

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Koperasi Dan Ukm Kabupaten Halmahera Tengah Provinsi Maluku Utara

Trisnawati A Iman¹, Abdullah W Jabid², Ahmad Yani Abdurrahman³

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Khairun Ternate, Indonesia

E-mail : trisnawati369@gmail.com, abdullah.jabid@unkhair.ac.id, doktorrahmadyani01@gmail.com³

Article History:

Received: 01 Maret 2026

Revised: 10 Juli 2026

Accepted: 11 Juli 2026

Keywords: Lingkungan Kerja,
Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai

Abstract: Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, melibatkan seluruh populasi pegawai sebanyak 65 orang melalui teknik sampel jenuh. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) berbantuan software SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan, serta gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, gaya kepemimpinan terbukti memediasi secara signifikan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada kondisi lingkungan kerja yang kondusif, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh penerapan gaya kepemimpinan yang efektif. Oleh karena itu, perbaikan lingkungan kerja yang diiringi dengan penguatan kapasitas kepemimpinan menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja aparatur dan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi, khususnya pada sektor publik yang menuntut kinerja aparatur yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pelayanan. Kinerja pegawai mencerminkan kemampuan individu dalam menghasilkan output yang berkualitas sesuai tanggung jawab yang diemban. Dalam konteks pemerintahan daerah, meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap efektivitas dan transparansi penyelenggaraan pemerintahan menempatkan kinerja aparatur sebagai indikator utama keberhasilan reformasi birokrasi dan pelayanan publik.

Kinerja pegawai tidak terlepas dari kondisi lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan.

Lingkungan kerja yang kondusif, baik secara fisik maupun psikososial, berperan dalam menciptakan kenyamanan, motivasi, dan produktivitas pegawai. Namun, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja sering kali dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Pemimpin memiliki peran penting dalam membentuk iklim kerja, mengarahkan perilaku pegawai, serta memotivasi dan mengoptimalkan potensi SDM, sehingga gaya kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam memperkuat kinerja pegawai.

Fenomena di Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Halmahera Tengah menunjukkan masih adanya permasalahan kinerja, seperti keterlambatan administrasi, rendahnya inisiatif pelayanan, dan minimnya inovasi pembinaan UKM. Kondisi ini dipengaruhi oleh keterbatasan lingkungan kerja serta dinamika kepemimpinan baru pasca pembentukan instansi. Meskipun penelitian terdahulu membuktikan pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, kajian yang menempatkan gaya kepemimpinan sebagai variabel mediasi masih terbatas, khususnya pada instansi pelayanan publik daerah. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi celah penelitian sekaligus memberikan rekomendasi strategis bagi peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

LANDASAN TEORI

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya pada periode tertentu. Kinerja menjadi indikator utama keberhasilan organisasi karena menunjukkan tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Edison et al., 2016). Kinerja juga dipengaruhi oleh kecakapan, usaha, serta kesempatan yang dimiliki pegawai dalam menjalankan pekerjaannya (Hasibuan, 2016; Mangkunegara, 2017).

Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada di sekitar pegawai dan dapat memengaruhi kenyamanan, semangat, serta kinerjanya dalam melaksanakan pekerjaan (Arida et al., 2012; Wibowo, 2011). Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan sehat akan mendorong pegawai bekerja secara optimal, sedangkan lingkungan yang kurang kondusif dapat menurunkan produktivitas dan kinerja (Siagian & Khair, 2018).

Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan cara seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi (Mulyadi & Rivai, 2012). Gaya kepemimpinan menentukan bagaimana pemimpin membangun komunikasi, mengambil keputusan, serta menciptakan iklim kerja yang mendukung kinerja pegawai (Nurjaya et al., 2019).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui gaya kepemimpinan sebagai variabel mediasi. Lokasi penelitian dilakukan di Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Halmahera Tengah dengan waktu penelitian menyesuaikan kebutuhan pengumpulan data. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Halmahera Tengah yang berjumlah 65 orang, dan karena jumlah populasi relatif kecil, teknik sampel jenuh

digunakan sehingga seluruh populasi dijadikan responden. Data yang digunakan berupa data kuantitatif yang bersumber dari data primer, diperoleh melalui observasi lapangan, wawancara singkat, dan penyebaran kuesioner dengan skala Likert lima poin. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) berbantuan software SmartPLS

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Uji Realibilitas

Outer Loading

Outer loading merupakan salah satu indikator pengujian validitas konvergen dalam model pengukuran berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Menurut Hair et al. (2019), nilai *outer loading* menunjukkan korelasi antara masing-masing indikator (item pertanyaan) dengan konstruk laten yang diukur. Semakin tinggi nilai *outer loading*, semakin besar kontribusi indikator tersebut dalam menjelaskan variabel laten. Nilai indikator dikatakan *valid*, apabila indikator menjelaskan variabel konstruksinya dengan nilai $> 0,7$ atau biasa yang disebut dengan *rule of thumbs* (Ghozali dan Latan, 2015). Sedangkan nilai yang dibawah 0,7 sebaiknya lakukan penghapusan pada indikator tersebut. Berikut hasil *output outer loading* pada tabel 4.6.

Tabel 4.6 Output Outer Loading Awal X, Z dan Y

Indikator	Lingkungan Kerja	Kinerja Pegawai	Gaya Kepemimpinan
X.1	0,750		
X.2	0,697		
X.3	0,785		
X.4	0,792		
X.5	0,793		
X.6	0,682		
X.7	0,814		
Y.1		0,889	
Y.2		0,813	
Y.3		0,906	
Y.4		0,928	
Y.5		0,911	
Y.6		0,707	
Z.1			0,808
Z.2			0,903
Z.3			0,887
Z.4			0,891
Z.5			0,830
Z.6			0,897

Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2025

Berdasarkan tabel pengujian *outer loading*, seluruh indikator pada variabel Kinerja Pegawai dan Gaya Kepemimpinan memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 sehingga dinyatakan valid. Sementara itu, pada variabel Lingkungan Kerja terdapat dua indikator (X.2 dan X.6) yang memiliki nilai *outer loading* sebesar 0,697 dan 0,682 yang masih kurang dari 0,7 sehingga perlu dilakukan penghapusan pada indikator tersebut dan dilakukan pengujian ulang.

Tabel 4.7 Output Outer Loading Akhir X, Z dan Y

Indikator	Lingkungan Kerja	Kinerja Pegawai	Gaya Kepemimpinan
X.1	0,787		
X.3	0,821		
X.4	0,855		
X.5	0,773		
X.7	0,821		
Y.1		0,889	
Y.2		0,812	
Y.3		0,906	
Y.4		0,928	
Y.5		0,911	
Y.6		0,708	
Z.1			0,808
Z.2			0,903
Z.3			0,887
Z.4			0,892
Z.5			0,828
Z.6			0,898

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025*

Berdasarkan *output* pengujian kedua, seluruh indikator pada variabel Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai dan Gaya Kepemimpinan memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Hal ini sesuai dengan kriteria *rule of thumb* yang dikemukakan oleh Hair *et al.* (2019) dan Ghazali dan Latan (2015), sehingga semua indikator dinyatakan valid dan layak digunakan dalam model penelitian.

AVE (Average Variance Extracted)

Average Variance Extracted (AVE) merupakan indikator penting dalam pengujian validitas konvergen pada model pengukuran berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). *AVE* digunakan untuk menilai seberapa besar proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten dibandingkan varians kesalahan.

Dalam penelitian ini, pengujian *AVE* dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh konstruk memenuhi persyaratan validitas konvergen. Konstruk dengan nilai *AVE* >0,50 dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis model struktural selanjutnya (Hair *et al.*, 2019). Berikut hasil *Average Variance Extracted (AVE)* pada tabel 4.6

Tabel 4.8 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
Lingkungan Kerja	0,659
Kinerja Pegawai	0,744
Gaya Kepemimpinan	0,757

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025*

Berdasarkan hasil pengujian Average Variance Extracted (AVE), seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50. Variabel Lingkungan Kerja memperoleh nilai AVE sebesar 0,659, Kinerja Pegawai sebesar 0,744, dan Gaya Kepemimpinan sebesar 0,757. Dengan demikian, seluruh variabel dinyatakan valid dan layak digunakan dalam pengujian model

struktural selanjutnya (Hair *et al.*, 2019).

Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Composite Reliability dan **Cronbach's Alpha** digunakan untuk mengukur reliabilitas atau konsistensi internal konstruk dalam model PLS-SEM. Menurut Hair *et al.* (2019), nilai reliabilitas dikatakan baik apabila lebih besar dari 0,70. **Cronbach's Alpha** menilai konsistensi antar indikator secara umum, sedangkan **Composite Reliability** mempertimbangkan kontribusi indikator berdasarkan nilai loading-nya, sehingga lebih akurat dalam PLS-SEM. Jika kedua nilai di atas 0,70, konstruk dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam pengujian model. Berikut hasil **Composite Reliability** dan **Cronbach's Alpha** pada tabel 4.6

Tabel 4.8 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)
Lingkungan Kerja	0,870	0,875
Kinerja Pegawai	0,930	0,944
Gaya Kepemimpinan	0,936	0,945

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas konstruk, seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai **Cronbach's Alpha** dan **Composite Reliability** di atas 0,70. Variabel **Lingkungan Kerja** memperoleh **Cronbach's Alpha** sebesar 0,870 dan **Composite Reliability** sebesar 0,875, yang menunjukkan reliabilitas sangat baik, sementara **Kinerja Pegawai** masing-masing sebesar 0,930 dan 0,944. Variabel **Gaya Kepemimpinan** juga menunjukkan reliabilitas yang tinggi dengan nilai 0,936 dan 0,945. Hasil ini membuktikan bahwa semua konstruk dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam analisis model (Hair *et al.*, 2019).

Nilai R Square

Nilai R Square menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model. Menurut Hair *et al.* (2019), semakin tinggi R Square, semakin baik kemampuan prediksi model. Nilai R Square di atas 0,50 menunjukkan model memiliki tingkat penjelasan yang moderat hingga kuat, sedangkan nilai di bawah 0,25 menunjukkan penjelasan yang lemah. Dengan demikian, R Square digunakan untuk menilai seberapa baik konstruk eksogen mempengaruhi konstruk endogen dalam penelitian. Berikut Nilai *R-Square* dan *Adjusted R-Square* pada tabel 4.6

Tabel 4.9 Nilai R-Square dan Adjusted R-Square

Variabel	R-square	Adjusted R-square
Kinerja Pegawai	0,824	0,818
Gaya Kepemimpinan	0,451	0,443

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Berdasarkan tabel di atas, nilai R-Square pada variabel kinerja pegawai sebesar 0,824, yang berarti bahwa variabel lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan mampu menjelaskan variasi pada kinerja pegawai sebesar 82,4%, sedangkan sisanya sebesar 17,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat kuat dalam menjelaskan kinerja pegawai melalui lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan.

Sementara itu, nilai R-Square pada variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,451, yang mengindikasikan bahwa variabel lingkungan kerja mampu menjelaskan variasi pada gaya kepemimpinan sebesar 45,1%, sedangkan sisanya 54,9 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki peranan penting dalam membentuk gaya kepemimpinan, yang pada gilirannya berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Uji Hipotesis

Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung adalah hubungan kausal yang terjadi secara langsung dari satu variabel laten ke variabel laten lainnya tanpa melalui variabel perantara (mediator). Pengaruh ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dalam model struktural. Menurut Hair et al. (2019), pengaruh langsung dianggap signifikan jika nilai *t-statistic* > 1,96 dengan *p-value* < 0,05. Besarnya koefisien jalur menunjukkan seberapa kuat dan arah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut tabel *path coefficient* pada *output SmartPLS* sebagai berikut:

Tabel 4.10 Path Coefficients (Mean, STDEV, t-value)

Hubungan Antar Variabel	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,290	0,280	0,104	2,777	0,006
Lingkungan Kerja -> Gaya Kepemimpinan	0,672	0,684	0,073	9,215	0,000
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	0,687	0,698	0,103	6,695	0,000

Sumber: *Output SmartPLS 4.0, 2025*

Nilai *path coefficient* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikan dalam pengujian hipotesis, berikut adalah penjelasan dari hasil *path coefficient*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai bernilai signifikan dengan T-statistik sebesar 2,777 > 1,96 dan nilai P Value sebesar 0,006 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Selanjutnya, pengaruh lingkungan kerja terhadap gaya kepemimpinan juga menunjukkan hasil yang signifikan dengan T-statistik sebesar 9,215 > 1,96 dan nilai P Value sebesar 0,000 < 0,05. Artinya, semakin baik lingkungan kerja yang tercipta dalam organisasi, maka semakin baik pula gaya kepemimpinan yang terbentuk.

Selain itu, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai juga signifikan dengan T-statistik sebesar 6,695 > 1,96 dan nilai P Value sebesar 0,000 < 0,05. Hasil ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berperan positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung adalah efek variabel independen terhadap variabel dependen yang terjadi melalui satu atau lebih variabel perantara (mediator). Dengan kata lain, variabel independen mempengaruhi variabel mediator terlebih dahulu, lalu variabel mediator mempengaruhi variabel dependen. Pengaruh tidak langsung dihitung dengan mengalikan koefisien jalur yang terlibat dalam jalur mediasi.

Menurut Hair et al. (2019), uji signifikansi pengaruh tidak langsung juga menggunakan

teknik *bootstrapping* dengan kriteria signifikan jika *t-statistic* >1,96 atau *p-value* <0,05. Berikut tabel pengaruh tidak langsung pada *output SmartPLS* sebagai berikut:

Tabel 4.12 Pengaruh Tidak Langsung Antara Variabel Independen Dengan Variabel Dependen Melalui Variabel Mediasi

Hubungan Antar Variabel	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
Lingkungan Kerja -> Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	0,462	0,479	0,096	4,808	0,000

Sumber: *Output SmartPLS 4.0*, 2025

Nilai pada tabel pengaruh tidak langsung menunjukkan tingkat signifikan dalam pengujian hipotesis, berikut adalah penjelasan dari hasil *indirect effect*

Pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui gaya kepemimpinan adalah signifikan dengan T-statistik sebesar 4,808 > 1,96 karena $t_{hitung} > t_{tabel}$, dan nilai P Value (0,000) < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai secara signifikan. Artinya, lingkungan kerja yang baik akan mendorong terbentuknya gaya kepemimpinan yang efektif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai menjadi lebih kuat apabila dimediasi oleh gaya kepemimpinan yang baik dalam organisasi.

Pembahasan

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin baik kondisi lingkungan kerja, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif, nyaman, dan mendukung aktivitas kerja akan menciptakan suasana kerja yang produktif serta meningkatkan semangat dan motivasi pegawai untuk mencapai target kinerja organisasi.

Lingkungan kerja merupakan salah satu determinan utama yang memengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi. Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan, keamanan, dan dukungan sosial yang mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal. Menurut Robbins dan Judge (2021), lingkungan kerja terdiri dari faktor fisik seperti fasilitas kerja, pencahayaan, kebersihan, hingga tata ruang, serta faktor psikologis seperti hubungan antarpegawai, dukungan dari atasan, dan iklim organisasi. Apabila faktor-faktor tersebut tercipta secara harmonis, maka pegawai akan merasa lebih betah dalam bekerja, lebih berkomitmen, serta mampu memberikan hasil kerja yang maksimal baik dari sisi kualitas maupun kuantitas.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2017) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik mampu memengaruhi sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas. Penelitian Zhenjing *et al.* (2022) menegaskan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja tugas pegawai dengan komitmen sebagai variabel yang memperkuat hubungan tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan loyalitas pegawai yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas kerja. Demikian pula, penelitian RGSA Open Access (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian berdampak pada kinerja pegawai.

Dengan demikian, peningkatan kualitas lingkungan kerja, baik dari aspek fisik seperti

fasilitas dan kebersihan, maupun aspek nonfisik seperti hubungan sosial dan dukungan pimpinan, menjadi faktor penting dalam menciptakan kinerja pegawai yang optimal.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Gaya Kepemimpinan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan. Kondisi lingkungan kerja yang baik dapat mendorong munculnya gaya kepemimpinan yang efektif dalam organisasi. Lingkungan kerja yang mendukung dan harmonis akan menciptakan interaksi positif antara pimpinan dan bawahan, memperkuat komunikasi, serta meningkatkan kepercayaan dan partisipasi pegawai.

Lingkungan kerja yang tercipta dalam organisasi tidak hanya memengaruhi pegawai, tetapi juga memberikan dampak terhadap gaya kepemimpinan yang dipraktikkan oleh seorang pemimpin. Menurut Yukl (2019), perilaku kepemimpinan tidak lahir dalam ruang hampa, melainkan terbentuk dari dinamika organisasi, kondisi lingkungan, dan karakteristik bawahan. Pemimpin dalam lingkungan kerja yang kondusif cenderung bersikap lebih partisipatif, komunikatif, dan transformasional, sedangkan pemimpin yang berada dalam lingkungan penuh tekanan lebih mungkin menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional atau bahkan otoriter. Hal ini menegaskan bahwa lingkungan kerja dapat menjadi faktor yang memengaruhi pola interaksi pemimpin dengan bawahan.

Penelitian Rahmadani dan Lestari (2023) mendukung pandangan tersebut dengan menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif memperkuat efektivitas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang sehat memungkinkan pemimpin lebih mudah menginspirasi, memotivasi, dan membangun hubungan emosional yang kuat dengan bawahan. Sebaliknya, apabila lingkungan kerja penuh dengan konflik, tekanan, dan ketidakjelasan struktur, pemimpin cenderung mengalami kesulitan dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis dan inspiratif.

Menurut Rivai (2014), pemimpin yang bekerja dalam lingkungan yang sehat dan dinamis akan lebih mudah mengembangkan gaya kepemimpinan yang adaptif, demokratis, dan mampu memotivasi bawahannya. Dengan demikian, perbaikan lingkungan kerja tidak hanya berdampak langsung pada kenyamanan pegawai, tetapi juga membentuk karakter kepemimpinan yang lebih efektif dalam mendorong pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan kinerja pegawai secara nyata. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, motivasi, serta penghargaan terhadap prestasi bawahan akan mendorong rasa tanggung jawab, kedisiplinan, dan semangat kerja yang lebih tinggi.

Gaya kepemimpinan memiliki hubungan langsung dan signifikan dengan kinerja pegawai karena pemimpin berperan sebagai pengarah, motivator, dan pengendali yang menentukan arah organisasi. Bass dan Riggio (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi bawahan untuk bekerja melampaui standar yang ditetapkan dengan cara memberikan visi, motivasi, serta penghargaan emosional. Robbins dan Judge (2021) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan dan keterikatan pegawai, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

Penelitian Hakim, Effendy, dan Tanjung (2023) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil ini sejalan dengan penelitian pada Balai Prasarana Permukiman Wilayah Maluku Utara (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula, penelitian Hidayat dan Sari (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat mampu meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak pada pencapaian kinerja yang lebih baik.

Hasil ini mendukung teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Yukl (2015), bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu mengarahkan dan menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pimpinan memiliki peranan penting dalam menciptakan iklim kerja yang positif dan mendorong peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Mediasi

Penelitian ini juga menemukan bahwa pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui gaya kepemimpinan bersifat positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang mendukung akan mendorong pemimpin untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif, inspiratif, dan komunikatif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.

Hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai sering kali tidak berlangsung secara langsung, melainkan melalui peran variabel mediasi. Salah satu mediator yang penting adalah gaya kepemimpinan. Teori mediasi (Baron & Kenny, 1986) menjelaskan bahwa pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat berlangsung melalui variabel perantara yang menjelaskan *bagaimana* dan *mengapa* pengaruh tersebut terjadi. Dalam konteks ini, lingkungan kerja yang kondusif memungkinkan pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif, baik dalam bentuk transformasional, situasional, maupun demokratis. Gaya kepemimpinan tersebut kemudian meningkatkan motivasi, kepuasan, serta keterikatan pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Secara empiris, penelitian Bank Indonesia Malang (2025) membuktikan bahwa lingkungan kerja dan kepemimpinan transformasional bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian Alwi & Rahayu (2025) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap keterlibatan pegawai dan kinerja. Temuan-temuan tersebut memberikan bukti bahwa gaya kepemimpinan tidak hanya berperan sebagai variabel independen, tetapi juga sebagai mekanisme yang menjelaskan bagaimana lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja.

Temuan ini memperkuat pandangan Robbins dan Judge (2017) bahwa kualitas lingkungan kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peran kepemimpinan yang mampu menciptakan koordinasi dan motivasi kerja. Dengan demikian, peningkatan lingkungan kerja dan pengembangan gaya kepemimpinan yang baik menjadi strategi penting dalam menciptakan kinerja pegawai yang unggul di lingkungan organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Halmahera Tengah Provinsi Maluku Utara, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan kinerja pegawai memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin baik kondisi lingkungan kerja yang diciptakan oleh organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dicapai oleh pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman, tertata, serta didukung dengan fasilitas kerja yang memadai terbukti dapat meningkatkan fokus, motivasi, dan produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas pelayanan publik di Dinas Koperasi dan UKM.
2. Lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan. Kondisi kerja yang kondusif mendorong munculnya gaya kepemimpinan yang lebih komunikatif, partisipatif, dan adaptif terhadap kebutuhan pegawai. Dalam konteks Dinas Koperasi dan UKM, pemimpin yang bekerja dalam lingkungan kerja yang baik mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis, memperkuat koordinasi antarbidang, serta menumbuhkan semangat kebersamaan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas lingkungan kerja memiliki kontribusi besar dalam membentuk gaya kepemimpinan yang efektif di instansi pemerintah daerah.
3. Gaya kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, memberi teladan, serta mengapresiasi hasil kerja bawahan dapat mendorong peningkatan kinerja secara nyata. Pada Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Halmahera Tengah, gaya kepemimpinan yang terbuka dan suportif menciptakan rasa tanggung jawab serta komitmen yang lebih tinggi dari pegawai terhadap pelaksanaan tugas pelayanan masyarakat, pembinaan koperasi, dan pengembangan UMKM.
4. Selain pengaruh langsung, penelitian ini juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Artinya, lingkungan kerja yang baik akan mendorong terbentuknya gaya kepemimpinan yang efektif, dan pada gilirannya gaya kepemimpinan tersebut meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian, gaya kepemimpinan menjadi penghubung penting yang memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Halmahera Tengah.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa upaya peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Halmahera Tengah harus diiringi dengan perbaikan lingkungan kerja dan penguatan gaya kepemimpinan yang efektif. Kombinasi antara lingkungan kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang visioner akan menciptakan kinerja pegawai yang optimal dalam mendukung keberhasilan pelaksanaan program dan kebijakan pemerintah daerah di sektor koperasi dan usaha mikro, kecil, dan menengah di Kabupaten Halmahera Tengah.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh pada Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Halmahera Tengah Provinsi Maluku Utara, maka dapat disampaikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak instansi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai serta efektivitas pelaksanaan tugas organisasi.

Pertama, hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, disarankan agar Dinas Koperasi dan UKM terus berupaya menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini dapat dilakukan dengan memperhatikan aspek fisik seperti kebersihan, pencahayaan, dan kenyamanan

ruang kerja, serta aspek nonfisik seperti hubungan interpersonal, komunikasi antarpegawai, dan budaya kerja yang positif. Lingkungan kerja yang mendukung akan meningkatkan semangat, disiplin, dan produktivitas pegawai dalam menjalankan tugas pelayanan kepada masyarakat.

Kedua, mengingat bahwa lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan, maka pimpinan instansi diharapkan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi dan kebutuhan pegawai. Pemimpin perlu membangun iklim kerja yang partisipatif, terbuka, dan komunikatif, serta mendorong keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan pelayanan publik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang diterapkan akan mampu menciptakan suasana kerja yang harmonis dan memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi.

Ketiga, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Untuk itu, pimpinan perlu meningkatkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan, terutama dalam aspek pemberian motivasi, pengawasan, dan penghargaan terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang efektif tidak hanya bertindak sebagai pengarah, tetapi juga sebagai inspirator dan fasilitator yang mendorong pegawai untuk mencapai kinerja terbaiknya.

Keempat, temuan bahwa gaya kepemimpinan memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai menegaskan pentingnya peran pemimpin sebagai penghubung antara kondisi kerja dan hasil kinerja. Oleh karena itu, Dinas Koperasi dan UKM disarankan untuk mengadakan pelatihan kepemimpinan yang berkelanjutan, guna memperkuat kapasitas pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil.

Secara keseluruhan, peningkatan kinerja pegawai di Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Halmahera Tengah akan lebih optimal apabila didukung oleh sinergi antara lingkungan kerja yang baik dan gaya kepemimpinan yang efektif. Upaya peningkatan kedua aspek tersebut diharapkan dapat memperkuat budaya kerja profesional, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta mendukung pencapaian visi dan misi organisasi secara berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

- Alwi, A., & Rahayu, F. (2025). *The role of leadership in mediating the effect of work environment on employee engagement and performance*.
- Arida, I. N., dkk. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Prenada Media.
- Balai Prasarana Permukiman Wilayah Maluku Utara. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
- Bank Indonesia Malang. (2025). The influence of transformational leadership and work environment on employee performance with job satisfaction as mediating variable. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 20(1), 101–115.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Strategi dan*

- perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi.* Alfabeta.
- Enny, N. (2019). Lingkungan kerja non fisik dan pengaruhnya terhadap kinerja.
- Faisal, M., dkk. (2021). Lingkungan kerja non fisik dan hubungan interpersonal dalam organisasi.
- Firmansyah, A., & Dewi, S. (2024). Kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai kementerian.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Ghozali, I. (2006). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least squares (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hakim, A., Effendy, S., & Tanjung, R. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada LLDIKTI Wilayah I Sumatera Utara). *Jurnal Administrasi Publik*, 11(2), 112–125.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson.
- Hidayat, R., & Sari, P. (2021). The effect of leadership style and work environment on employee job satisfaction and performance.
- Inspektorat Kabupaten Pulau Taliabu. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
- Jufrizen & Rahmadhani, D. (2020). Lingkungan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan.
- Kasmir. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik*. Rajawali Pers.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode riset untuk bisnis & ekonomi*. Erlangga.
- Lestari, D., & Gunawan, H. (2022). Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan disiplin terhadap kinerja pegawai pemerintah kota Surabaya. [Nama Jurnal].
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Alfabeta.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Mulyadi, D., & Rivai, V. (2012). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Rajawali Pers.
- Nitisemito, A. S. (2014). *Manajemen personalia*. Ghalia Indonesia.
- Nurhasanah, I. (2019). Lingkungan kerja fisik dan non fisik serta pengaruhnya terhadap produktivitas.
- Nurjaya, A., dkk. (2019). Gaya kepemimpinan dalam organisasi modern.
- Nugroho, B., & Pratiwi, E. (2024). Lingkungan kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja ASN pemerintah daerah.
- Octaviani, R. (2019). Lingkungan kerja fisik dan non fisik di organisasi.
- Putra, D., & Amelia, R. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai mediasi (Studi pada BUMN).
- Rahmadani, S., & Lestari, T. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

- dengan lingkungan kerja sebagai determinan.
- RGSA Open Access. (2024). The influence of workload and working environment on employee performance, with job satisfaction as mediator.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications* (7th ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Refika Aditama.
- Sekaran, U. (1992). *Research methods for business: A skill-building approach*. John Wiley & Sons.
- Setiana, R. (2019). Lingkungan kerja fisik dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. [Nama Jurnal].
- Siagian, S. P. (2014). *Teori motivasi dan aplikasinya*. Rineka Cipta.
- Siagian, S. P., & Khair, A. (2018). Lingkungan kerja dan produktivitas pegawai.
- Silaen, S. (2018). *Metodologi penelitian sosial untuk penulisan skripsi dan tesis*. PT Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi (Mixed methods)*. Alfabeta.
- Susanti, L., & Wibowo, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja pegawai (Studi pada Pemda Jawa Barat).
- Utari, S., & Hadi, R. (2020). Faktor kepribadian dan gaya kepemimpinan dalam organisasi.
- Wahyudi, T. (2021). Work environment and leadership style toward employee performance in manufacturing firms.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Pustaka Pelajar.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
- Zhenjing, L., Wang, Y., & Chen, H. (2022). Work environment and employee performance: The role of commitment. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 55–70. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i3.19671>