Contents lists available at: Google Schoolar

Jurnal Mahasiswa Entrepreneur

Jurnal Homepage : Jurnal Mahasiswa Entrepreneur

PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PUSKESMAS MLANDINGAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Rafi Ahmadi[1], Siti Soeliha[2], Minullah[3]

[1]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : ahmadirafi03@gmail.com
[2]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : Siti_Soleha@unars.ac.id
[3]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : minullah@unars.ac.id

*Corresponding Author : Rafi Ahmadi
*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, Email : ahmadirafi03@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History :
Receive :
April 20, 2026
Accepted :
April 20, 2026
Available Online :
April 20, 2026

Keywords: *Risk Perception, Service Quality, Digital Marketing, Purchasing Decisions, Consumer Trust.*

Copyright © 2026 by Author. Published by Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

A B S T R A C T

Improving quality of life is inextricably linked to health puskesmas play a vital role in enhancing the quality of life of the community, making their existence essential. Puskesmas play a role in providing optimal health services to support the community's quality of life. This study aims to analyze the influence of leadership, work environment, and career development on employee performance through work motivation at the Puskesmas Mlandingan. This study is an explanatory study using a saturation sampling technique among employees of the UPT Puskesmas Mlandingan. Data analysis and hypothesis testing in this study utilized the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach. The results of the direct effect hypothesis test, conducted using the Smart PLS 3.0 software, indicated that leadership has a significant positive effect on work motivation, whereas the work environment has a negative but insignificant effect on work motivation. Career development also showed a significant positive effect on work motivation. In addition, leadership, work environment, and career development each had a positive but insignificant effect on employee performance. Meanwhile, work motivation was also found to have a significant positive effect on employee performance. Regarding indirect effects, leadership had a positive but insignificant effect on employee performance through work motivation, whereas the work environment.

I. PENDAHULUAN

Puskesmas menjadi pelayanan kesehatan dasar tingkat pertama sehingga peran puskesmas sangatlah penting di Indonesia. Sumber daya manusia menjadi unsur utama puskesmas mencapai tujuannya. Dalam mendukung kesuksesan puskesmas terdapat beberapa faktor, salah satunya tidak lepas dari peran kinerja pegawainya. Kinerja menjadi aspek penting dan bersifat jangka panjang, sehingga kinerja dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk mengetahui keberhasilan hasil kerja pegawai dan keberhasilan tujuan puskesmas. Bersumber dari data yang dirilis oleh kementerian kesehatan pada tahun 2025, penilaian kepuasan pasien pada puskesmas telah mencapai angka 70–75%. Data yang dirilis oleh kementerian kesehatan pada September tahun 2025 juga menyatakan bahwa pasien rawat jalan di puskesmas mencapai angka kurang lebih 65%, namun lebih dari 270 juta jiwa masyarakat Indonesia saat ini sudah terlindungi. Berdasarkan data tersebut, masyarakat Indonesia rata-rata telah dijamin kesehatannya, ini juga dibuktikan dengan data terbaru dari BPJS Kesehatan pada akhir tahun 2025, Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) telah mencapai 95% cakupan kepesertaannya. Namun, tidak semua penilaian tersebut sesuai dengan realita yang terjadi di dunia nyata. Hal ini sering menimbulkan berbagai fenomena yang terjadi di Puskesmas Mlandingan.

Fenomena yang terjadi saat ini, sangat menentukan bagi keberhasilan menjalankan tugas pegawai, terutama pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) paruh waktu di Puskesmas Mlandingan meliputi cara respon pemimpinnya,

Copyright © 2026 by Author. Published by Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

lingkungan kerjanya, dan faktor dari pengembangan karir pegawai. Kondisi seperti ini jika tidak diatasi dan dibiarkan begitu saja dapat berdampak negatif bagi masyarakat dan Puskesmas Mlandingan itu sendiri.

Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pada Puskesmas Mlandingan menjadi batasan umum penelitian ini serta dengan menggunakan pendekatan ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Keberhasilan serta kegagalan suatu instansi bergantung pada kemampuan sumber daya manusianya. Instansi kesehatan seperti Puskesmas Mlandingan perlu menggunakan sumber daya manusia terlatih yang mengerti mengenai visi dan misi instansi. Oleh karena itu, sumber daya manusianya harus selaras dengan tujuan puskesmas itu sendiri. Salah satu cara untuk memaksimalkan sumber daya manusianya dapat melalui kinerjanya.

Motivasi kerja sebagai variabel mediasi, merupakan faktor penting dalam membentuk sikap, motivasi, dan perilaku pegawai yang dapat meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Puskesmas. Temuan Heliyana, E. (2024) dan Yasin, A. (2024) menyatakan bahwa motivasi kerja sebagai variabel mediasi dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Motivasi kerja bagi Puskesmas Mlandingan dapat digunakan sebagai perantara atau alat untuk mengoptimalkan kerja dan kemampuan pegawainya. Selain itu, kinerja juga dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan.

Kepemimpinan ialah faktor penting yang menjadi penentu kinerja bawahan. Kepemimpinan dapat dinilai dari faktor penyampaian kebijakan, pengambilan keputusan, dan gaya kepemimpinan. Instansi seperti Puskesmas Mlandingan pemimpinnya harus dengan kualitas kepemimpinan yang baik agar dapat menciptakan suasana kerja dan lingkungan yang nyaman dengan tujuan dapat menunjang produktivitas kerja pegawai.

Selain dari kepemimpinan, lingkungan kerja juga menjadi faktor penentu kinerja pegawai. Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai segala sesuatu fisik dan non-fisik termasuk fasilitas pendukung kinerja. lingkungan kerja yang mendukung menciptakan rasa aman dan nyaman yang dapat memicu produktivitas dan kreatifitas pegawai dalam bekerja.

Salah satu upaya meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai dapat melalui pengembangan karir. Pengembangan karir ialah media pembantu agar mencapai suatu tujuan dan keberhasilan bagi sumber daya manusia entah itu individu maupun kelompok bahkan organisasi. Bagi individu adanya pengembangan karir sangat diharapkan karena dapat memberikan peluang mutasi jabatan dengan melalui persaingan sehat antar pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada kepemimpinan, lingkungan kerja, dan pengembangan karir serta melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam mendukung kinerja pegawai PPPK Paruh Waktu di UPT Puskesmas Mlandingan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan unsur yang menjadi prioritas dalam sebuah instansi. Pada dasarnya, perusahaan manapun pasti membutuhkan manajemen SDM. Berbagai kebutuhan yang berkaitan dengan sumber daya manusia disebut manajemen sumber daya manusia. Ditegaskan oleh pendapat Hasibuan (2014:10) mengemukakan "MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat". Penggerak suatu organisasi maupun perusahaan terdapat pada sumber daya manusianya, karena sumber daya manusia yang akan menjadi tolak ukur serta menentukan efektif dan efisien instansi.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mencapai tujuan organisasi perlu adanaya kegiatan sumber daya manusia. Menurut Sutrisno (2019:9) kegiatan sumber daya manusia bagian penting dalam MSDM sebagai bagian proses dan rangkaian untuk mencapai tujuan. Kegiatan ini tentunya dapat dimaksimalkan melalui fungsi manajemen sumber daya manusia, dijelaskan oleh Sutrisno (2019:9). Fungsi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud sebagai berikut:

1) Perencanaan
   Perencanaan bertujuan untuk membantu terwujudnya tujuan melalui kegiatan memperkirakan dan menetapkan program kepegawaian.
2) Pengorganisasian
   Kegiatan menetapkan pembagian kerja dan tugas, hubungan kerja, dan delegasi wewenang agar menciptakan lingkungan kerja yang teratur serta meningkatkan tingkat efektif dan efisiensi kinerja.
3) Pengarahan dan Pengadaan
   Pengarahan dilakukan dengan memberi arahan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kinerja melalui motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja. Pengadaan artinya sebagai proses menciptakan sumber daya manusia yang sesuai kebutuhan melalui penarikan, seleksi, orientasi.
4) Pengendalian
   Pengendalian berarti mengendalikan sumber daya manusia agar bekerja sesuai yang direncanakan, bermaksud untuk meminimalisir terjadinya penyimpangan dan menaati peraturan.

5) Pengembangan
   Pengembangan diartikan sebagai proses pelatihan dan pendidikan guna meningkatkan keterampilan sumber daya manusianya, dengan mencocokkan sesuai bidang yang dibutuhkan.
6) Kompensasi
   Imbalan yang diberikan untuk pegawai oleh organisasi atau perusahaan sebagai tanda balas jasa yang diberikan kepada pegawai.
7) Pengintegrasian
   Pengintegrasian ialah kegiatan yang menyatukan dua kepentingan yang berbeda, yakni kepentingan organisasi atau perusahan dan kepentingan pribadi atau individu.
8) Pemeliharaan
   Pemeliharaan dilakukan dengan menggunakan program salah satunya program kesejahteraan, bertujuan untuk memelihara dan meningkatkan mental dan loyalitas pegawai agar dapat bekerja dengan jangka waktu yang panjang.
9) Kedisiplinan
   Kedisiplinan berhubungan dengan kesadaran dan keinginan pegawai untuk menaati peraturan yang ada karena dapat memengaruhi keberhasilan dalam mencapai tujuan bersama.
10) Pemberhentian
    Pemberhentian berarti putusnya hubungan antara organisasi atau perusahaan dengan pegawainya, dapat terjadi karena, keinginan organisasi atau pegawainya sendiri, habis kontrak kerja, dan pensiun.

Kepemimpinan

Menurut Rivai (2018:12) kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain dengan tujuan agar orang lain menyetujui dan memahami hal yang harus dilakukan supaya bersedia bekerja sama untuk meraih tujuan organisasi. Kepemimpinan bisa dikatakan sebagai sifat pemimpin yang dapat memotivasi dan menjadi inspirasi pegawai atau bawahannya.

Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi unsur penting dan memilki peran yang vital terhadap kinerja pegawai. Indikator kepemimpinan menurut Kartono (2019:159) diantaranya sebagai berikut:

1) Kemampuan mengambil keputusan
   Kemampuan dalam penentuan pilihan dan pengambilan keputusan serta bertanggung jawab akan konsekuensi atas keputusannya.
2) Kemampuan memotivasi
   Kemampuan ini meliputi pendorongan moral, penghargaan, perhatian juga keteladanan pemimpin untuk mendukung kinerja bawahannya.
3) Kemampuan komunikasi
   Kemampuan dalam berinteraksi dengan tujuan tersampainya visi dan misi kepada bawahan dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis.
4) Kemampuan mengendalikan bawahan
   Kemampuan dalam menegakkan disiplin kerja dengan memberi pengarahan, pengawasan, dan pengontrolan.
5) Tanggung jawab
   Kesadaran atas tugas dan kewajiban sebagai pemimpin, tidak melepaskan diri dari kewajibannya dan bersedia dengan konsekuensi atas keputusannya.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011:21) menjelaskan bahwa segala sesuatu yang memengaruhi produktivitas, semangat, dan kenyamanan pegawai atau karyawan meliputi sarana dan prasarana baik berupa fisik atau nonfisik. Faktor yang memengaruhi lingkungan kerja dapat berupa tingkat kebisingan, pencahyaan, sirkulasi udara, keharmonisan hubungan, dan lainnya.

Apabila lingkungan kerjanya bagus maka dipastikan dapat mendukung produktivitas kinerja. Menurut Prihantoro (2019:21) memaparkan mengenai indikator lingkungan kerja sebagai berikut:

1) Hubungan antar karyawan
   Mencakup komunikasi internal, manajemen konflik, hingga pengembangan budaya perusahaan yang inklusif, dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi untuk mendukung kinerja.
2) Suasana kerja
   Serangkaian keadaan dan lingkungan yang berada disekitar karyawan, meliputi temperatur, kelembapan, ventilasi, dan penerangan.
3) Fasilitas-fasilitas kerja
   Kinerja pegawai dapat ditingkaktkan melalui penyediaan fasilitas yang mendukung agar membantu dan mempercepat hasil kerja karyawan.

Pengembangan Karir

Pengembangan karir ialah gambaran yang jelas tentang anak tangga yang bisa dicapai dalam organisasi atau perusahaan. Searah dengan pendapat Rivai (2018:145), menyatakan bahwa proses dalam mencapai karir yang diinginkan melalui peningkatan kemampuan kerja individu disebut pengembangan karir.

Pengembangan karir dipengaruhi oleh banyak faktor seperti pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, prestasi kerja, serta kesempatan promosi yang diberikan organisasi.Menurut Siagian (2016:207) memaparkan indikator pengembangan karir sebagai berikut:

1) Perlakuan yang adil dalam berkarir
   Kesempatan yang sama untuk berkembang tanpa adanya kategori tertentu yang dapat menimbulkan diskriminasi.
2) Kepedulian para atasan langsung
   Peran pimpinan dalam mendukung pengembangan karir pekerja melalui bimbingan dan arahan serta merekomendasikan bawahan untuk promosi.
3) Informasi tentang berbagai peluang promosi
   Transparansi mengenai informasi peluang promosi harus diciptakan, karena dapat menjadi faktor pendukung motivasi dan kinerja bawahan.
4) Adanya minat untuk dipromosikan
   Keinginan pegawai dalam mengembangkan potensi diri dan memperoleh kesempatan naik jabatan melalui pelatihan untuk meningkatkan kompetensi.
5) Tingkat kepuasan
   Tingkat kepuasan dapat berupa kesesuaian promosi dengan prestasi kerja, kesesuaian jabatan dengan kompetensi, peningkatan kesejahteraan yang membawa dampak positif pada kompensasi, dan penghargaan serta perasaan dihargai.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja mengacu pada perasaan terhadap pekerjaan serta dorongan yang dibutuhkan karyawan untuk menyelesaikan tugas. Dijelaskan kembali oleh Afandi (2018:23) "Motivasi adalah suatu perasaan yang berkembang pada sekelompok orang atau tiap individu akibat dari adanya rangsangan terhadap suatu tingkah laku tertentu yang ikhlas, gembira dan kuat, serta akibat akibat yang ditimbulkannya. Perilaku itu diperhitungkan dan memberikan hasil yang baik dan berkualitas tinggi". Hasibuan (2014:148) menyatakan bahwa indikator motivasi kerja sebagai berikut:

1) Kebutuhan fisik
   Kebutuhan fisik ini motivasi paling dasar bagi pekerja. Dengan kata lain, pemenuhan kebutuhan fisik berupa pemenuhan kebutuhan sandang, papan, dan pangan pegawainya.
2) Kebutuhan rasa aman dan keselamatan
   Motivasi kerja akan stabil dan berkesinambungan apabila pekerja merasa aman dan nyaman, dapat berupa jaminan pekerjaan, perlindungan hukum, fasilitas keselamatan kerja, jaminan kesehatan dan asuransi.
3) Kebutuhan sosial
   Kebutuhan sosial biasanya berupa interaksi, kebersamaan, dan penerimaan. Dapat diartikan seperti interaksi yang baik antar pekerja, perasaan diterima, dan suasana kekeluargaan yang sehat.
4) Kebutuhan akan penghargaan
   Merasa dihargai oleh rekan kerja dan pimpinan serta memperoleh pengakuan dan penghargaan atas kontribusi dan prestasi.
5) Kebutuhan perwujudan diri
   Dorongan untuk mengembangkan potensi dan kemampuan pekerja, dimana pekerja dapat berinovasi dan mengembangkan kompetensi diri.

Kinerja

Menurut Siagian (2016:33) menjelaskan kinerja sebagai hasil kerja individu dalam memenuhi tanggung jawab pekerjaannya baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja berkaitan dengan kepentingan pekerja dan organisasi atau perusahaan, karena kinerja menjadi dasar dalam pengambilan keputusan seperti promosi atau mutasi jabatan serta pelatihan.

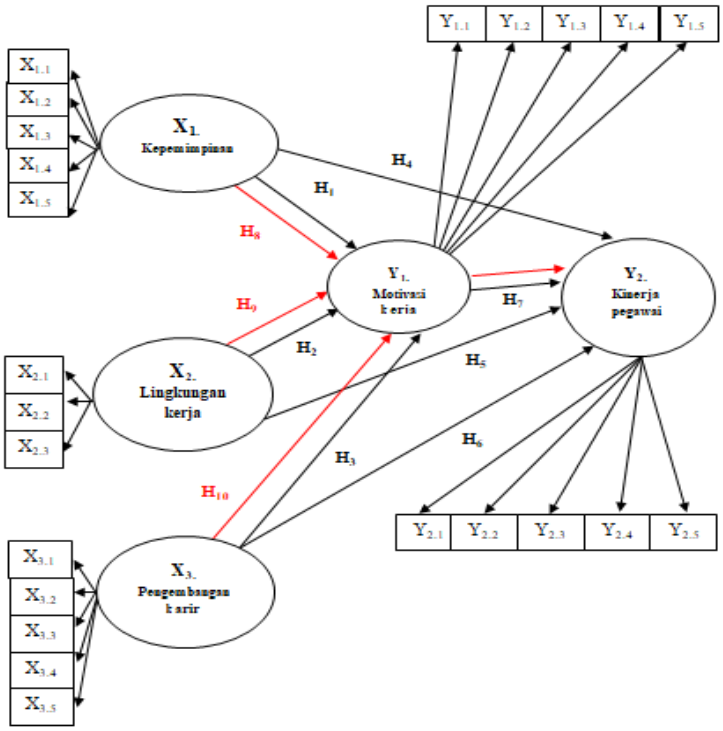
Kinerja yang baik membuktikan bahwa pegawai mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya. Menurut Yulianto (2020:9) terdapat 5 indikator kinerja sebagai berikut:

1) Kualitas
   Ukuran mengenai penilian hasil kerja yang mencakup keterampilan dan kemampuannya, dilihat dari ketelitian, kerapian, dan kesesuaian dengan prosedur yang diberikan.
2) Kuantitas
   Ukuran penilaian kerja yang dilihat dari sudut pandang jumlah hasil kerja yang diperoleh berdasarkan periode tertentu.
3) Disiplin waktu
   kesadaran dan kesediaan menaati aturan yang ditetapkan seperti waktu kehadiran dan patuh terhadap jadwal kerja serta tidak melanggarnya.
4) Efektivitas
   Tingkat keberhasilan yang diukur berdasarkan pengoptimalan sumber daya dengan menekankan pada pencapaian hasil bukan sesuai target yang diberikan.
5) Kemandirian
   Cerminan dari sikap percaya diri, bertanggung jawab, serta kemampuan mengelola diri sendiri bisa berupa kemampuan dalam mengambil keputusan, dapat mengelola waktu, dan kesadaran menyelasaikan tanggung jawabnya.

Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2016:60) memaparkan "Kerangka konseptual adalah model konseptual yang menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti, yang disusun berdasarkan teori-teori yang relevan, hasil penelitian terdahulu, dan pemikiran peneliti. Kerangka konseptual berfungsi sebagai dasar dalam merumuskan hipotesis penelitian". Studi ini mengaplikasikan untuk menghubungkan kepemimpinan (X_1), lingkungan kerja (X_2), pengembangan karir (X_3) sebagai variabel

independen, motivasi kerja (Y_1) sebagai variabel Intervening, serta kinerja (Y_2) sebagai variabel dependen dalam penelitian ini.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis Penelitian

H_1 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja.
H_2 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja.
H_3 : Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja.
H_4 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
H_5 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
H_6 : Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
H_7 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
H_8 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi kerja
H_9 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi kerja
H_{10} : Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi kerja

III. METODE PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2016:72) "Rancangan penelitian adalah rencana dan struktur penelitian yang dibuat untuk memperoleh jawaban atas pertanyaan penelitian dan menguji hipotesis". Menurut Sugiyono (2016:2) "Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu". Penelitian ini juga menggunakan pendekatan secara kuantitatif berarti menggunakan angka sebagai data utama. Menurut Muin (2023:2) "Penelitian kuantitatif adalah penelitian sistematis yang menggunakan angka sebagai data utama untuk menguji hipotesis".

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada pegawai yang berstatus PPPK paruh waktu di Puskesmas Mlandingan yang beralamat di JL Raya Mlandingan No.437, Pesisir, Mlandingan Kulon, Kecamatan Mlandingan, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur. Penelitian ini menetapkan waktu penelitian agar dapat berjalan dengan baik, sehingga dengan adanya penetapan waktu peneliti memiliki *goals* untuk memanajemen waktu. Waktu penelitian ini kurang lebih berlangsung selama tiga bulan, dari bulan Mei sampai Juli 2026.

Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2016:80) menyatakan bahwa "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya". Dalam penelitian ini populasi yang digunakan meliputi seluruh pegawai yang berstatus PPPK paruh waktu yang ada di Puskesmas Mlandingan berjumlah 42 orang dan memenuhi syarat untuk melakukan kegiatan penelitian.

Menurut Sugiyono (2016:81) "Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh

populasi tersebut". Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh yaitu seluruh populasi yang ada menjadi sampel dalam penelitian. Menurut Sugiyono (2016:85) menyatakan bahwa "Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel yang semua anggota populasi digunakan sebagai sampel". Populasi yang akan diteliti dalam penelitian ini berjumlah 42 orang atau kurang dari 100 orang sehingga sampel yang diambil berasal dari keseluruhan populasi yang ada.

Metode Analisis Data

Analisis data adalah data yang sudah diolah sehingga hasil yang diperoleh sehingga mudah dimengerti oleh pembaca penelitian. Metode ini dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) 3.0.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen bertujuan untuk mengukur apakah seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan mendasari variabel laten tersebut. Penelitian ini menggunakan aplikasi Smart PLS 3.0 sebagai alat uji validitas konvergen dengan memperhatikan nilai AVE (Average Variance Extracted) dan nilai outer loading. Nilai AVE harus melebihi 0,5 sedangkan kriteria minimal untuk *outer loading* adalah 0,7.

Tabel 1.
Hasil Uji Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

	X_1. Kepemimpinan	X_2. Lingkungan Kerja	X_3. Pengembangan Karir	Y_1. Motivasi Kerja	Y_2. Kinerja	Keterangan
$X_{1.1}$	0,860					Valid
$X_{1.2}$	0,851					Valid
$X_{1.3}$	0,910					Valid
$X_{1.4}$	0,863					Valid
$X_{1.5}$	0,825					Valid
$X_{2.1}$		0,873				Valid
$X_{2.2}$		0,823				Valid
$X_{2.3}$		0,853				Valid
$X_{3.1}$			0.724			Valid
$X_{3.2}$			0.823			Valid
$X_{3.3}$			0.877			Valid
$X_{3.4}$			0.817			Valid
$X_{3.5}$			0.909			Valid
$Y_{1.1}$				0.702		Valid
$Y_{1.2}$				0.830		Valid
$Y_{1.3}$				0.881		Valid
$Y_{1.4}$				0.813		Valid
$Y_{1.5}$				0.776		Valid
$Y_{2.1}$					0.795	Valid
$Y_{2.2}$					0.794	Valid
$Y_{2.3}$					0.881	Valid
$Y_{2.4}$					0.863	Valid
$Y_{2.5}$					0.765	Valid

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa setiap indikator pada instrumen menyatakan hasil Valid, dikarenakan nilainya telah sesuai kriteria yaitu berada di atas 0,7.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas Konvergen (AVE)

Variabel Penelitian	*Average Variance Extracted* (AVE)	*Cut Off*	Keterangan
X_1 Kepemimpinan	0.743	0,5	Valid
X_2 Lingkungan kerja	0.723	0,5	Valid
X_3 Pengembangan karir	0.693	0,5	Valid
Y_1 Motivasi Kerja	0.644	0,5	Valid
Y_2 Kinerja	0.674	0,5	Valid

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel diatas seluruh instumen dapat dinyatakan valid (angka berwana hijau) karena diketahui bahwa Nilai AVE (*Average Variance Extracted)* untuk setiap variabel yaitu lebih dari 0,5.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan mengindikasikan sejauh mana instrumen dapat diandalkan serta mengevaluasi konsistensi suatu alat ukur. Pada penelitian ini uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's alpha* dan mencapai diatas 0,70.

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	*Cronbach's alpha*	Keterangan
X_1 Kepemimpinan	**0.913**	**Reliabel**
X_2 Lingkungan kerja	**0.808**	**Reliabel**
X_3 Pengembangan karir	**0.887**	**Reliabel**
Y_1 Motivasi kerja	**0.861**	**Reliabel**
Y_2 Kinerja	**0.878**	**Reliabel**

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Dilihat dari nilai reliabilitas diatas menunjukkan bahwa nilai semua variabel yang diuji nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Pada penelitian ini uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Colinierity Statistics* (*VIF*) pada "*Inner VIF Values*" pada hasil analisis aplikasi Smart PLS 3.0. Dalam uji ini, digunakan kriteria bahwa apabila nilai VIF tidak melebihi 5,00 maka tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik "Multikolinieritas" (angka berwarna hijau) namun apabila nilai VIF melebihi 5,00 dikatakan melanggar asumsi klasik "Multikolinieritas" (angka berwarna merah).

Tabel 4.
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Penelitian	X_1. Kepemimpinan	X_2. Lingkungan Kerja	X_3. Pengembangan Karir	Y_1. Motivasi Kerja	Y_2. Kinerja
X_1. Kepemimpinan				**2.567**	**2.874**
X_2. Lingkungan Kerja				**1.905**	**1.906**
X_3. Pengembangan Karir				**2.399**	**2.873**
Y_1. Motivasi Kerja					**2.292**
Y_2. Kinerja					

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan tabel diatas, hasil olah data dapat disimpulkan bahwa model penelitian telah memenuhi asumsi multikolinieritas dikarenakan nilai VIF menunjukkan lebih kecil dari 5,00.

Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk mengetahui data pada setiap variabel apakah berdistribusi normal atau tidak. Data dikatakan memenuhi asumsi normalitas apabila nilai *excess* kurtosis atau *skewness* berada dalam rentang batas -2,58 sampai 2,58.

Tabel 5.
Hasil Uji Normalitas

Indikator	*Excess Kurtosis*	*Skewness*	Keterangan
$X_{1.1}$	**-0.295**	**-0.812**	Normal
$X_{1.2}$	**-0.578**	**-0.761**	Normal
$X_{1.3}$	**-0.578**	**-0.761**	Normal
$X_{1.4}$	**-0.547**	**-0.557**	Normal
$X_{1.5}$	**-0.588**	**-0.602**	Normal

$X_{2.1}$	**-0.950**	**-0.345**	Normal
$X_{2.2}$	**-0.699**	**-0.348**	Normal
$X_{2.3}$	**-0.635**	**-0.188**	Normal
$X_{3.1}$	**-0.851**	**-0.237**	Normal
$X_{3.2}$	**-0.681**	**-0.140**	Normal
$X_{3.3}$	**-0.776**	**-0.187**	Normal
$X_{3.4}$	**-0.717**	**-0.241**	Normal
$X_{3.5}$	**-0.653**	**-0.287**	Normal
$Y_{1.1}$	**-0.565**	**-0.097**	Normal
$Y_{1.2}$	**-0.776**	**-0.187**	Normal
$Y_{1.3}$	**-0.622**	**-0.528**	Normal
$Y_{1.4}$	**-0.635**	**-0.188**	Normal
$Y_{1.5}$	**-0.585**	**-0.228**	Normal
$Y_{2.1}$	**-0.495**	**-0.171**	Normal
$Y_{2.2}$	**-0.586**	**-0.323**	Normal
$Y_{2.3}$	**-0.487**	**-0.639**	Normal
$Y_{2.4}$	**-0.549**	**-0.042**	Normal
$Y_{2.5}$	**-0.721**	**-0.545**	Normal

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil diatas, menunjukkan bahwa *Excess Kurtosis* dan *Skewness* pada semua indikator telah sesuai kriteria yang telah ditentukan maka dinyatakan berdistribusi normal.

Uji *Goodness Of Fit* (GOF)

Uji *Goodness of Fit* bertujuan untuk mengetahui dampak kelayakan model dengan memeriksa *fit indeks* dari hasil sampel, mengukur sejauh mana kesesuaian model penelitian sebuah distribusi data mengikuti sebuah distribusi teoritis tertentu secara statistik. Model penelitian ini dikatakan *fit* apabila konsep model struktural dalam penelitian sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan.

Tabel 6.
Hasil *Uji Godness Of Fit* (GOF)

Kriteria	*Saturated Model*	*Estimated Model*	*Cut Off2*	Keterangan Model
SRMR	0.095	0.095	≤ 0.10	*Good Fit*
d_ULS	2.499	2.499	≥ *0.05*	*Good Fit*
d_G	2.661	2.661	≥ *0.05*	*Good Fit*
Chi-Square	436.301	436.301	Diharapkan Kecil	*Good Fit*
NFI	0,577	0,577	> 0,9 (mendekati 1)	*Marginal Fit*

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan hasil penilaian kesesuaian Uji *Goodness of Fit* (GOF) pada table diatas menunjukkan bahwa nilai SRMR, *Chi-Square*, dan NFI telah memenuhi kriteria kelayakan model. Dapat disimpulkan bahwa penelitian ini telah memenuhi persyaratan *Goodness of Fit* yang ditentukan.

Uji Koefisien Determinasi

Uji yang dilakukan terhadap *inner model* bertujuan untuk menguji hubungan antara konstruk eksogen dan endogen yang telah dihipotesiskan. Dikarenakan variabel yang digunakan pada penelitian ini lebih dari dua variabel maka penilaian diambil pada angka yang berada di kolom R-Square Adjusted.

Tabel 7.
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel Terikat	*R-Square*	*R-Square Adjusted*
Y_1. Motivasi Kerja	0.564	0.529
Y_2. Kinerja	0.676	0.641

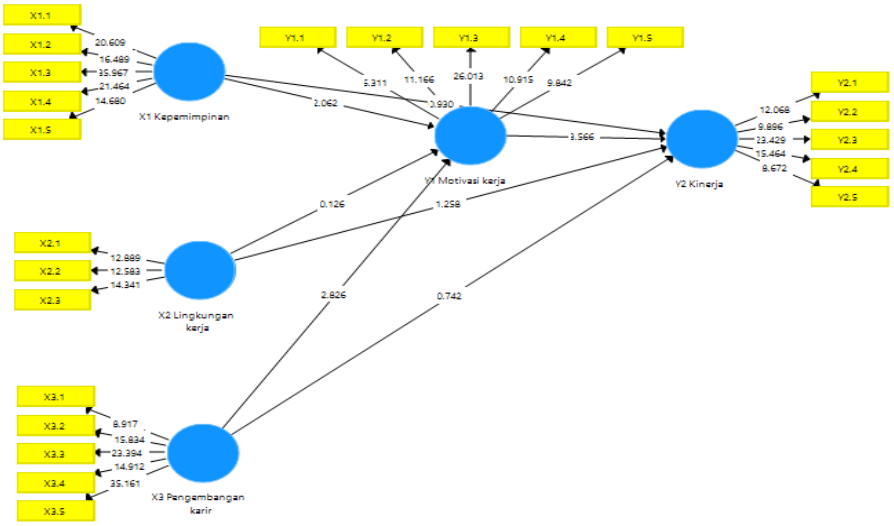
Sumber Data: Data diolah peneliti (2026)

Dapat disimpulkan bahwa Variabel Kepemimpinan (X_1) Lingkungan Kerja (X_2) Pengembangan Karir (X_3) memiliki pengaruh terhadap Motivasi Kerja (Y_1) sebesar 0.529 (52,9%) memiliki pengaruh kuat,

sedangkan sisanya 47,1% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. Selain itu ketiga variabel independen tersebut juga memengaruhi kinerja (Y_2) sebesar 0.641 (64,1%), sedangkan sisanya 35,9% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

Uji Hipotesis Penelitian

Uji hipotesis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan aplikasi Smart PLS 3.0 menggunakan metode bootstrapping. Uji ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi hubungan pengaruh antar variabel yang dapat dilihat dari nilai *path coefficient*, t-*statistic*, dan p-*value*, sehingga dapat ditentukan hipotesis diterima atau ditolak. Hasil pengujian hipotesis penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi *Smart* PLS
Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan gambar 2 diatas, hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan aplikasi Smart PLS selanjutnya mengenai Uji Hipotesis penelitian ditampilkan pada tabel 8 sebagai berikut :

Tabel 8.
Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Variabel	*Original Sample (O)*	*Sample Mean (M)*	*Standard Deviation (STDEV)*	*T-Statistics (O/STDEV)*	*P Values*
X_1 Kepemimpinan -> Y_1 Motivasi kerja	0,366	0,375	0,177	2,062	0,040
X_2 Lingkungan kerja -> Y_1 Motivasi kerja	-0,022	-0,034	0,178	0,126	0,900
X_3 Pengembangan karir -> Y_1 Motivasi kerja	0,454	0,463	0,161	2,826	0,005
X_1 Kepemimpinan -> Y_2 Kinerja	0,155	0,171	0,166	0,930	0,353
X_2 Lingkungan kerja -> Y_2 Kinerja	0,174	0,187	0,138	1,258	0,209
X_3 Pengembangan karir -> Y_2 Kinerja	0,125	0,114	0,168	0,742	0,459
Y_1 Motivasi kerja -> Y_2 Kinerja	0,489	0,476	0,137	3,566	0,000
X_1 Kepemimpinan -> Y_1 Motivasi kerja -> Y_2 Kinerja	0,179	0,172	0,094	1,903	0,058
X_2 Lingkungan kerja -> Y_1 Motivasi kerja -> Y_2 Kinerja	-0,011	-0,019	0,090	0,122	0,903
X_3 Pengembangan karir -> Y_1 Motivasi kerja -> Y_2 Kinerja	0,222	0,226	0,109	2,036	0,042

Sumber : Data diolah peneliti (2026)

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Uji hipotesis penelitian yang dilakukan pada variabel Kepemimpinan (X_1) terhadap variabel Motivasi kerja (Y_1) menunjukkan hasil nilai *original sample* positif (0,366), nilai *T-Statistic* sebesar 2,062 (>1,964), dan dengan nilai *P Value* sebesar **0,040** (<0,05). Dari hasil uji hipotesis tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja (Y_1), maka pada penelitian ini **Hipotesis ke 1 diterima.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Semakin efektif penerapan kepemimpinan motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai juga semakin tinggi. Seorang pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, menjadi teladan, memberikan dukungan, serta menghargai kontribusi pegawai akan mampu meningkatkan semangat kerja, rasa tanggung jawab, dan komitmen pegawai dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, dalam meningkatkan kualitas kepemimpinan harus dioptimalkan karena kepemimpinan menjadi aspek penting dalam mendorong motivasi kerja pegawai supaya pelaksanaan tugas berjalan lebih optimal serta tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu Febriansyah (2023).

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Uji hipotesis penelitian yang dilakukan pada variabel Lingkungan Kerja (X_2) terhadap variabel Motivasi kerja (Y_1) menunjukkan hasil nilai *original sample* negatif (-0,022), nilai *T-Statistic* sebesar 0,126 (<1,964), dan dengan nilai *P Value* sebesar **0,900** (>0,05). Dari hasil uji hipotesis tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Lingkungan Kerja (X_2) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Motivasi kerja (Y_1), maka pada penelitian ini **Hipotesis ke 2 ditolak.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja belum bisa memberikan pengaruh yang positif terhadap motivasi kerja pegawai. Dengan kata lain lingkungan kerja belum mampu mendorong meningkatnya motivasi kerja secara signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang pengaruhnya jauh lebih besar terhadap motivasi kerja itu sendiri, baik yang bersifat ekstrinsik maupun intrinsik. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa upaya dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai harus diiringi dengan perbaikan pada faktor-faktor lingkungan kerja. Lingkungan kerja menjadi aspek penting yang perlu mendapat perhatian. Hasil penelitian ini tidak sepenuhnya sejalan dengan penelitian terdahulu Heliyana, E (2024).

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Motivasi Kerja

Uji hipotesis penelitian yang dilakukan pada variabel Pengembangan Karir (X_3) terhadap variabel Motivasi kerja (Y_1) menunjukkan hasil nilai *original sample* positif (0,454), nilai *T-Statistic* sebesar 2,826 (>1,964), dan dengan nilai *P Value* sebesar **0,005** (<0,05). Dari hasil uji hipotesis tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan Karir (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja (Y_1), maka pada penelitian ini **Hipotesis ke 3 diterima.**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat diketahui bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Apabila pelaksanaan program pengembangan karir dalam organisasi semakin baik, maka semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai. Pengembangan karir menjadi dorongan bagi pegawai untuk bekerja lebih optimal agar dapat mendapatkan kenaikan jabatan dan mengikuti pelatihan serta meningkatkan kompetensi guna memperoleh ilmu yang mendukung promosi jabatan. Pegawai akan meningkatkan kinerjanya dan memberikan kontribusi terbaik mereka apabila organisasi menyediakan peluang untuk berkembang guna mencapai jenjang karir yang lebih tinggi bagi pegawai. Sistem pengembangan karir yang dilakukan harus adil dan transparan, serta berkesinambungan agar menjadi motivasi kerja bagi pegawai dan mendukung kinerja yang lebih optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu Rifa'i, A (2024).

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Uji hipotesis penelitian yang dilakukan pada variabel Kepemimpinan (X_1) terhadap variabel Kinerja (Y_2) menunjukkan hasil nilai *original sample* positif (0,155), nilai *T-Statistic* sebesar 0,930 (<1,964), dan dengan nilai *P Value* sebesar **0,353** (>0,05). Dari hasil uji hipotesis tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (Y_2), maka pada penelitian ini **Hipotesis ke 4 ditolak.**

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan telah berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai namun masih belum cukup signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh kepemimpinan masih perlu dikembangkan. Peningkatan Kinerja dapat dilakukan dengan upaya seperti penyampaian arahan secara jelas dan faktor kepemimpinan lainnya agar pegawai dapat melakukan pekerjaanya dengan baik. Dengan demikian, kinerja pegawai dapat menjadi lebih optimal. Oleh sebab itu, mengombinasikan penerapan kepemimpinan yang efektif dengan kebijakan-kebijakan dapat meningkatkan kinerja dan pada akhirnya menghasilkan kinerja pegawai yang lebih optimal. Hasil penelitian ini tidak sepenuhnya sejalan dengan penelitian terdahulu Hadi, A, S (2025).

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Uji hipotesis penelitian yang dilakukan pada variabel Lingkungan Kerja (X_2) terhadap variabel Kinerja (Y_2) menunjukkan hasil nilai *original sample* positif (0,174), nilai *T-Statistic* sebesar 1,258 (<1,964), dan dengan nilai *P Value* sebesar **0,209** (>0,05). Dari hasil uji hipotesis tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Lingkungan Kerja (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (Y_2), maka pada penelitian ini **Hipotesis ke 5 ditolak.**

Berdasarkan pengujian maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja secara positif namun tidak signifikan, yang artinya terdapat hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja yang bersifat positif. Akan tetapi, pengaruh tersebut belum membuktikan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja dapat secara langsung meningkatkan kinerja responden pada penelitian ini. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai tidak memperoleh dukungan empiris sehingga dinyatakan ditolak. Hasil penelitian ini tidak sepenuhnya sejalan dengan penelitian terdahulu Lestari, I, N (2024).

Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja

Uji hipotesis penelitian yang dilakukan pada variabel Pengembangan Karir (X_3) terhadap variabel Kinerja (Y_2) menunjukkan hasil nilai *original sample* positif (0,125), nilai *T-Statistic* sebesar 0,742 (<1,964), dan dengan nilai *P Value* sebesar **0,459** (>0,05). Dari hasil uji hipotesis tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan karir (X_3) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (Y_2), maka pada penelitian ini **Hipotesis ke 6 ditolak.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir pada objek penelitian belum mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pelaksanaan pengembangan karir yang ada masih belum efektif sehingga tidak dapat mendorong peningkatan hasil kerja pegawai. Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, pengembangan karir belum dapat dianggap sebagai faktor yang paling dominan dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja karyawan pada objek penelitian ini. Hasil penelitian ini tidak sepenuhnya sejalan dengan penelitian terdahulu Pratama, M, R (2025).

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Uji hipotesis penelitian yang dilakukan pada variabel Motivasi Kerja (Y_1) terhadap variabel Kinerja (Y_2) menunjukkan hasil nilai *original sample* positif (0,489), nilai *T-Statistic* sebesar 3,566 (>1,964), dan dengan nilai *P Value* sebesar **0,000** (<0,05). Dari hasil uji hipotesis tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi kerja (Y_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y_2), maka pada penelitian ini **Hipotesis ke 7 diterima.**

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Apabila pegawai memiliki tingkat motivasi yang tinggi maka pegawai tersebut cenderung bekerja dengan lebih baik, komitmen dan tanggung jawab jauh lebih besar terhadap tugas yang diberikan. Selain itu, motivasi yang kuat kan mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi dan hasil kerja yang lebih optimal. Sebaliknya, apabila motivasi kerjanya menurun, semangat, produktivitas, dan kualitas pelaksanaan pekerjaan yang diberikan akan menurun sehingga kinerja pegawainya juga menurun. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu Yasin, A (2024).

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Uji hipotesis penelitian yang dilakukan pada variabel Kepemimpinan (X_1) terhadap variabel Kinerja (Y_2) melalui Motivasi Kerja (Y_1) menunjukkan hasil nilai *original sample* positif (0,179), nilai *T-Statistic* sebesar 1,903 (<1,964), dan dengan nilai *P Value* sebesar **0,058** (>0,05). Dari hasil uji hipotesis tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (Y_2) melalui Motivasi kerja (Y_1), maka pada penelitian ini **Hipotesis ke 8 ditolak.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja belum dapat berfungsi sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan dan kinerja pegawai secara efektif. Dalam temuan ini kepemimpinan sudah bisa mendorong peningkatan motivasi kerja, namun dorongan tersebut masih belum cukup untuk menghasilkan peningkatan kinerja yang signifikan. Peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi belum memperoleh dukungan empiris pada objek penelitian yang dikaji, hal ini menunjukkan hubungan antara kepemimpinan dan kinerja kemungkinan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar motivasi kerja. Hasil penelitian ini tidak sepenuhnya sejalan dengan penelitian terdahulu Heliyana, E (2024), Lestari, I, N (2024), Rifa'i, A (2024), dan Yasin, A (2024).

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Uji hipotesis penelitian yang dilakukan pada variabel Lingkungan Kerja (X_2) terhadap variabel Kinerja (Y_2) melalui Motivasi Kerja (Y_1) menunjukkan hasil nilai *original sample* negatif (-0,011), nilai *T-Statistic* sebesar 0,122 (<1,964), dan dengan nilai *P Value* sebesar **0,058** (>0,05). Dari hasil uji hipotesis tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Lingkungan kerja (X_2) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja (Y_2) melalui Motivasi kerja (Y_1), maka pada penelitian ini **Hipotesis ke 9 ditolak.**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja belum mampu berperan memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja kondusif secara teoritis diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja, namun pada penelitian ini peningkatan motivasi belum terbukti bahkan berpengaruh negatif sehingga tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawainya. Dengan demikian, motivasi kerja belum dapat menjelaskan hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan pada objek penelitian ini. Hasil

penelitian ini tidak sepenuhnya sejalan dengan penelitian terdahulu Heliyana, E (2024), Lestari, I, N (2024), dan Rifa'i, A (2024).

Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Uji hipotesis penelitian yang dilakukan pada variabel Pengembangan Karir (X_3) terhadap variabel Kinerja (Y_2) melalui Motivasi Kerja (Y_1) menunjukkan hasil nilai *original sample* positif (0,222), nilai *T-Statistic* sebesar 2,036 (>1,964), dan dengan nilai *P Value* sebesar **0,042** (<0,05). Dari hasil uji hipotesis tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Pengembangan karir (X_3) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja (Y_2) melalui Motivasi kerja (Y_1), pada penelitian ini **Hipotesis ke 10 diterima.**

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pengembangan karir dan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pelaksanaan program pengembangan karir yang baik di dalam organisasi, seperti tersedianya peluang promosi, pelatihan, dan jenjang karir yang jelas, mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Motivasi yang semakin tinggi mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih optimal, memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, serta berupaya mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Kondisi tersebut pada akhirnya memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, pengembangan karir tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga memberikan dampak tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja. Hasil penelitian ini sepenuhnya sejalan dengan penelitian terdahulu Rifa'i, A (2024).

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

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

1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi kerja (H_1 diterima).
2) Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Motivasi kerja (H_2 ditolak).
3) Pengembangan karir berpengaruh signifikan positif terhadap Motivasi kerja (H_3 diterima).
4) Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (H_4 ditolak).
5) Lingkungan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (H_5 ditolak).
6) Pengembangan karir berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (H_6 ditolak).
7) Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja (H_7 diterima).
8) Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi kerja (H_8 ditolak).
9) Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja melalui Motivasi kerja (H_9 ditolak).
10) Pengembangan karir berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja melalui Motivasi kerja (H_{10} diterima).

Saran

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Universitas Abdurachman Saleh Situbondo diharapkan dapat terus mendukung pengembangan penelitian mahasiswa dibidang manajemen sumber daya manusia. Selain itu, universitas juga diharapkan dapat mendorong mahasiswa agar mampu menghasilkan penelitian yang berkualitas dan aplikatif melalui pemberian pembekalan metodologi penelitian yang lebih mendalam serta lebih jelas dan rinci.

Bagi Peneliti

Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang diduga dapat memengaruhi kinerja pegawai, seperti kompetensi, beban kerja, maupun sistem penghargaan, sehingga dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif. Selain itu, peneliti selanjutnya juga diharapkan dapat memperluas objek penelitian pada instansi yang berbeda agar diperoleh perbandingan hasil yang lebih beragam. Penggunaan metode penelitian yang lebih variatif juga disarankan guna meningkatkan kedalaman analisis.

Bagi UPT Puskesmas Mlandingan

UPT Puskesmas Mlandingan disarankan untuk lebih memfokuskan perhatian pada peningkatan kualitas lingkungan kerja, mengingat aspek tersebut terbukti tidak memiliki pengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja pegawai. UPT Puskesmas Mlandingan diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi kerja pegawainya. Hal ini terbukti dalam data penelitian ini, variabel lingkungan kerja sama sekali tidak berpengaruh positif terhadap motivasi kerja maupun terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Oleh karena itu, Puskesmas perlu memastikan bahwa kemampuan pegawai dapat dimanfaatkan secara optimal serta didukung dengan menciptakan harmonisasi hubungan antar pegawai, suasana kerja yang nyaman, dan juga penyediaan fasilitas kerja yang mendukung agar sistem kerja yang lebih efektif dan terarah. Dengan demikian, peningkatan Lingkungan kerja di UPT Puskesmas Mlandingan diharapkan dapat berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai.

Selain dari konteks variabel lingkungan kerja, variabel lainnya telah terbukti memiliki pengaruh yang positif namun masih belum signifikan. Sehingga, sangat diharapkan agar UPT Puskesmas Mlandingan dapat meningkatkan lagi hal-hal yang berikaitan dengan variabel diluar konteks lingkungan kerja agar dapat

berpengaruh signifikan positif. Variabel yang dimaksud ialah kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi kerja. Hal ini perlu menjadi prioritas, karena berperan langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai, UPT Puskesmas Mlandingan dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan cara memaksimalkan faktor-faktor yang terdapat pada kepemimpinan, pengembangan karir, dan motivasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

Adhari. 2020. *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. Pasuruan: CV Qiara Media

Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing

Fatoni. 2014. *Manajemen Kepemimpinan*. Bandung: CV Alfabeta

Febriansyah. 2023. Pengaruh Reward And Punishment dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perangkat Desa Se Kecamatan Cermee Bondowoso Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME), [S.l.], v. 2, n. 6, p. 1235-1249, apr. 2025. ISSN 2964-898X. https://doi.org/10.36841/jme.v2i6.3545.

Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25. Edisi Kesembilan*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hadi, A. S. 2025. Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Reward Terhadap Kinerja Perangkat Desa Melalui Komitmen Kerja (Studi Kasus Kantor Desa Curah kalak, Palangan, dan Kumbangsari Kecamatan Jangkar Kabupaten Situbondo). Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME), [S.l.], v. 4, n. 9, p. 2336-2354, oct. 2025. ISSN 2964-898X. https://doi.org/10.36841/jme.v4i9.6807

Hamali, A, Y. 2016. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group

Hasibuan. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Heliyana, E. 2024. Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Smkn 1 Situbondo Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME), [S.l.], v. 3, n. 6, p. 1046 - 1060, apr. 2025. ISSN 2964-898X. https://doi.org/10.36841/jme.v3i6.5005

Irmayani, N. W. D. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusi*a. Yogyakarta: Deepublish

Kartono. 2019. *Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*. Jakarta: Rajawali Pers

Lestari, I, N., Wahyuni, I., Sari, L, P. 2024. Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Di Koperasi Simpan Pinjam "Aping' Kecamatan Asembagus Situbondo Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. **Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (Jme)**, [S.L.], V. 3, N. 10, P. 1925 – 1939. https://doi.org/10.36841/jme.v3i10.5280.

Lindrawati. 2023. Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Di Universitas Abdurachman Saleh Situbondo Dengan Variabel Intervening Kepuasan Kerja. Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME), [S.l.], v. 2, n. 12, p. 2795-2805, apr. 2025. ISSN 2964-898X. https://doi.org/10.36841/jme.v2i12.4215

Martono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Rajawali Pers

Muin, A. 2023. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Malang: CV. Literasi Nusantara Abadis

Nitisemito. 2017. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Panjaitan, M. 2017. *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan*. Medan: Universitas Methodist Indonesia

Pratama, M. R. 2025. Hubungan Kualitas Sdm, Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Feva Indonesia Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME), [S.l.], v. 4, n. 6, p. 1373 - 1393, aug. 2025. ISSN 2964-898X. https://doi.org/10.36841/jme.v4i6.6960

Prihantoro, A. 2019. *Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Komitmen*. Yogyakarta: Deepublish Publisher

Ramdani, D., Fandiyanto, R., Ariyantiningsih, F. 2025. Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perangkat Desa Pada Kantor Desa Kesambirampak dan Desa Kapongan Kabupaten Situbondo Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. **Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)**, [S.l.], v. 3, n. 4, p. 714 – 728.

https://doi.org/10.36841/jme.v3i4.4914.

Rifa'i, A. 2024. Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Asn Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo. Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME), [S.l.], v. 3, n. 5, p. 876 - 889, apr. 2025. ISSN 2964-898X. https://doi.org/10.36841/jme.v3i5.4927

Rivai. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*: Dari Teori ke Praktik. Jakarta: Rajawali Pers

Sarwono, J. dan Narimawati, U. 2015. *Membuat Skripsi, Tesis dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS SEM)*. Yogyakarta: Penerbit ANDI

Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama

Setyawulan. 2025. *Motivasi sebagai Kunci Peningkatan Kinerja Individu dan Organisasi dalam Manajemen SDM*. Bandung: CV. Angkasa Media Literasi

Siagian. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara

Sinambela. 2019. *Manajemen Kinerja Pengelolaan, pengukuran, dan Implikasi Kinerja*. Depok: PT Rajagrafindo Persada

Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta

Sutrisno. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Wulandari, A. Mulyanto, H. 2024. *Kepemimpinan*. Bekasi: PT Kimshafi Alung Cipta

Yasin, A. 2024. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di Desa Bercak Asri, Desa Kladi dan Desa Batu Salang Kecamatan Cermee, Kabupaten Bondowoso). Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME), [S.l.], v. 3, n. 7, p. 1263 - 1277, aug. 2024. ISSN 2964-898X. https://doi.org/10.36841/jme.v3i7.5090

Yudiaatmaja. 2017. *Kepemimpinan: Konsep, Teori dan Karakternya*. Bali: Universitas Pendidikan Ganesha Press

Yulianto. 2020. *Keamanan dalam Media Digital*. Bandung: Informatika