

Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Semangat Kerja sebagai Determinan Kinerja Pegawai: Studi Empiris pada Instansi KSOP Kelas III Tanjung Pakis

Yenky Harwindya Fathimatuz Zahra¹, Purwanto², Sri Rahayu³

^{1,2,3} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika

Email: yenkyh03@gmail.com, purwanto.dosen@stiemahardhika.ac.id,
rahayu.mahardhika@gmail.com

Abstrak

Kinerja pegawai pada instansi pelayanan maritim menjadi perhatian penting mengingat peran strategis Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan dalam pengawasan keselamatan pelayaran dan kegiatan kepelabuhanan. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan semangat kerja terhadap kinerja pegawai. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan teknik sampling jenuh terhadap seluruh aparatur sipil negara sebanyak 65 orang di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tanjung Pakis. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert, dan analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, dan semangat kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja menjadi variabel paling dominan, diikuti oleh kepemimpinan dan semangat kerja. Model mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar empat puluh empat koma tiga persen. Kesimpulan menegaskan bahwa ketiga variabel merupakan determinan penting kinerja, dengan lingkungan kerja sebagai prioritas utama intervensi manajemen sumber daya manusia pada instansi maritim.

Kata kunci: *Kepemimpinan; Lingkungan Kerja; Semangat Kerja; Kinerja Pegawai; Sektor Maritim*

Abstract

Employee performance in maritime public service agencies has become a critical concern given the strategic role of the Harbor Master's Office and Port Authority in maritime safety supervision and port operations. This study aims to examine the influence of leadership, work environment, and work morale on employee performance. The research method employed an associative quantitative approach with a census sampling technique involving all 65 civil servants at the Class III Tanjung Pakis Harbor Master's Office and Port Authority. Data

Yenky Harwindya Fathimatuz Zahra, Purwanto, Sri Rahayu

Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Semangat Kerja sebagai Determinan Kinerja Pegawai: Studi Empiris pada Instansi KSOP Kelas III Tanjung Pakis

collection was conducted through a closed questionnaire using a Likert scale, and data analysis utilized multiple linear regression. The results indicate that leadership, work environment, and work morale partially and simultaneously have a positive and significant effect on employee performance. The work environment emerged as the most dominant variable, followed by leadership and work morale. The model explains forty-four-point three percent of the variation in employee performance. The conclusion affirms that these three variables are important determinants of performance, with the work environment as the primary priority for human resource management intervention in maritime agencies.

Keywords: *Leadership; Work Environment; Work Morale; Employee Performance; Maritime Sector*

Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan indikator fundamental dalam menilai efektivitas organisasi, khususnya pada instansi pemerintah yang bertanggung jawab terhadap pelayanan publik. Dalam konteks sektor publik maritim, Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) memegang peran strategis dalam pengawasan keselamatan pelayaran, penegakan hukum, serta pengaturan kegiatan kepelabuhanan yang menjadi tulang punggung ekonomi nasional berdasarkan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 16 Tahun 2023. Eksistensi KSOP sebagai unit penyelenggara teknis di bawah Direktorat Jenderal Perhubungan Laut menuntut kinerja optimal dari aparatur sipil negara (ASN) guna menjamin kelancaran arus barang dan penumpang melalui perairan pelabuhan. Namun demikian, tantangan dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan KSOP tidak dapat diabaikan. Berdasarkan observasi empiris di KSOP Kelas III Tanjung Pakis, teridentifikasi beberapa permasalahan: kesenjangan komunikasi antara pimpinan dan pegawai, adanya pegawai yang belum memenuhi target kerja, ketersimpangan tugas antara lingkungan kantor dan wilayah kerja lapangan, beban tupoksi yang melampaui satu jobdesk, serta rendahnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan. Kondisi ini mengindikasikan perlunya kajian sistematis terhadap faktor-faktor organisasional yang mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai di instansi pelayanan maritim. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menegaskan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil interaksi multifaktor, meliputi dimensi kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, serta motivasi intrinsik yang tercermin dalam semangat kerja (Amiq et al., 2025;

Dessler, 2015; Noe et al., 2018). Kepemimpinan yang efektif memiliki fungsi pengarahan, motivasi, dan pengendalian yang menjadi katalisator bagi bawahan dalam mencapai target organisasi (Hariyanti et al., 2023; S. P. Siagian, 1995). Lingkungan kerja yang kondusif, baik fisik maupun non-fisik, memberikan stimulus positif bagi konsentrasi dan produktivitas (Sedarmayanti, 2016). Sementara itu, semangat kerja yang tinggi mencerminkan antusiasme, disiplin, dan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugas (DAVIS et al., 1985; Nitisemito, 1982). Ketiga dimensi tersebut secara teoritis memiliki hubungan positif dengan kinerja, namun validitas hubungan tersebut dalam konteks instansi maritim dengan karakteristik operasional khusus masih memerlukan pengujian empiris.

Berbagai studi empiris telah mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, namun hasil yang diperoleh menunjukkan divergensi tergantung pada variabel yang diuji dan setting organisasi tempat penelitian dilakukan, sehingga muncul celah keilmuan yang menjadi fondasi artikel ini. Terkait dimensi kepemimpinan, beberapa penelitian melaporkan adanya korelasi positif yang bermakna dengan output kerja pegawai, seperti yang dikemukakan (Fazira & Mirani, 2019; Prastyorini et al., 2024) yang mengidentifikasi peran mediasi kepuasan kerja dalam memperkuat hubungan tersebut. Di sisi lain, Marpaung (2014) justru mendokumentasikan hasil berlawanan, di mana gaya kepemimpinan tidak berhasil meningkatkan prestasi karyawan. Kontradiksi antar temuan ini memberikan isyarat bahwa setting tempat kerja berperan sebagai penyangga moderat, sehingga diperlukan replikasi pada konteks pemerintahan maritim untuk menguji kekokohan teori. Beranjak pada aspek lingkungan kerja, Sunarsi et al. (2020) berhasil mendemonstrasikan bahwa kondisi fisik dan psikososial tempat bekerja berkontribusi nyata terhadap produktivitas personel. Hasil senada

disampaikan (Sihaloho & Siregar, 2020). Aruan & Fakhri (2016) melengkapi temuan dengan menyoroti dampak lingkungan kerja terhadap kelegaan batin karyawan lapangan. Sayangnya, ketiga studi tersebut terbatas pada korporasi komersial dengan ruang gerak yang terprediksi, sehingga belum menjawab bagaimana dinamika unik di instansi negara dengan dualitas aktivitas perkantoran dan lapangan memengaruhi relasi tersebut. Berbeda dengan dua variabel sebelumnya, pengaruh semangat kerja terhadap produktivitas relatif lebih konsisten dijumpai. Syuhada & Amelia (2021) mengkonfirmasi kontribusi signifikan semangat kerja terhadap pencapaian karyawan. Mendrofa (2024) melaporkan hasil yang sejalan. Nasution (2019) turut memberikan evidensi bahwa gairah bekerja memperkuat kinerja aparatur sipil. Pratama & Wardani (2017) menemukan bahwa semangat kerja tidak hanya berdampak pada *output* tetapi juga pada kelegaan psikologis karyawan. Meski reliabilitas temuan ini teruji di berbagai *setting*, aplikasinya pada lembaga pelayaran dengan intensitas operasional tinggi masih merupakan wilayah yang belum terjamah. Ketika ketiga prediktor diintegrasikan secara komposit, Sabililah & Hidayat (2024) memverifikasi bahwa kepemimpinan dan semangat kerja secara kolektif memperkuat kinerja. Ritonga et al. (2024) memperluas cakupan dengan memasukkan motivasi sebagai variabel tambahan yang turut berperan. Dahlia & Rahayu (2024) mengungkapkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja berfungsi sebagai pencetus semangat kerja. Meskipun pendekatan multivariat telah diterapkan, belum ditemukan studi yang secara eksklusif menguji konfigurasi tiga variabel tersebut pada lembaga pelayaran dengan komposisi pegawai negeri yang seragam dan mapan.

Berdasarkan kajian literatur terdahulu, teridentifikasi tiga gap yang menjadi kebaruan ilmiah artikel ini. Pertama, konteks geografis dan sektoral yang unik. Seluruh penelitian terdahulu dilakukan pada sektor swasta, rumah sakit, atau instansi pemerintah umum. Artikel ini merupakan salah satu studi empiris pertama yang menguji determinan kinerja pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan, yaitu instansi teknis maritim dengan karakteristik operasional dual (kantor dan lapangan), beban regulasi tinggi, serta kompleksitas tugas

pengawasan keselamatan pelayaran. Konteks ini memberikan kontribusi pada literatur MSDM sektor publik khususnya pelayanan maritim yang masih *under-researched*. Kedua, sampling populasi lengkap (sensus) pada ASN. Penelitian terdahulu umumnya menggunakan sampling acak dengan populasi heterogen. Artikel ini menggunakan teknik sampling jenuh ($n=65$, seluruh ASN KSOP Kelas III Tanjung Pakis) dengan profil responden yang dominan berusia 36-45 tahun (53,8%), berpengalaman lebih dari 10 tahun (80%), dan berstatus PNS (90,8%). Karakteristik homogen ini memungkinkan generalisasi internal yang kuat serta mengurangi *noise* variabel demografis. Ketiga, temuan empiris terkait *dominance effect* lingkungan kerja. Hasil regresi menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki koefisien standarisasi tertinggi ($\beta=0,476$) dibandingkan kepemimpinan ($\beta=0,394$) dan semangat kerja ($\beta=0,324$), menunjukkan bahwa pada instansi maritim dengan jam kerja operasional yang panjang dan kondisi lapangan yang dinamis, kenyamanan lingkungan kerja menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja. Temuan ini memperkaya pemahaman bahwa prioritas intervensi MSDM pada sektor maritim berbeda dengan sektor lainnya.

Dari kerangka pemikiran yang telah dikembangkan, dirumuskan fokus penyelidikan: bagaimanakah kontribusi kepemimpinan, kondisi tempat bekerja, serta gairah bekerja baik secara sendiri-sendiri maupun kolektif terhadap prestasi personel di lembaga pelayaran pemerintahan? Untuk menguji pertanyaan tersebut, dikonstruksi empat dugaan ilmiah: gaya memimpin memberikan dampak menguat dan bermakna terhadap produktivitas aparatur (H_1); situasi kerja yang kondusif turut meningkatkan prestasi personel secara nyata (H_2); antusiasme dalam bekerja berkontribusi positif terhadap pencapaian kinerja (H_3); serta ketiga faktor tersebut secara bersama-sama memperkuat output kerja personel (H_4). Tujuan

Yenky Harwindya Fathimatuz Zahra, Purwanto, Sri Rahayu

Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Semangat Kerja sebagai Determinan Kinerja Pegawai: Studi Empiris pada Instansi KSOP Kelas III Tanjung Pakis

kajian ini adalah menguji dan menganalisis kontribusi kepemimpinan, situasi kerja, dan gairah bekerja baik individual maupun kolektif terhadap produktivitas aparatur di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tanjung Pakis. Secara khusus, tulisan ini bertujuan menambah wawasan empiris pada khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia di sektor pelayaran pemerintahan sekaligus menyusun saran operasional bagi pengelola lembaga teknis maritim dalam merancang strategi peningkatan prestasi aparatur sipil negara.

Metode Penelitian

Kajian ini dilaksanakan di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas III Tanjung Pakis, Lamongan, dengan partisipan seluruh aparatur sipil negara berjumlah 65 orang. Pengumpulan data menggunakan angket tertutup skala Likert yang disebarakan kepada seluruh populasi melalui teknik sensus. Instrumen divalidasi dengan korelasi *Pearson* dan diuji keandalannya menggunakan *Cronbach's Alpha*, dengan hasil seluruh variabel memenuhi ambang batas yang ditetapkan. Pengolahan data dilakukan dengan perangkat lunak SPSS 25 melalui serangkaian uji prasyarat analisis regresi, meliputi normalitas, multikolinieritas, dan heteroskedastisitas, sebelum dilanjutkan dengan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh masing-masing prediktor secara individual maupun kolektif terhadap kriteria kinerja.

Model analisis mengikuti prosedur kuantitatif asosiatif konvensional dengan persamaan estimasi yang memasukkan tiga prediktor utama terhadap variabel terikat kinerja. Pengukuran masing-masing konstruk mengacu pada indikator terstandarisasi dari literatur keilmuan manajemen sumber daya manusia, dengan jumlah butir pertanyaan yang bervariasi sesuai kompleksitas dimensi yang diukur. Berdasarkan pengujian, diperoleh hasil bahwa model mampu menjelaskan sebagian variasi kinerja personel, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yang tidak termasuk dalam kerangka kajian.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Pengujian instrumen memperoleh hasil bahwa seluruh butir pertanyaan memenuhi syarat validitas dengan korelasi item-total melebihi nilai kritis 0,2441 pada taraf kepercayaan 95 persen, serta memenuhi syarat keandalan dengan koefisien konsistensi internal masing-masing konstruk berada di atas ambang batas yang disyaratkan. Uji prasyarat analisis regresi menunjukkan data memenuhi distribusi normal berdasarkan statistik *Kolmogorov-Smirnov*, bebas dari masalah multikolinieritas yang ditandai dengan nilai tolerance dan VIF dalam rentang aman, serta tidak mengandung pola heteroskedastisitas berdasarkan visualisasi residual yang menyebar secara acak.

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien Regresi (B)	Std. Error	Koefisien Standarisasi (β)	t hitung	Sig.
Konstanta	1,582	1,860	-	0,851	0,398
Kepemimpinan (X ₁)	0,236	0,059	0,394	3,961	0,000
Lingkungan Kerja (X ₂)	0,243	0,051	0,476	4,805	0,000
Semangat Kerja (X ₃)	0,281	0,086	0,324	3,255	0,002

Sumber: Data primer diolah, 2026

Model estimasi yang terbentuk menunjukkan bahwa ketiga prediktor secara kolektif mampu menjelaskan sebagian variasi kriteria kinerja, dengan sisanya dipengaruhi oleh faktor eksternal. Pengujian simultan memperoleh hasil bahwa kombinasi kepemimpinan, situasi kerja, dan gairah bekerja memberikan dampak bermakna secara bersama-sama terhadap produktivitas personel. Secara individual, masing-masing prediktor terbukti memberikan kontribusi positif yang

Yenky Harwindya Fathimatuz Zahra, Purwanto, Sri Rahayu

Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Semangat Kerja sebagai Determinan Kinerja Pegawai: Studi Empiris pada Instansi KSOP Kelas III Tanjung Pakis

signifikan, dengan urutan kekuatan pengaruh dari terbesar hingga terkecil berturut-turut adalah lingkungan kerja, kepemimpinan, dan semangat kerja.

Tabel 2. Hasil Uji Simultan (Uji F)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regresi	107,965	3	35,988	16,204	0,000 ^b
Residual	135,481	61	2,221	-	-
Total	243,446	64	-	-	-

Sumber: Data primer diolah, 2026

Tabel 3. Hasil Koefisien Determinasi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,666 ^a	0,443	0,416	1,49030

Sumber: Data primer diolah, 2026

Pembahasan

Temuan ilmiah pertama yang diperoleh adalah bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien regresi 0,236 dan nilai signifikansi 0,000. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui teori *Path-Goal* yang dikemukakan *House* dan *Mitchell*, dimana kepemimpinan yang efektif mampu mengarahkan, memotivasi, dan memberikan penguatan kepada bawahan sehingga tercipta kejelasan peran yang mendukung pencapaian target kerja (Siagian, 2018). Pada konteks KSOP Kelas III Tanjung Pakis, kepemimpinan kepala kantor sebagai pemegang kebijakan operasional pelayanan maritim memiliki wewenang langsung dalam penugasan, rotasi, dan evaluasi kinerja pegawai, sehingga kualitas hubungan atasan-bawahan menjadi determinan penting. Hal ini sejalan dengan temuan Fazira & Mirani (2019) yang menemukan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan Kota Dumai, serta Prastyorini et al. (2024) pada karyawan PT. Anugerah Tirta Samudra. Namun demikian, temuan ini kontradiktif dengan Marpaung (2014) yang memperoleh hasil negatif pada koperasi Sekjen Kemdikbud, yang mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada konteks organisasional dan karakteristik pemimpin itu sendiri. Trend variabel kepemimpinan dengan koefisien standarisasi 0,394 menempatkannya sebagai faktor kedua terkuat

setelah lingkungan kerja, mengindikasikan bahwa meskipun peran kepemimpinan penting, karakteristik operasional instansi maritim yang lebih banyak bergantung pada kondisi fisik dan non-fisik kerja lapangan menyebabkan pengaruh relatif lebih kecil dibandingkan lingkungan kerja.

Temuan ilmiah kedua adalah bahwa lingkungan kerja merupakan variabel dengan pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai, ditunjukkan oleh koefisien standarisasi tertinggi sebesar 0,476 dengan signifikansi 0,000. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui teori *Job Demands-Resources* yang dikembangkan *Bakker* dan *Demerouti*, dimana lingkungan kerja yang kondusif berfungsi sebagai *job resource* yang mengurangi beban kerja fisik dan psikologis serta memfasilitasi pencapaian tujuan kerja (Sedarmayanti, 2016). Pada KSOP Kelas III Tanjung Pakis, karakteristik operasional dual antara kantor dan lapangan pelabuhan menciptakan tuntutan kerja yang spesifik; pegawai yang bertugas di seksi keselamatan berlayar, penjagaan dan patroli harus beroperasi dalam kondisi cuaca ekstrem, kebisingan mesin kapal, dan risiko keselamatan, sementara pegawai di subbagian tata usaha memerlukan kenyamanan ruangan untuk administrasi teknis maritim. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung, meliputi penerangan memadai, suhu udara nyaman, keamanan kerja terjamin, dan hubungan antar pegawai harmonis, secara langsung mengurangi strain kerja sehingga pegawai dapat mengalokasikan sumber daya kognitif dan fisik secara optimal untuk pencapaian kinerja. Dominasi pengaruh lingkungan kerja ini memperkuat temuan Sunarsi et al. (2020) pada PT. Mentari Persada Jakarta dan Sihalohe & Siregar (2020) pada PT. Super Setia Sagita Medan, namun memberikan kontribusi baru bahwa pada instansi maritim dengan operasional lapangan yang intensif, kenyamanan lingkungan kerja menjadi

prioritas intervensi MSDM yang lebih tinggi dibandingkan aspek kepemimpinan maupun motivasi intrinsik.

Temuan ilmiah ketiga adalah bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien regresi 0,281 dan signifikansi 0,002, namun dengan koefisien standarisasi terendah sebesar 0,324 dibandingkan dua variabel lainnya. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui teori *Self-Determination* yang dikemukakan Deci dan Ryan, dimana semangat kerja yang tinggi mencerminkan pemenuhan kebutuhan kompetensi, otonomi, dan keterkaitan sosial yang mendorong perilaku kerja proaktif dan persisten (DAVIS et al., 1985; Nitisemito, 1982). Pada KSOP Kelas III Tanjung Pakis, semangat kerja tercermin dari kesungguhan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, tingkat kehadiran yang konsisten, serta rasa nyaman bertugas di instansi. Namun demikian, rendahnya koefisien standarisasi mengindikasikan bahwa semangat kerja pada populasi ASN dengan masa kerja rata-rata lebih dari 10 tahun dan status PNS yang dominan cenderung stabil dan tidak bervariasi secara signifikan, sehingga kontribusinya terhadap perbedaan kinerja antar individu relatif lebih kecil. Temuan ini konsisten dengan Syuhada & Amelia (2021) pada Divisi Avsec Angkasa Pura II serta Mendrofa (2024) pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Selatan, namun memberikan nuansa baru bahwa pada populasi ASN yang matang dan stabil, semangat kerja berfungsi sebagai hygiene factor yang mempertahankan kinerja pada level memadai namun tidak menjadi pendorong peningkatan kinerja yang utama.

Temuan ilmiah keempat adalah bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, dan semangat kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai F hitung 16,204 dan signifikansi 0,000. Fenomena ini mengkonfirmasi bahwa kinerja pegawai di instansi pelayanan maritim merupakan hasil interaksi multifaktor yang saling memperkuat, bukan determinasi univariat. Kepemimpinan yang efektif menciptakan arahan kerja yang jelas dan hubungan kerja harmonis, lingkungan kerja yang kondusif menyediakan infrastruktur fisik dan psikologis untuk pelaksanaan tugas, serta semangat kerja yang tinggi memberikan dorongan intrinsik untuk bekerja secara optimal. Interaksi ketiga

faktor ini sejalan dengan temuan Ritonga et al. (2024) yang menemukan integrasi kepemimpinan, motivasi, semangat kerja, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai RSUD Rantauprapat, serta Sabilillah & Hidayat (2024) pada karyawan CV. Jackpot Pancing Surabaya. Kontribusi spesifik artikel ini terletak pada bukti empiris bahwa pada instansi maritim dengan karakteristik operasional dual, urutan prioritas intervensi MSDM adalah lingkungan kerja terlebih dahulu, diikuti kepemimpinan, dan terakhir semangat kerja, yang berbeda dengan temuan pada sektor manufaktur atau jasa umum dimana kepemimpinan atau motivasi kerja seringkali mendominasi.

Kapasitas prediksi model yang terbatas menandakan bahwa sebagian besar variasi kinerja personel berasal dari faktor-faktor di luar cakupan kajian ini, seperti dorongan intrinsik, kedisiplinan, nilai-nilai kolektif, imbalan, kelelahan psikologis, serta karakteristik pribadi responden. Celah ini memberikan ruang bagi penyelidikan berikutnya untuk memperluas kerangka konseptual dengan memasukkan variabel perantara atau penyangga, guna meningkatkan ketepatan ramalan terhadap produktivitas aparatur di sektor pelayaran pemerintahan.

Simpulan

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, dan semangat kerja secara bersama-sama maupun masing-masing memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada instansi pelayanan maritim, sehingga seluruh hipotesis yang diajukan diterima. Temuan utama menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja, diikuti oleh kepemimpinan dan semangat kerja, yang mengindikasikan bahwa pada konteks instansi maritim dengan karakteristik

Yenky Harwindya Fathimatuz Zahra, Purwanto, Sri Rahayu

Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Semangat Kerja sebagai Determinan Kinerja Pegawai: Studi Empiris pada Instansi KSOP Kelas III Tanjung Pakis

operasional dual antara kantor dan lapangan, kenyamanan serta kondusivitas lingkungan kerja menjadi prioritas utama intervensi manajemen sumber daya manusia.

Kontribusi ilmiah artikel ini terletak pada pengujian model determinan kinerja pada populasi aparatur sipil negara yang relatif homogen di instansi teknis maritim yang sebelumnya masih jarang diteliti, serta memberikan pemahaman baru bahwa prioritas intervensi sumber daya manusia pada sektor maritim berbeda dengan sektor lainnya. Sebagai tindak lanjut, disarankan bagi manajemen instansi pelayanan maritim untuk memperkuat perhatian terhadap kondisi lingkungan kerja, meningkatkan kualitas kepemimpinan melalui pengembangan kompetensi komunikasi dan motivasi, serta memelihara semangat kerja melalui penghargaan dan pengakuan prestasi. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan memasukkan variabel tambahan seperti motivasi kerja, disiplin kerja, budaya organisasi, atau kepuasan kerja guna meningkatkan kemampuan prediksi terhadap kinerja pegawai sektor publik maritim.

Daftar Pustaka

- Amiq, I., Wardhani, P. S., & Manafe, L. A. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai Variabel Intervening. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 6556–6564. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2938>
- Aruan, Q., & Fakhri, M. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lapangan Departemen Grasberg. *MODUS*, 27, 141. <https://doi.org/10.24002/modus.v27i2.553>
- Dahlia, D., & Rahayu, N. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Kemiling. *VISIONIST*, 13, 208. <https://doi.org/10.36448/jmv.v13i2.4225>
- DAVIS, K., Newstrom, J. W., & Dharma, A. (1985). *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta Erlangga 1985.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Fazira, Y., & Mirani, R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Kota Dumai. *JMKSP (Jurnal*

- Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*), 4, 76.
<https://doi.org/10.31851/jmksp.v4i1.2477>
- Hariyanti, S. A., Manafe, L. A., & Wulansari, D. (2023). Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Permata Anugerah Yalapersada. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 7(2 SE-Articles).
<https://doi.org/10.29040/jie.v7i2.9161>
- Marpaung, M. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Dan Team Work Terhadap Kinerja Karyawan Di Koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta. *Jurnal Ilmiah Widya, Vol 2 No 1 (2014)*, 33–40. <https://e-journal.jurwidyakop3.com/index.php/jurnal-ilmiah/article/view/163/142>
- Mendrofa, F. (2024). Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Efektivitas Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:282093395>
- Nasution, D. A. (2019). Pengaruh Remunerasi dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kejaksaan Negeri Medan. *JURNAL AKUNTANSI DAN BISNIS: Jurnal Program Studi Akuntansi*, 5, 71–80.
<https://doi.org/10.31289/jab.v5i1.2441>
- Nitisemito, A. S. (1982). *Manajemen personalia: (Manajemen sumber daya manusia)*. Ghalia Indonesia.
<https://books.google.co.id/books?id=YBltnQEACAAJ>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2018). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
https://books.google.co.id/books/about/Human_Resource_Management.html?id=OTJztgEACAAJ&redir_esc=y
- Prastyorini, J., nurrahmah Widyawati, Kristiawati, I., Kalangi, M. H. E., Priyohadi, N. D., Priyanto, E., Arisanti, D., & Mudayat. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT Anugerah Tirta Samudra. *Jurnal Baruna Horizon*.
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:271613791>
- Pratama, A. A. N., & Wardani, A. (2017). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal). *Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 8(2), 119–129. <https://doi.org/DOI:10.18326/muqtasid.v8i2.119-129>

Yenky Harwindya Fathimatuz Zahra, Purwanto, Sri Rahayu

Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Semangat Kerja sebagai Determinan Kinerja Pegawai: Studi Empiris pada Instansi KSOP Kelas III Tanjung Pakis

- Ritonga, E. P., Lubis, J., & Hanum, F. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Semangat Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai RSUD Rantauprapat. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(3 SE-Articles). <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i3.3756>
- Sabililah, A., & Hidayat, A. (2024). Gaya Kepemimpinan Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Jackpot Pancing Surabaya. *Jurnal E-Bis*, 8, 856–868. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v8i2.1888>
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Ed. 1, Cet). Bandung : PT Refika Aditama.
- Siagian, M. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Kompetensi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sat Nusapersada Tbk Batam. *Akrab Juara: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, 3(1), 1–18. <https://akrabjuara.com/index.php/akrabjuara/article/view/58>
- Siagian, S. P. (1995). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara. <https://books.google.co.id/books?id=Qf2RDAEACAAJ>
- Sihaloho, R. D., & Siregar, H. (2020). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Super Setia Sagita Medan*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:219135613>
- Sunarsi, D., Wijoyo, H., Prasada, D., & Andi, D. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mentari Persada Di Jakarta. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi*, 5(1 SE-Articles), 117–123. <https://proceeding.unpkediri.ac.id/index.php/senmea/article/view/300>
- Syuhada, I., & Amelia, W. (2021). Pengaruh Konflik Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Avsec Angkasa Pura. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBI)*, 2, 136–145. <https://doi.org/10.31289/jimbi.v2i1.455>