Hasil ini sesuai dengan penelitian (Ibrahim et al., 2022; Razak et al., 2018) yang menyatakan bahwa Leadership Style tidak berpengaruh signifikan terhadap Performance, namun bertentangan dengan penelitian (C. C. Lee et al., 2022; Qtait, 2023) yang menyatakan bahwa Leadership Style berpengaruh signifikan terhadap Performance.

Hipotesis 2

Hubungan antara variabel X2 dengan Y (Motivation dengan Performance) mendapatkan hasil berpengaruh signifikan dikarenakan skor P-Values yang didapat yaitu 0,0000 dan skor T-Statistics yaitu 9,7967, artinya hipotesis ini **dapat diterima**. Hasil ini konsisten dengan penelitian dari (Beltrán-Martín & Bou-Llusar, 2018; Ibrahim et al., 2022; Liaquat et al., 2024) yang menyatakan bahwa Motivation berpengaruh signifikan terhadap Performance.

Hipotesis 3

Hubungan antara variabel Z dengan Y (Kenyamanan Lingkungan Kerja dengan Performance) mendapatkan hasil tidak berpengaruh signifikan dikarenakan skor P-Values yang didapat yaitu 0,2016 dan skor T-Statistics yaitu 1,2779, artinya hipotesis ini **tidak dapat diterima**. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari (Idris et al., 2024; Nurhuda et al., 2019; Wazdy et al., 2024) yang menyatakan bahwa Kenyamanan Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Performance, namun bertentangan dengan penelitian dari (Alexandro Hutagalung, 2022; Carlisle et al., 2019) yang menyatakan Kenyamanan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan dengan Performance.

Hipotesis 4

Hubungan antara variabel X1 dengan Z (Leadership Style dengan Kenyamanan Lingkungan Kerja) mendapatkan hasil berpengaruh signifikan dikarenakan skor P-Values yang didapat yaitu 0,0000 dan skor T-Statistics yaitu 6,8956, artinya hipotesis ini **dapat diterima**. Hal ini sejalan dengan penelitian dari (Bakker et al., 2023)(Stichler, 2009). Jadi gaya kepemimpinan yang menarik berpengaruh terhadap kesejahteraan pegawai (Kohnen et al., 2024). Karena kesejahteraan pegawai berkontribusi terhadap kenyamanan lingkungan kerja, apabila pemimpin mampu memberikan kesejahteraan pada pegawai, maka kenyamanan lingkungan kerja termasuk di dalamnya. Kepemimpinan juga mempunyai potensi untuk mengubah lingkungan kerja dan meningkatkan kualitas (Dellefield & Madrigal, 2022). Selain itu penelitian dari (Ansari & Khan, 2024; Budzanowska-Drzewiecka & Tutko, 2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu mempengaruhi lingkungan dan karyawan. Mempengaruhi berarti mampu membuat suasana kerja menjadi nyaman dalam pelaksanaan aktivitas di kantor.

Hipotesis 5

Hubungan antara variabel X2 dengan Z (Motivation dengan Kenyamanan Lingkungan Kerja) mendapatkan hasil berpengaruh signifikan dikarenakan skor P-Values yang di dapat yaitu 0,0000 dan skor T-Statistics yaitu 10,8350 artinya hipotesis ini **dapat diterima**. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian ini dari (Hedlund et al., 2010) dimana motivasi mempengaruhi kenyamanan lingkungan kerja dengan 3 (tiga) faktor yaitu terkait dengan pemahaman perilaku keselamatan, pemahaman tentang penetapan tujuan dan motivasi keselamatan intrinsik. Artinya seorang pegawai yang termotivasi dalam bekerja akan berkontribusi terhadap penciptaan suasana lingkungan kerja yang nyaman sehingga meningkatkan kinerja pegawai.

Tabel. 4 Specific Indirect Effect

No	Variabel	P-Values	T-Statistic
1	Gaya Kepemimpinan (X1) > Kenyamanan Lingkungan Kerja (Z) > Kinerja (Y)	0,1776	1,3492
2	Motivasi (X1) > Kenyamanan Lingkungan Kerja (Z) > Kinerja (Y)	0,2415	1,1719

Sumber: Data Primer 2024

Hipotesis 6

Hubungan antara variabel Z (Kenyamanan Lingkungan Kerja) sebagai variabel yang memediasi hubungan antara Variabel X1 (Leadership Style) dengan Y (Performance) adalah tidak berpengaruh signifikan dikarenakan mendapat skor P-Values yaitu 0,1776 dan T-Statistics yaitu 1.3492 artinya hipotesis ini **tidak dapat diterima**. Ini dikarenakan kondisi pola kerja pegawai yang telah di atur dalam peraturan perundang-undangan, dimana pegawai sudah mempunyai tugas pokok dan fungsi masing-masing sesuai dengan

analisis jabatan dan analisis beban kerja, hal ini menyebabkan gaya kepemimpinan seorang pemimpin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan kenyamanan lingkungan kerja juga tidak dapat memediasi antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Hal ini sesuai dengan hasil hipotesis 1 dan 3 penulis dimana mendapatkan hasil uji yaitu tidak berpengaruh signifikan. Namun temuan ini bertentangan dengan penelitian (Fakhri et al., 2020; C. C. Lee et al., 2022) yang menyatakan gaya kepemimpinan mempunyai peran dalam menciptakan iklim yang harmonis membuat lingkungan kerja menjadi nyaman sehingga membuat kinerja meningkat dan penelitian dari (Carlisle et al., 2019) yang menyatakan bahwa kenyamanan lingkungan kerja sebagai mediasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 7

Hubungan antara variabel Z (Kenyamanan Lingkungan Kerja) sebagai variabel yang memediasi hubungan antara Variabel X2 (Motivation) dengan Y (Performance) adalah tidak berpengaruh signifikan dikarenakan mendapat skor P-Values yaitu 0,2415 dan T-Statistics yaitu 1.1719 artinya hipotesis ini **tidak dapat diterima**. Walaupun pada hasil hubungan langsung pada hipotesis 2 dan 5 penulis mendapatkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kenyamanan lingkungan kerja, namun secara tidak langsung motivasi melalui kenyamanan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Ini dikarenakan kenyamanan lingkungan kerja pegawai yang tidak maksimal sehingga menimbulkan hambatan seperti lingkungan yang tidak mendukung kolaborasi atau pengembangan karir. Pegawai yang sudah memiliki motivasi tinggi juga dapat dijadikan faktor kenapa kenyamanan lingkungan kerja tidak dapat dijadikan acuan dalam peningkatan kinerja, karena tanpa lingkungan yang nyaman sekalipun, mereka tetap mampu berkinerja dengan baik.

Tabel 5. Nilai R-Square

No	Variabel	R Square	Ket
1	Kinerja (Y)	0,5515	Moderat
2	Kenyamanan Lingkungan Kerja (Z)	0,6833	Kuat

Sumber: Data Primer 2024

Menurut (Chin & Newsted, 1998) R-Square disebut juga sebagai koefisien determinasi yang menjelaskan seberapa jauh data dependen dapat dijelaskan oleh data independen. R square bernilai antara 0 – 1 dengan ketentuan semakin mendekati angka satu berarti semakin baik. nilai R-Square dikategorikan kuat jika skor yang di dapat $>0,67$, moderat jika skor $>0,33$ namun $<0,67$ dan lemah jika skor $>0,19$ namun $>0,33$. Artinya dapat disimpulkan bahwa model menunjukkan akurasi prediktif.

Tabel 6. Nilai Q-Square

No	Variabel	Q Square	Ket
1	Kinerja (Y)	0,2839	Medium/Moderat
2	Kenyamanan Lingkungan Kerja (Z)	0,4006	Kuat

Sumber: Data Primer 2024

Menurut (Chin & Newsted, 1998) Q-Square atau relevansi prediktif adalah suatu uji yang dilakukan untuk menguji seberapa baik nilai analisis yang didapatkan melalui pengujian *Blindfolding* dengan rentang skor 0-1. Nilai Q-Square dapat dikategorikan memiliki relevansi prediktif apabila mendapatkan skor >0 , dan dikatakan tidak memiliki relevansi prediktif apabila mendapatkan skor <0 . Semakin mendekati 1 semakin baik

relevansi prediktifnya. Artinya dapat disimpulkan bahwa model menunjukkan relevansi prediktif

KESIMPULAN

Dari penelitian ini dapat menjawab pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kenyamanan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi di lingkungan pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai namun tetap memiliki peran penting dalam jalan nya pencapaian tujuan visi dan misi organisasi, pada sisi lain, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kenyamanan lingkungan kerja. Artinya ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat menciptakan suasana dan kondisi kerja yang nyaman. Walaupun kenyamanan lingkungan kerja tidak dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja, namun suatu nilai positif apabila suasana lingkungan kerja mempunyai iklim yang harmonis sehingga membuat pegawai nyaman dalam bekerja.

Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan juga berpengaruh signifikan terhadap kenyamanan lingkungan kerja artinya motivasi memiliki peran penting bagi pegawai untuk mencapai tujuan kinerja nya, dan juga pegawai yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja akan semaksimal mungkin membuat nyaman situasi kondisi kerja sehingga lebih efektif dan efisien dalam bekerja. Meskipun variabel kenyamanan lingkungan tidak dapat memediasi pengaruh antara motivasi terhadap kinerja, artinya pegawai sudah mampu bekerja dalam kondisi apapun untuk mencapai kinerja yang baik. Secara praktis, temuan ini mendorong Instansi untuk melakukan penyesuaian gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dan menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif guna meningkatkan kinerja pegawai.

Dari sisi kebijakan, hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih holistik, dengan mempertimbangkan faktor kondisi lingkungan kerja sebagai bagian penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, implikasi bagi penelitian selanjutnya adalah perlunya pengujian model ini di konteks organisasi lain atau wilayah berbeda untuk memperoleh hasil yang lebih generalis dan dapat dijadikan perbandingan antar wilayah/instansi. Selain itu, peneliti menyarankan untuk menggunakan kenyamanan lingkungan kerja sebagai variabel mediasi atau moderasi karena sangat sedikit penelitian di Indonesia yang menggunakannya. Penggunaan pendekatan metode campuran (mixed methods) juga direkomendasikan agar dapat menggali lebih dalam persepsi pegawai, serta penelitian longitudinal dapat dilakukan untuk melihat dinamika hubungan antar variabel dalam jangka waktu tertentu.

REFERENSI

- Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. *Journal of Management Development*, 39(7–8), 869–893. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2019-0499>
- Abun, D., Magallanes, T., Foronda, G. S. L., & Encarnacion, M. J. (2020). Employees' workplace well-being and work engagement of divine word colleges' employees in Ilocos region, Philippines. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 9(2), 70–84. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i2.623>
- Al-omari, K., Okasheh, H., Arsitektur, D., & Yordania, U. (2017). *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Prestasi Kerja : Studi Kasus Perusahaan Teknik di Yordania*. 12(24), 15544–15550.
- Alahbabi, A. M. F., Binti Robani, A., & Bin Zainudin, M. Z. (2023). A Framework of Servant Leadership Impact on Job Performance: The Mediation Role of Employee Happiness

- in UAE Healthcare Sector. *Quality - Access to Success*, 24(194), 69–79. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.194.08>
- Alexandro Hutagalung, B. (2022). Analisa Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Kompetensi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja (Penelitian Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 201–210. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.866>
- Almanwari, H. S. A., Md Saad, N. H., & Zainal, S. R. M. (2024). The influence of environment & location, personal motivation, and fee & price on satisfaction, attituding and behavioural loyalty among international students in Oman. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(2), 100285. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100285>
- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Ansari, H. U. H., & Khan, S. N. (2024). Linking green transformational leadership and employee pro-environmental behavior: The role of intention and work environment. *Sustainable Futures*, 8(April), 100336. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2024.100336>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjelleve Olsen, O., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Beltrán-Martín, I., & Bou-Llusar, J. C. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 99–110. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.02.001>
- Birasnav, M. (2014). Relationship between transformational leadership behaviors and manufacturing strategy. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(2), 205–223. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2011-0520>
- Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428–441. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>
- Budzanowska-Drzewiecka, M., & Tutko, M. (2021). The impact of individual motivation on employee voluntary pro-environmental behaviours: the motivation towards the environment of Polish employees. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 32(5), 929–948. <https://doi.org/10.1108/MEQ-11-2020-0268>
- Cahyadi, B. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam. *Amwaluna: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 3(1), 29–40. <https://doi.org/10.29313/amwaluna.v3i1.4141>
- Carlisle, J., Bhanugopan, R., & D'Netto, B. (2019). Enhancing task performance through effective training: The mediating role of work environment and moderating effect of non-mandatory training. *Journal of Business Research*, 104(July), 340–349. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.033>
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research. *Statistical Strategies for Small Sample Research*, April, 295–336. <http://books.google.com.sg/books?hl=en&lr=&id=EDZ5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&dq=chin+1998+PLS&ots=47qB7ro0np&sig=rihQBibvT6S-Lsj1H9txe9dX6Zk#v=onepage&q&f=false>
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P. M., &

- Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 85(March), 19–60. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>
- De Hoogh, A. H. B., Greer, L. L., & Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *Leadership Quarterly*, 26(5), 687–701. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.001>
- Dellefield, M. E., & Madrigal, C. (2022). Nursing Leadership - Transforming the Work Environment in Nursing Homes. *The Nursing Clinics of North America*, 57(2), 299–314. <https://doi.org/10.1016/j.cnur.2022.02.008>
- Dörnyei, Z., & Henry, A. (2022). Accounting for long-term motivation and sustained motivated learning: Motivational currents, self-concordant vision, and persistence in language learning. *Advances in Motivation Science*, 9(February 2022), 89–134. <https://doi.org/10.1016/bs.adms.2021.12.003>
- Fakhri, M., Pradana, M., Syarifuddin, S., & Suhendra, Y. (2020). Leadership Style and its Impact on Employee Performance at Indonesian National Electricity Company. *The Open Psychology Journal*, 13(1), 321–325. <https://doi.org/10.2174/1874350102013010321>
- Fiaz, S., & Muhammad Fahim, S. (2023). The influence of high-quality workplace relational systems and mindfulness on employee work engagement at the time of crises. *Heliyon*, 9(4), e15523. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15523>
- Hedlund, A., Åteg, M., Andersson, I. M., & Rosén, G. (2010). Assessing motivation for work environment improvements: Internal consistency, reliability and factorial structure. *Journal of Safety Research*, 41(2), 145–151. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2009.12.005>
- Ibitomi, T., Ojatuwase, O., Emmanuella, O., & Eke, T. (2022). Influence of Intrinsic Reward on Employees' Performance in Deposit Money Banks in Ondo State, Nigeria. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(03), 528–541. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103032>
- Ibrahim, M., Karollah, B., Juned, V., & Yunus, M. (2022). The Effect of Transformational Leadership, Work Motivation and Culture on Millennial Generation Employees Performance of the Manufacturing Industry in the Digital Era. *Frontiers in Psychology*, 13(May), 1–5. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.908966>
- Idris, Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Idris, M., Choiriyah, Jonifar, Atika, F. U., & Hidayat, R. (2024). the Influence of Work Motivation and Work Environment on Job Satisfaction and Its Impact on the Performance of Bank Mandiri Employees Palembang City. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(6), 1–27. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n6-045>
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A. L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N., & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration and Society*, 51(1), 3–33. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>
- Juliani, R., & Purba, D. E. (2019). The mediating role of passion for work on the relationship between task significance and performance. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 27(3), 1945–1958.
- Khan, J., Zhang, Q., Zada, M., Saeed, I., & Khattak, S. A. (2024). Gamification in hospitality: Enhancing workplace thriving and employee well-being. *Acta Psychologica*,

- 246(April), 104243. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104243>
- Khan, M. A., Zubair, S. S., & Shah, S. N. M. (2022). Influence of emotional intelligence on enterprise performance with mediating role of entrepreneurial resilience: a case of SMEs in Pakistan under the light of Covid-19. *Transnational Corporations Review*. <https://doi.org/10.1080/19186444.2022.2041913>
- Klein, G. (2023). Transformational and transactional leadership, organizational support and environmental competition intensity as antecedents of intrapreneurial behaviors. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2), 100215. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100215>
- Kohnen, D., De Witte, H., Schaufeli, W. B., Dello, S., Bruyneel, L., & Sermeus, W. (2024). Engaging leadership and nurse well-being: the role of the work environment and work motivation—a cross-sectional study. *Human Resources for Health*, 22(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00886-6>
- Kolcaba, K., Tilton, C., & Drouin, C. (2006). Comfort theory: A unifying framework to enhance the practice environment. *Journal of Nursing Administration*, 36(11), 538–544. <https://doi.org/10.1097/00005110-200611000-00010>
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*. *Academy of Management*, 37(3), 656–669. <https://doi.org/10.2307/256704>
- Kusumastuti, I., ita Kurniawati, N., Loka Satria, D., & Wicaksono, D. (2019). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Karyawan Pada Sp Alumunium Di Yogyakarta. *Jurnal Riset Ekonomi Manajemen (REKOMEN)*, 3(1), 43–53. <https://doi.org/10.31002/rn.v3i1.1540>
- Labrague, L. J., Al Sabei, S., Al Rawajfah, O., AbuAlRub, R., & Burney, I. (2021). Authentic leadership and nurses' motivation to engage in leadership roles: The mediating effects of nurse work environment and leadership self-efficacy. *Journal of Nursing Management*, 29(8), 2444–2452. <https://doi.org/10.1111/jonm.13448>
- Layek, D., & Koodamara, N. K. (2024). Motivation, work experience, and teacher performance: A comparative study. *Acta Psychologica*, 245(December 2023), 104217. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104217>
- Lee, C.-C., Yeh, W.-C., Hu, S. Z., & Lin, X.-C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9, e18007. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Lee, C. C., Li, Y. S., Yeh, W. C., & Yu, Z. (2022). The Effects of Leader Emotional Intelligence, Leadership Styles, Organizational Commitment, and Trust on Job Performance in the Real Estate Brokerage Industry. *Frontiers in Psychology*, 13(May). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.881725>
- Liaquat, M., Ahmed, G., Ismail, H., Ul Ain, Q., Irshad, S., Sadaf Izhar, S., & Tariq Mughal, M. (2024). Impact of motivational factors and green behaviors on employee environmental performance. *Research in Globalization*, 8(November 2023), 100180. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2023.100180>
- Mulyani, S. R., Sari, V. N., & Sari, M. W. (2019). The model of employee motivation and cooperative employee performance. *Polish Journal of Management Studies*, 20(2), 379–390. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.2.32>
- Nagpal, P. (2022). Organizational Commitment As an Outcome of Employee Engagement: a Social Exchange Perceptive Using a Sem Model. *International Journal of Biology, Pharmacy and Allied Sciences*, 11(1 (SPECIAL ISSUE)). <https://doi.org/10.31032/ijbpas/2022/11.1.1008>
- Nilsson, K., Nygård, C. H., Midtsundstad, T., Lundqvist, P., & Crawford, J. (2023). Sustainable

- Healthy Working Life for All Ages—Work Environment, Age Management and Employability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph20032712>
- Nurhuda, A., Purnamasari, W., Irawan, N., Nurhidayati, F., Mahmudah, S., Anshori, M., Ngibad, K., Fathoni Rodli, A., Hidayatullah, S., & Yahya, D. (2019). Effect of Transformational Leadership Style, Work-Discipline, Work Environment on Employee Motivation and Performance. *Journal of Physics: Conference Series*, 1175(1), 1–7. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1175/1/012288>
- Onesti, G. (2023). Exploring the Impact of Leadership Styles, Ethical Behavior, and Organizational Identification on Workers' Well-Being. *Administrative Sciences*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/admsci13060149>
- Para-González, L., Jimenez-Jimenez, D., & Martínez-Lorente, A. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40, 0. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2016-0190>
- Pardoe, J., Vincent, K., & Conway, D. (2018). How do staff motivation and workplace environment affect capacity of governments to adapt to climate change in developing countries? *Environmental Science and Policy*, 90(May), 46–53. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2018.09.020>
- Parker, P. D., Martin, A. J., Colmar, S., & Liem, G. A. (2012). Teachers' workplace well-being: Exploring a process model of goal orientation, coping behavior, engagement, and burnout. *Teaching and Teacher Education*, 28(4), 503–513. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2012.01.001>
- Piowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2023). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 382(October 2022), 134600. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Putri, D. O., Triatmanto, B., & Setiyadi, S. (2018). The effect of occupational health and safety, work environment and discipline on employee performance in a consumer goods company. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 337(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/337/1/012036>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Qtait, M. (2023). Systematic Review of Head Nurse Leadership Style and Nurse Performance. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 18(September 2022), 100564. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2023.100564>
- Rana, J., Lorena, P., Gutierrez, L., & Oldroyd, J. (2020). Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, June. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5>
- Razak, A., Sarpan, S., Ramlan, R., Indonesia, J., & Mamasa Sulawesi Barat Indonesia, B. (2018). International Review of Management and Marketing Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 67–71. <http://www.econjournals.com>
- Singh, G., & Menon, F. (2023). Impact of transformational leadership on employee motivation and performance in supply chain management. *The Business and Management Review*, 14(02), 7–8. <https://doi.org/10.24052/bmr/v14nu02/art-15>
- Stichler, J. F. (2009). Creating a healthy, positive work environment: Work environment. *Nursing for Women's Health*, 13(4), 341–346. <https://doi.org/10.1111/j.1751->

486X.2009.01445.x

Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.

Thoha, N., & Maharani, F. C. (2024). Exploring work environment's impacts on employee motivation and turnover intention in the garment industry in Wonogiri, Central Java. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1324(1), 1–15. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1324/1/012080>

Trépanier, S. G., Peterson, C., Gagné, M., Fernet, C., Levesque-Côté, J., & Howard, J. L. (2023). Revisiting the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 157–172. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2116315>

Wang, X. H., Kim, T. Y., & Lee, D. R. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69(9), 3231–3239. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.026>

Wazdy, N. A., Setyawan, A., Sudhartio, L., Bata, U. I., Batam, K., & Riau, K. (2024). *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis dan Manajemen Waktu : Studi di Pemerintah Provinsi Kepulauan X dengan Mediasi Keterlibatan Pegawai Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis dan Kepegawaian bagian Tata Usaha pada tanggal 17 Januari 2023 , belia*. 9(1), 102–118.