

ANALISIS KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI MOTIVASI KERJA PADA UNIVERSITAS CENDEKIA ABDITAMA KABUPATEN TANGERANG

Dinafian Noor¹, Muhammad Yus Firdaus², Erialdy³

Program Pascasarjana Universitas Islam Syekh-Yusuf, Indonesia, 15118

E-mail Correspondent: artikelpasca@unis.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di Universitas Cendekia Abditama Kabupaten Tangerang. Pendekatan kuantitatif diterapkan dengan menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4.0 untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel Laten. Sampel sebanyak 65 responden diambil dari populasi 153 pegawai tetap (102 dosen, 20 tenaga kependidikan, dan 31 tenaga pendukung) menggunakan rumus Slovin dengan margin of error 10% dan teknik Proportionate Stratified Random Sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert 1-5 yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; (2) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; (3) Kepemimpinan tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai; (4) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai; (5) Motivasi kerja terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai; dan (6) Motivasi kerja tidak terbukti memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya perancangan gaya kepemimpinan inspiratif dan perbaikan lingkungan kerja fisik maupun non-fisik guna meningkatkan produktivitas lembaga pendidikan tinggi.

Kata kunci: Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai, SEM-PLS

Abstract

This study aims to analyze the effect of leadership and work environment on employee performance with work motivation as a mediating variable at Cendekia Abditama University, Tangerang Regency. A quantitative approach was applied using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS 4.0 to examine both direct and indirect relationships among latent variables. A sample of 65 respondents was selected from a population of 153 permanent staff members (102 lecturers, 20 educational staff, and 31 support staff) using Slovin's formula with a 10% margin of error and Proportionate Stratified Random Sampling. Data were gathered through a 5-point Likert scale questionnaire, validated for accuracy and reliability. The results revealed that: (1) Leadership has a positive and significant effect on work motivation; (2) Work environment has a positive and significant effect on work motivation; (3) Leadership has no significant direct effect on employee performance; (4) Work environment significantly and positively affects employee performance; (5) Work motivation successfully mediates the relationship between

leadership and employee performance; and (6) Work motivation does not mediate the relationship between work environment and employee performance. These findings highlight the strategic necessity for university management to cultivate transformational leadership and optimize supportive academic work environments.

Keywords: Leadership, Work Environment, Work Motivation, Employee Performance, PLS-SEM

A. Pendahuluan

Pendidikan tinggi memegang peran sentral dan strategis dalam menghasilkan sumber daya manusia (SDM) berkualitas yang krusial bagi pembangunan bangsa di tengah persaingan global yang semakin ketat. Institusi perguruan tinggi tidak hanya menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, tetapi juga wadah pencetak individu yang tangguh, kreatif, mandiri, dan profesional di bidangnya. Keberhasilan suatu perguruan tinggi sangat ditopang oleh kinerja pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan (tendik) yang andal dalam menjalankan Tridharma Perguruan Tinggi.

Namun, sektor pendidikan tinggi di Indonesia menghadapi berbagai tantangan internal dan eksternal yang kompleks. Tantangan seperti ketidakmerataan akses pendidikan berkualitas, variasi mutu antar-perguruan tinggi swasta, beban administrasi dosen yang kian berat, hingga tuntutan implementasi kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) memerlukan tata kelola SDM yang adaptif dan responsif. Di Universitas Cendekia Abditama Kabupaten Tangerang, fenomena kinerja pegawai ditandai oleh fluktuasi kedisiplinan absensi, potensi kerentanan tenaga kerja berkontrak, serta perlunya penyesuaian gaya kepemimpinan dengan iklim lingkungan kerja akademik.

Kajian literatur manajemen sumber daya manusia secara konsisten menggarisbawahi pentingnya peran kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap produktivitas pegawai. Teori Gaya Kepemimpinan Transformasional Yukl (2006) dan Teori Dua Faktor Herzberg mengindikasikan bahwa motivasi kerja dapat bertindak sebagai mekanisme mediasi yang memperkuat atau menyelaraskan pengaruh kepemimpinan serta kondisi kerja fisik dan non-fisik terhadap kinerja pegawai. Meskipun penelitian terdahulu seperti Asmiadi et al. (2022) dan Purnamiati (2024) mengkaji variabel serupa di instrumen pemerintahan, terdapat celah penelitian (*research gap*) terkait bagaimana model mediasi motivasi bekerja dalam konteks spesifik perguruan tinggi swasta yang sedang berkembang pesat di wilayah aglomerasi industri Kabupaten Tangerang.

Berdasarkan latar belakang tersebut, perumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada tujuh pertanyaan utama: (1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai?; (2) Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai?; (3) Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?; (4) Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai?; (5) Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai?; (6) Bagaimana peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?; dan (7) Bagaimana peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Universitas Cendekia Abditama Kabupaten Tangerang. Penelitian

ini bertujuan memberikan landasan empiris bagi perumusan strategi peningkatan kinerja perguruan tinggi yang berkelanjutan.

B. Metode

Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Cendekia Abditama yang beralamat di Kabupaten Tangerang, Banten, dengan periode penelitian berlangsung dari bulan Februari hingga Agustus 2025. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif kausalitas dengan metode survei eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antara variabel exogen/independen Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2), variabel endogen/dependen Kinerja Pegawai (Y), serta variabel mediasi Motivasi Kerja (Z).

Populasi dalam penelitian ini bersifat finit yaitu seluruh pegawai tetap di Universitas Cendekia Abditama yang berjumlah 153 orang pegawai. Rincian distribusi populasi disajikan pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Distribusi Populasi dan Alokasi Sampel Penelitian
(Sumber: Data Primer Terolah, 2025)

No.	Kategori Strata Pegawai	Jumlah Populasi (N)	Jumlah Sampel (n)
1	Pendidik / Dosen	102	41
2	Tenaga Kependidikan (Tendik)	20	8 (7,97)
3	Tenaga Lainnya (Pramubakti, Satpam, Supir)	31	12 (12,3)
Tota 1	Pegawai Universitas Cendekia Abditama	153	61 (Realisasi: 65)

Penentuan ukuran sampel minimum dihitung menggunakan rumus Slovin dengan margin of error $e = 10\%$ (0,10), sehingga diperoleh sampel minimum sebesar 61 responden. Teknik pengambilan sampel menerapkan Proportionate Stratified Random Sampling untuk menjamin representasi dari ketiga strata kerja. Pada tahap pengumpulan data lapangan, kuesioner terdistribusi dan dikembalikan secara valid oleh 65 responden (melebihi batas minimum Slovin).

Teknik analisis data menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS versi 4.0. Tahapan evaluasi analisis meliputi: (1) Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) yang mencakup validitas konvergen (*outer loading* $> 0,70$ dan AVE $> 0,50$), validitas diskriminan (*Fornell-Larcker Criterion* & *Cross Loading*), serta reliabilitas (*Composite Reliability* & *Cronbach's Alpha* $> 0,70$); dan (2) Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) yang meliputi uji multikolinearitas (VIF < 5), uji signifikansi koefisien jalur (*Path Coefficients* via *bootstrapping* 5000 resample, t-statistic $> 1,96$, p-value $< 0,05$), koefisien determinasi (R2), *predictive relevance* (Q2 > 0), serta *Model Fit* (NFI).

C. Hasil dan Pembahasan

1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menguji keabsahan dan keandalan instrumen variabel laten penelitian. Hasil pengujian menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai **outer loading** > 0,70 (X1.A=0,866; X1.B=0,904; X1.C=0,813; X1.D=0,904; X2.B=0,876; X2.D=0,887; Z.A=0,805; Z.B=0,766; Z.C=0,734; Z.D=0,751; Z.E=0,720; Y.A=0,913; Y.B=0,920; Y.C=0,879; Y.D=0,904; Y.E=0,906). Nilai **Average Variance Extracted** (AVE) untuk seluruh variabel berada di atas batas kritis 0,50 (Kepemimpinan = 0,760; Lingkungan Kerja = 0,676; Motivasi Kerja = 0,572; Kinerja Pegawai = 0,819). Reliabilitas instrumen terkonfirmasi sangat kuat dengan nilai **Composite Reliability** dan **Cronbach's Alpha** melebihi 0,70.

Uji validitas diskriminan berdasarkan **Fornell-Larcker Criterion** menyajikan bukti bahwa akar kuadrat AVE setiap variabel laten lebih besar daripada korelasi antar variabel laten lainnya, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Evaluasi Validitas Diskriminan berdasarkan Fornell-Larcker Criterion
(Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2025)

Variabel Laten	Kepemimpinan	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja	Kinerja Pegawai
Kepemimpinan (X1)	0,872			
Lingkungan Kerja (X2)	0,460	0,822		
Motivasi Kerja (Z)	0,689	0,730	0,756	
Kinerja Pegawai (Y)	0,500	0,652	0,593	0,905

2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model) dan Uji Hipotesis

Pengujian kecocokan model (**Model Fit**) menghasilkan nilai Normed Fit Index (NFI) sebesar 0,710 (71,0%), yang mengindikasikan bahwa model penelitian berada dalam kategori layak dan baik. Evaluasi **Predictive Relevance** (Q2) menghasilkan nilai Q2_Z = 0,348 untuk Motivasi Kerja dan Q2_Y = 0,282 untuk Kinerja Pegawai (> 0), yang membuktikan kapasitas estimasi observasi yang akurat. Seluruh nilai Variance Inflation Factor (VIF) antar variabel laten berada di bawah angka 5,00 (VIF < 5), bebas dari isu multikolinearitas.

Pengujian hipotesis pengaruh langsung (**Direct Effect**) dan pengaruh mediasi (**Indirect Effect**) dilakukan melalui prosedur **bootstrapping** dengan tingkat kepercayaan 95% (alpha = 0,05; t-tabel = 1,96). Rangkuman pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 3:

Tabel 3. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung dan Mediasi
(Sumber: Output SmartPLS 4.0, 2025)

No	Jalur Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur (β)	t-Statistic	p-Value	Keterangan
H1	Kepemimpinan (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	0,422	4,821	0,000	Signifikan (Diterima)
H2	Lingkungan Kerja (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	0,536	7,102	0,000	Signifikan (Diterima)
H3	Kepemimpinan (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,121	1,142	0,254	Tidak Signifikan (Ditolak)
H4	Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,473	3,891	0,000	Signifikan (Diterima)
H5	Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,264	2,015	0,044	Signifikan (Diterima)
H6	Kepemimpinan (X1) -> Motivasi (Z) -> Kinerja (Y)	0,111	2,008	0,045	Memediasi (Diterima)
H7	Lingkungan Kerja (X2) -> Motivasi (Z) -> Kinerja (Y)	0,141	1,820	0,069	Tidak Memediasi (Ditolak)

3. Pembahasan Hasil Penelitian

a. Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja (H1 & H2): Hasil analisis membuktikan bahwa kepemimpinan ($\beta = 0,422$; $t = 4,821$; $p = 0,000$) dan lingkungan kerja ($\beta = 0,536$; $t = 7,102$; $p = 0,000$) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Lingkungan kerja menjadi prediktor paling dominan dalam memicu dorongan kerja pegawai di lingkungan kampus. Kondisi fasilitas ruang kerja yang memadai, kelancaran akses jaringan sistem informasi, serta iklim akademik yang kondusif terbukti meningkatkan semangat kerja pegawai secara nyata.

b. Pengaruh Langsung terhadap Kinerja Pegawai (H3, H4, & H5): Secara mengejutkan, kepemimpinan tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,121$; $t = 1,142$; $p = 0,254 > 0,05$), sehingga H3 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam ekosistem perguruan tinggi, arahan atau instruksi kepemimpinan pimpinan tidak secara otomatis mentransformasi kinerja individu tanpa adanya dorongan motivasi internal. Sebaliknya, lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,473$; $t = 3,891$; $p = 0,000$), serta motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,264$; $t = 2,015$; $p = 0,044$).

c. Peran Mediasi Motivasi Kerja (H6 & H7): Pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa motivasi kerja terbukti memediasi secara penuh (*Full Mediation*) pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,111$; $t = 2,008$; $p = 0,045 < 0,05$), sehingga H6 diterima. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan di Universitas Cendekia

Abditama harus bekerja melalui peningkatan motivasi pegawai terlebih dahulu sebelum mampu berdampak pada kinerja. Sementara itu, motivasi kerja tidak terbukti memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,141$; $t = 1,820$; $p = 0,069 > 0,05$), di mana H7 ditolak. Lingkungan kerja lebih berperan memberikan dampak langsung secara independen terhadap efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas harian pegawai.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, dapat ditarik enam kesimpulan utama:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Universitas Cendekia Abditama Kabupaten Tangerang.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, di mana lingkungan kerja merupakan faktor pendorong motivasi yang paling dominan.
3. Kepemimpinan tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja pegawai, mengindikasikan perlunya jalur perantara motivasional.
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Motivasi kerja terbukti memediasi peran kepemimpinan terhadap kinerja pegawai (Full Mediation), tetapi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Referensi

Buku

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (16th ed.)*. London: Kogan Page Publishers.
- Asmiadi, A., Bahri, S., & Pasaribu, S. E. (2022). *Peran Mediasi Motivasi Pada Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat*
- Dyah Nirmala Arum Janie, S.E., M.Si. (2012). *Statistik Deskriptif & Regresi Linier Berganda dengan SPSS*. Semarang: Semarang University Press.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25 (Edisi 9)*. Semarang: 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.)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Kasmir. (2022). *Pengantar Metodologi Penelitian Untuk Ilmu Manajemen, Akuntansi, dan Bisnis*. Depok: PT Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (17th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Jurnal

- Apriani Ayu, I. Y. A. I. (2024). Analisis Faktor Yang Memengaruhi Motivasi Kerja Karyawan Distributor Menggunakan Regresi Linier Berganda. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 86-95.
- DPRK Kota Subulussalam. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1364-1380.
- Dugguh, S. I., & Dennis, A. (2022). The Effect of Work Environment on Employee Productivity. *International Journal of Business Management*, 9(1), 1-10.
- Erialdy, S., & Agus Iwan Mulyanto, S. (2020). The Effect Of Work Discipline On Employee Performance In the Department of Education and Culture Tangerang District. *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 11(3), 3511-3519.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- MD, M. M. (1997). Perspektif Politik dan Hukum Tentang Kebebasan Akademik dan Kritik Sosial. *Unisia*, 17(32), 33-43.
- Murdani, F., & Danarwati, Y. S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Delapan Jaya Perkasa Garmen. *WIJoB - Widya Dharma Journal of Business*, 3(1), 25-34.
- Purnamiati, L. (2024). Analisis Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Coavalue*, 15(1), 45-58.
- Shobirin, A., & Siharis, A. K. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Literatur. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 2(5), 235-246.