

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

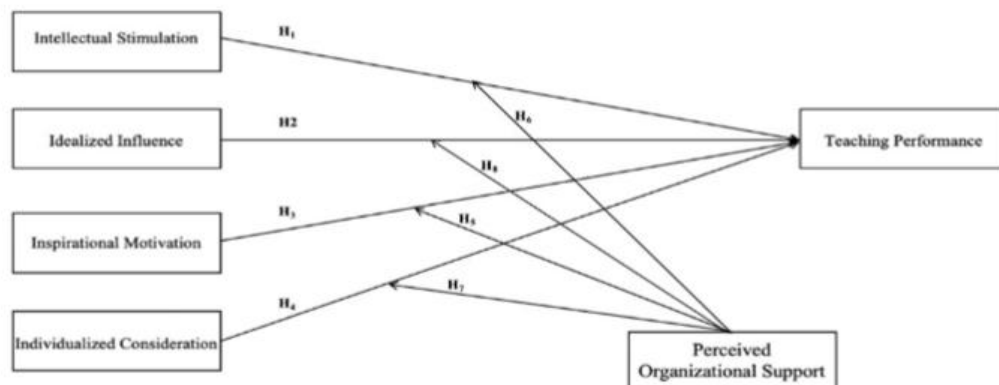
2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merujuk pada penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan sebagai berikut.

2.1.1 Yousefi, Zhang, & Jiang (2025).

Penelitian ini berjudul “*Bolstering teaching performance in Chinese universities through transformational leadership and perceived organizational support*”. Studi ini menyelidiki dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja mengajar di antara staf akademik di berbagai universitas di Wenzhou, Tiongkok. Berfokus pada empat dimensi kepemimpinan transformasional pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual penelitian ini mengkaji bagaimana faktor-faktor ini memengaruhi kinerja mengajar dan peran moderasi dari dukungan organisasi yang dirasakan (POS). Data dari 290 anggota dosen penuh waktu dianalisis menggunakan perangkat lunak AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat dimensi kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja mengajar, dengan POS meningkatkan efek motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, tetapi tidak meningkatkan pengaruh ideal.

Berdasarkan kerangka berpikir yang digunakan penelitian terdahulu, memberikan hasil penelitian sebagai berikut.



Sumber: Yousefi, Zhang, & Jiang (2025)

Gambar 2.1
Kerangka hasil penelitian Yousefi, M., Zhang, J., & Jiang, Z. (2025)

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sebagai berikut.

- Variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.
- Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama meneliti hubungan antara Gaya Kepemimpinan transformasional dengan Kinerja Karyawan dan sama-sama menggunakan metode pendekatan kuantitatif.

Perbedaan Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sebagai berikut.

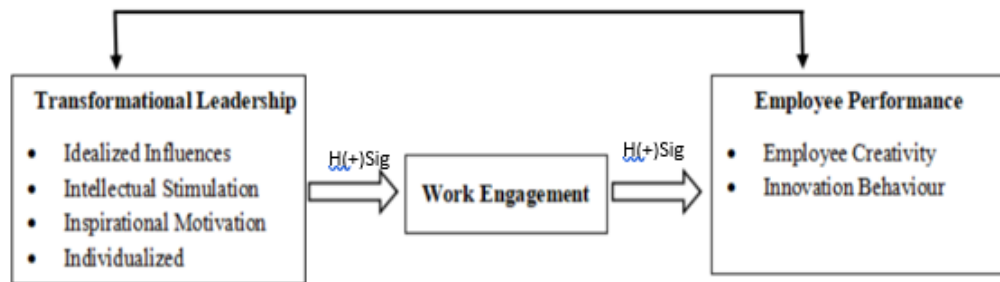
- Tempat penelitian terdahulu di universitas di Wenzhou, Tiongkok sedangkan penelitian saat ini di PT. BPR Bank Jombang Perseroda.ada
- Penelitian saat ini menggunakan variabel lingkungan kerja sedangkan penelitian terdahulu tidak.
- Penelitian saat ini menggunakan variabel mediasi sedangkan penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel mediasi.

- d. Penelitian saat ini tidak menggunakan variabel moderasi sedangkan penelitian terdahulu menggunakan variabel moderasi.
- e. Penelitian terdahulu menggunakan Teknik analisis SEM Amos, penelitian saat ini menggunakan Teknik analisis SEM PLS (Warp PLS).

2.1.2 Helalat, Sharari, Alhelalat, & Al-Aqrabawi (2025).

Penelitian ini berjudul “*Transformational leadership and employee performance: a further insight using work engagement*”. Penelitian ini menyelidiki kepemimpinan transformasional dan bagaimana kepemimpinan tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peran mediasi keterlibatan kerja di industri perhotelan. Data penelitian ini dikumpulkan dari karyawan biasa yang bekerja di hotel bintang lima di Yordania menggunakan kuesioner daring. Hal ini menghasilkan pengumpulan 293 tanggapan kuesioner, yang telah dibersihkan dan memenuhi syarat untuk dianalisis menggunakan perangkat lunak AMOS. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengarahkan karyawan untuk mengadopsi perilaku partisipatif dan memberdayakan guna meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Hasil ini juga menegaskan bahwa pemimpin transformasional dapat memanfaatkan keterampilan mereka untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dengan melibatkan karyawan dalam visi pekerjaan mereka.

Berdasarkan kerangka berpikir yang digunakan penelitian terdahulu, memberikan hasil penelitian sebagai berikut.



Sumber: Helalat, Sharari, Alhelalat, & Al-Aqrabawi (2025)

Gambar 2.2
Kerangka hasil penelitian Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrabawi, R. (2025)

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.
- b. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama meneliti hubungan antara Gaya Kepemimpinan transformasional dengan Kinerja Karyawan dan sama-sama menggunakan metode pendekatan kuantitatif.

Perbedaan Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Tempat Penelitian terdahulu di hotel bintang lima di Yordania sedangkan penelitian saat ini di PT. BPR Bank Jombang Perseroda
- b. Penelitian saat ini menggunakan variabel lingkungan kerja sedangkan penelitian terdahulu tidak.
- c. Penelitian saat ini menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening sedangkan penelitian terdahulu menggunakan variabel keterlibatan kerja sebagai variabel intervening.

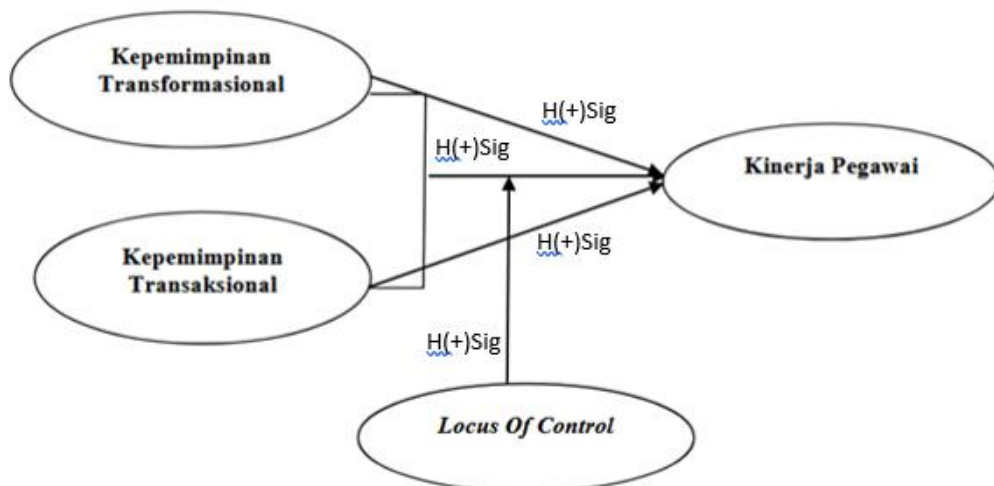
- d. Penelitian terdahulu menggunakan Teknik analisis SEM Amos, penelitian saat ini menggunakan Teknik analisis SEM PLS (Warp PLS)

2.1.3 Jufrizen, & Lubis (2020).

Penelitian ini berjudul “Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dengan locus of control sebagai variabel *moderating*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional serta kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai, dengan *Locus of Control* sebagai variabel moderasi pada pegawai Kantor Wali Kota Medan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif. Populasi yang diteliti adalah seluruh pegawai Kantor Wali Kota Medan yang berjumlah 89 orang, dan seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik sampel jenuh.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, studi dokumentasi, observasi, dan penyebaran kuesioner. Analisis data menggunakan metode Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan *Locus of Control* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, secara tidak langsung, *Locus of Control* tidak mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional maupun kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai di Kantor Wali Kota Medan.

Berdasarkan kerangka berpikir yang digunakan penelitian terdahulu, memberikan hasil penelitian sebagai berikut.



Sumber: Jufrizen & Lubis (2020)

Gambar 2.3

Kerangka hasil penelitian Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020)

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.
- b. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama meneliti hubungan antara Gaya Kepemimpinan transformasional dengan Kinerja Karyawan dan sama-sama menggunakan metode pendekatan kuantitatif.
- c. Penelitian terdahulu dan saat ini sama sama menggunakan Teknik analisis SEM PLS

Perbedaan Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Tempat Penelitian terdahulu di kantor wali kota Medan sedangkan penelitian saat ini di PT. BPR Bank Jombang Perseroda.ada

- b. Penelitian saat ini menggunakan variabel lingkungan kerja sedangkan penelitian terdahulu tidak.
- c. Penelitian saat ini menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening sedangkan penelitian terdahulu menggunakan variabel *Locus Of Control* sebagai variabel moderasi.

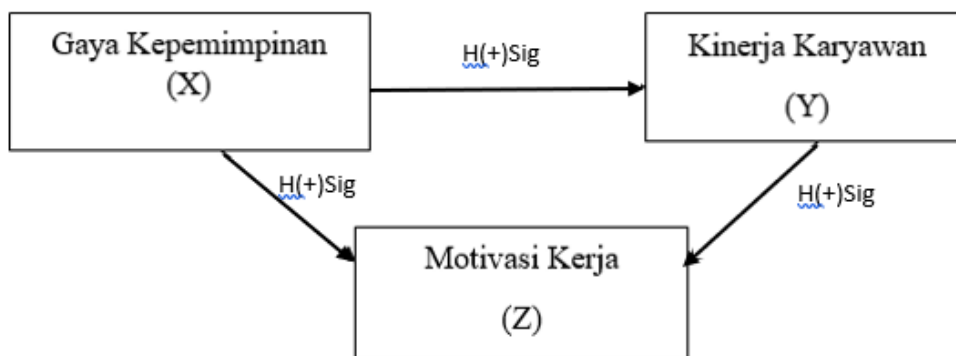
2.1.4 Fitri, Basri, Andriyani, & Even (2023)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada Karyawan Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang)” Penelitian bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang). Responden penelitian ini sebanyak 26 orang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan dua metode pengujian, yaitu analisis regresi sederhana dan uji sobel tes.

Berdasarkan hasil uji regresi sederhana dan sobel tes yaitu :

1. Tidak ada Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan Kinerja Karyawan secara signifikan.
2. Tidak berpengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening.

Berdasarkan kerangka berpikir yang digunakan penelitian terdahulu, memberikan hasil penelitian sebagai berikut.



Sumber: Fitri, Basri, Andriyani, & Even (2023)

Gambar 2.4

Kerangka hasil penelitian Fitri, Basri, Andriyani, & Even (2023)

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat. Sama-sama meneliti hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan dan sama-sama menggunakan metode pendekatan kuantitatif.

Perbedaan Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Tempat Penelitian terdahulu di PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) Kantor Cabang Palembang sedangkan penelitian saat ini di PT. BPR Bank Jombang Perseroda.ada.
- b. Penelitian saat ini menggunakan variabel lingkungan kerja sedangkan penelitian terdahulu tidak.

2.1.5 Ragita (2022)

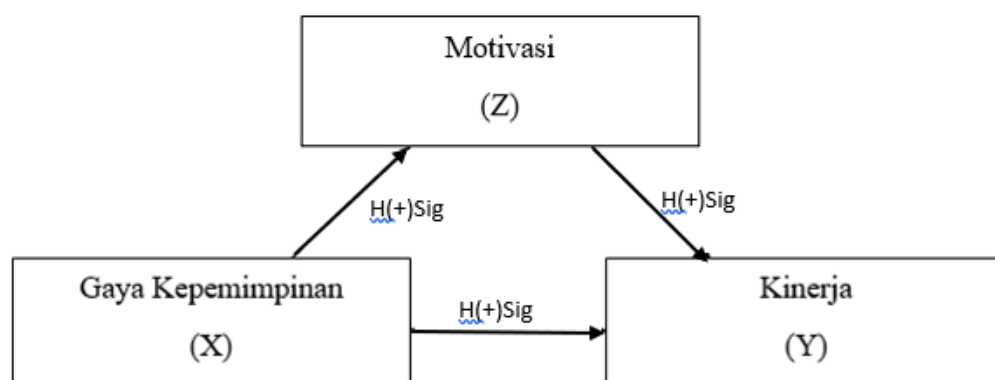
Penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Di Sekretariat DPRD

Kabupaten Batanghari”. Tujuan penelitian ini menganalisis gaya kepemimpinan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variable intervening di Sekretariat DPRD Kabupaten Batanghari. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif, menggunakan analisis jalur (path analysis) penelitian ini menggunakan total sampel sebanyak 90, data penelitian diperoleh dari hasil kuisisioner.

Hasil pengujian hipotesis sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai Sekretariat Dewan Kabupaten Batanghari
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja pegawai melalui motivasi dengan signifikansi sebesar $0,008 < 0,050$.

Berdasarkan kerangka berpikir yang digunakan penelitian terdahulu, memberikan hasil penelitian sebagai berikut.



Sumber: Ragita (2022)

Gambar 2.5
Kerangka hasil penelitian Ragita (2022)

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan variable Gaya Kepemimpinan, Kinerja, Motivasi sedangkan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Hasil Kinerja Karyawan.
- b. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama meneliti hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan.
- c. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pendekatan kuantitatif.
- d. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pengumpulan data berupa metode survey.

Perbedaan Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Tempat Penelitian terdahulu di DPRD Kabupaten Batanghari sedangkan penelitian saat ini di PT. BPR Bank Jombang Perseroda.
- b. Penelitian saat ini menggunakan 4 variabel sedangkan penelitian terhadulu menggunakan 3 variabel.

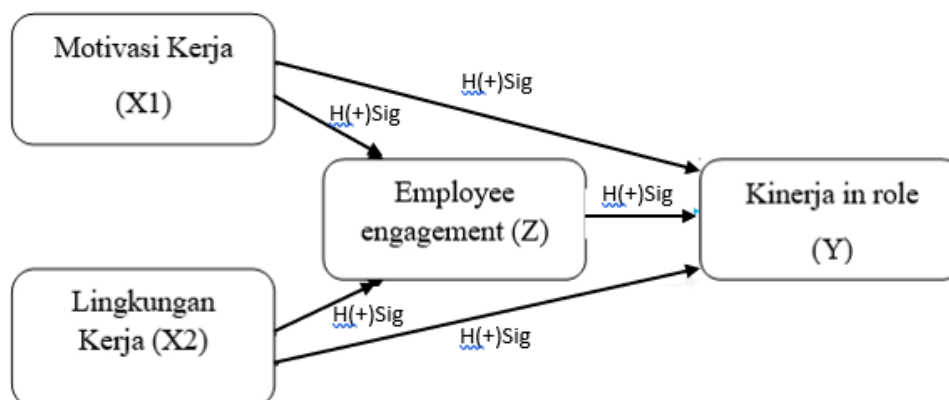
2.1.6 Trisninawati & Elpanso (2021)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan outsourcing di mediasi *Employee engagement*”. Tujuan penelitian ini untuk menguji peran mediasi *employee engagement* pada pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja in role.". Penelitian ini dilaksanakan pada Karyawan outsourcing PT Trans Dana Profitri. Penelitian dirancang dengan metode kuantitatif dengan purposive sampling. Cara

pengumpulan data dengan survey melalui kuesioner. Dalam penelitian metode pengambilan sampel dilakukan dengan purposive sampling dan berjumlah 100 responden. Hasil penelitian yang telah dilakukan tentang Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan outsourcing di mediasi Employee engagement., yaitu:

1. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap employee engagement.
2. Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap employee engagement.
3. Employee engagement berpengaruh terhadap kinerja in role.
4. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja in role.
5. Lingkungan Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja in role.
6. Employee engagement memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja in role.
7. Employee engagement tidak memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja in role.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang digunakan penelitian terdahulu, memberikan hasil penelitian sebagai berikut.



Sumber: Trisninawati & Elpanso (2021)

Gambar 2.6

Kerangka hasil penelitian Trisninawati, Efan Elpanso (2021)

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sebagai berikut.

1. Variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel bebas dan kinerja In-Role sebagai variabel terkait sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel.
2. Penelitian terdahulu meneliti hubungan antara motivasi dan lingkungan kerja dengan kinerja sedangkan penelitian saat ini sama-sama meneliti hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan.
3. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pendekatan kuantitatif.

Perbedaan Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Tempat Penelitian terdahulu di PT Trans Dana Profitri sedangkan penelitian saat ini di PT. BPR Bank Jombang Perseroda.

- b. Penelitian saat ini dan Penelitian terdahulu sama-sama menggunakan 4 variabel.

2.1.7 Al Sulthoni & Alim (2023)

Penelitian ini berjudul “ Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di MAN 2 Kota Malang”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh secara simultan maupun parsial terhadap kinerja pada setiap pegawai di MAN 2 Kota Malang. Penelitian ini dilaksanakan pada Pegawai MAN 2 Kota Malang. Penelitian dirancang dengan metode kuantitatif dan metode survey. Cara pengumpulan data dengan observasi dan kuisisioner.

Hasil penguji hipotesis penelitian ini yaitu :

1. Variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di MAN 2 Kota Malang.

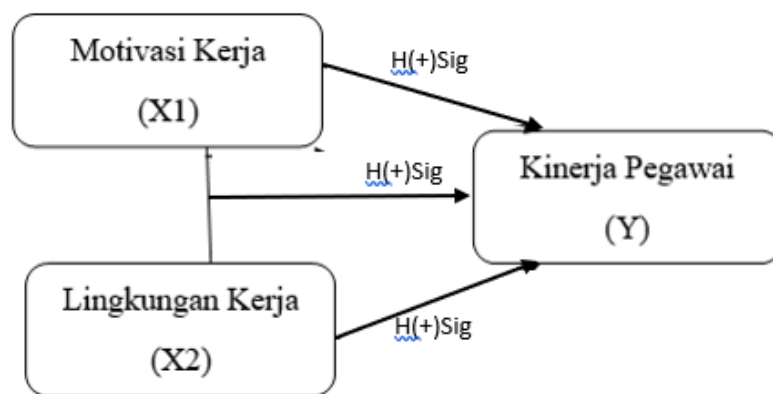
Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan variabel motivasi kerja, lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat sedangkan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variable Gaya Kepemimpinan demokratis sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel.
- b. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pendekatan kuantitatif

Perbedaan Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Tempat Penelitian terdahulu di MAN 2 Kota Malang sedangkan penelitian saat ini di PT. BPR Bank Jombang Perseroda.
- b. Sampel penelitian terdahulu sebanyak 56 orang sedangkan penelitian saat ini menggunakan 120 orang.

Berdasarkan kerangka berpikir yang digunakan penelitian terdahulu, memberikan hasil penelitian sebagai berikut.



Sumber: Al Sulthoni & Alim (2023).

Gambar 2.7

Kerangka hasil penelitian Muhammad Djordan Al Sulthoni, Syahirul Alim (2023).

2.1.8 Rozy (2021).

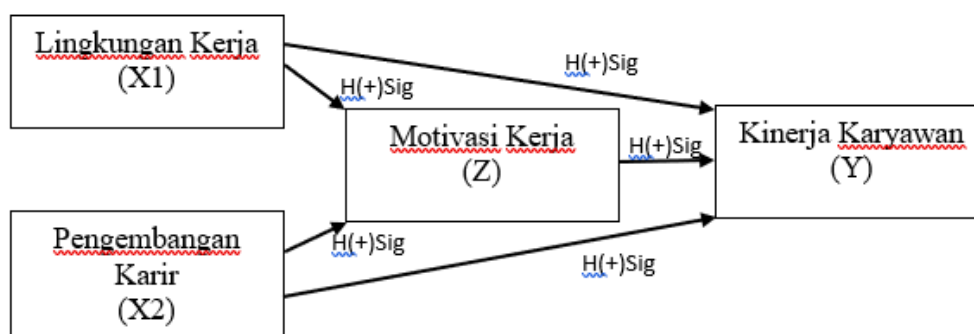
Penelitian ini berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada PT. *World Innovative Telecommunication Surabaya*)”. Tujuan Penelitian ini adalah untuk "Tujuan penelitian ini untuk menganalisa pengaruh lingkungan kerja, pengembangan karir, motivasi kerja memediasi lingkungan kerja, motivasi kerja memediasi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian adalah seluruh pegawai Karyawan PT. World Innovative

Telecommunication Surabaya sebanyak 70 orang. Pengumpulan data yang peneliti gunakan adalah pengumpulan data yang dilakukan melalui kuesioner. Metode yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel jenuh.

Hasil penelitian ini adalah:

1. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan.
2. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi Kinerja, dan berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan
3. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Motivasi Kerja memediasi positif dan signifikan hubungan Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan kerangka pemikiran yang digunakan penelitian terdahulu, memberikan hasil penelitian sebagai berikut.



Sumber: Rozy (2021).

Gambar 2.8
Kerangka hasil penelitian Rozy (2021).

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan variabel Lingkungan Kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan transformasional dan Lingkungan Kerja sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.
- b. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pendekatan kuantitatif.
- c. Penelitian terdahulu dan sekarang dalam pengumpulan data sama-sama menggunakan metode survey.

Perbedaan Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Tempat Penelitian terdahulu di PT *World Innovative Telecommunication* Surabaya sedangkan penelitian saat ini di PT. BPR Bank Jombang Perseroda.
- b. Sampel penelitian terdahulu sebanyak 85 orang sedangkan penelitian saat ini menggunakan 120 orang.

2.1.9 Lianasari & Ahmadi (2021)

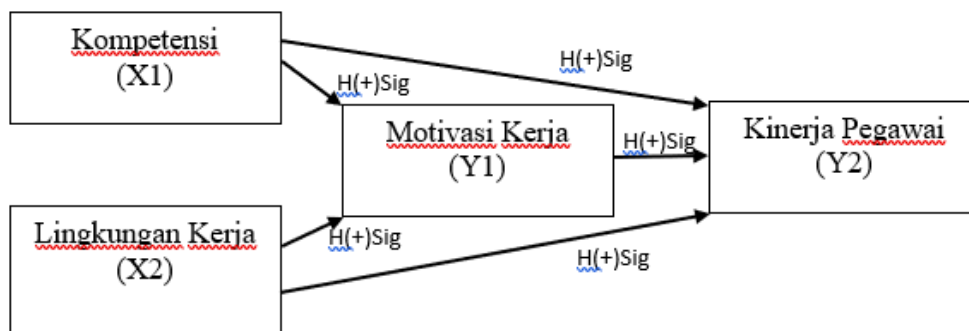
Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening*”. Tujuan Penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* pada Pegawai Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Provinsi DKI Jakarta. Penelitian ini dilaksanakan pada Pegawai Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Provinsi DKI Jakarta. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini

menggunakan Teknik Slovin dari populasi sebanyak 153 orang dan didapat sampel sebanyak 111 orang. Pengumpulan data melalui kuesioner atau angket. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi, uji asumsi klasik dan analisis jalur (path analysis). Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS Statistic 24.

Hasil penelitian ini adalah:

- a. Kompetensi berpengaruh baik dan cukup besar terhadap motivasi kerja pegawai.
- b. Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang baik dan cukup besar terhadap motivasi pegawai.
- c. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- d. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- e. Motivasi kerja berpengaruh baik tetapi kecil terhadap kinerja.
- f. Motivasi kerja tidak memoderasi hubungan kompetensi dengan kinerja pegawai.
- g. Motivasi kerja tidak memediasi hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja pegawai, pada Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Provinsi DKI Jakarta.

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan penelitian terdahulu, memberikan hasil penelitian sebagai berikut.



Sumber: Lianasari & Ahmadi (2021)

Gambar 2.9

Kerangka hasil penelitian Lianasari & Ahmadi (2021)

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Penelitian terdahulu menggunakan variabel kompetensi, lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan kinerja pegawai sebagai variabel terikat sedangkan Penelitian saat ini menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai.
- b. Penelitian terdahulu dan sekarang sama-sama menggunakan variabel intervening Motivasi Kerja.
- c. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pendekatan kuantitatif.
- d. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pengumpulan data berupa metode survey.

Perbedaan Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Tempat Penelitian terdahulu di Dinas Pariwisata dan Kreatif Provinsi DKI Jakarta sedangkan penelitian saat ini di PT. BPR Bank Jombang Perseroda.

- b. Sampel penelitian terdahulu sebanyak 111 orang sedangkan penelitian saat ini menggunakan 120 orang.
- c. Penelitian terdahulu menggunakan path analysis dan penelitian saat ini menggunakan SEM PLS.

2.1.10 Wiryawan, Risqon, & Noncik (2020)

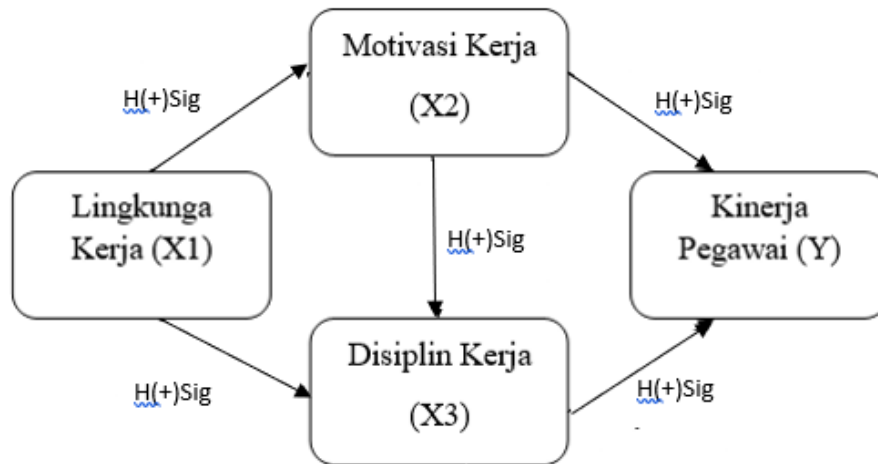
Penelitian ini berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dan Disiplin serta Dampaknya pada Kinerja”. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui peranan dari masing-masing variable kepada variable lainnya yaitu antara lingkungan kerja, motivasi kerja, disiplin kerja dan kinerja.. Penelitian ini dilaksanakan pada Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bekasi.

Adapun penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan AMOS 21.0.

Hasil pengujian yang dilakukan, menunjukkan bahwa :

1. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, dan tidak berpengaruh positif pada disiplin kerja.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif pada disiplin kerja, dan berpengaruh positif pada kinerja pegawai.
3. Disiplin kerja tidak berpengaruh positif pada kinerja pegawai.
4. Motivasi kerja memediasi hubungan Lingkungan kerja dan kinerja pegawai
5. Disiplin kerja tidak memediasi hubungan Lingkungan kerja dan kinerja pegawai

Berdasarkan kerangka berpikir yang digunakan penelitian terdahulu, memberikan hasil penelitian sebagai berikut.



Sumber: Wiyawan, Risqon, & Noncik

Gambar 2.10

Kerangka hasil penelitian Wiyawan, Risqon, & Noncik (2020)

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu variabel lingkungan kerja, Motivasi Kerja, disiplin kerja dan Variabel Kinerja Pegawai sebagai Variabel terikat. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan Variabel Gaya Kepemimpinan sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.
- b. Penelitian saat ini dan Penelitian Terdahulu sama-sama menggunakan 4 variabel
- c. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pendekatan kuantitatif.

- d. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pengumpulan data berupa metode survey.

Perbedaan Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Tempat Penelitian terdahulu di Dinas Kesehatan Kabupaten Bekasi sedangkan penelitian saat ini di PT. BPR Bank Jombang Perseroda.
- b. Penelitian terdahulu menggunakan 100 responden sedangkan penelitian sekarang menggunakan 120 responden.

2.1.11 Apriyanti, Oktaviyanti, & Fatihah (2022)

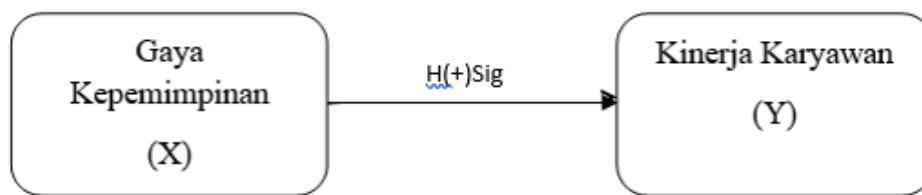
Penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Akses Bandung”. Tujuan penelitian ini untuk Penelitian ini bertujuan untuk memahami pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Akses Bandung. Metode penelitian yang dipakai adalah metode deksriptif kuantitatif, dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan survei literatur. Sampel yang diambil pada penelitian ini adalah 32 responden dengan menggunakan teknik purposive sampling. Data utama penelitian ini berasal dari survei kuesioner diukur dengan skala likert dan SPSS 25 ini digunakan untuk pengolahan statistik.

Hasil analisis dari penelitian ini yaitu

1. Nilai koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yaitu 0,497 yang berarti memiliki hubungan dengan kategori sedang. Selanjutnya, hasil uji t hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2. Nilai koefisien determinasi sebesar 25% yang berarti gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 25% dan sisanya 75% dipengaruhi oleh faktor atau variabel lain.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang digunakan penelitian terdahulu, memberikan hasil penelitian sebagai berikut.



Sumber: Apriyanti, Oktaviyanti, & Fatihah (2022)

Gambar 2.11
Kerangka hasil penelitian Apriyanti, Oktaviyanti, & Fatihah (2022)

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan, dan Hasil Kinerja Karyawan.
- b. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama meneliti hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan.
- c. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pendekatan kuantitatif.
- d. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pengumpulan data berupa metode survey.

Perbedaan Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Tempat Penelitian terdahulu di PT. Telkom Akses Bandung sedangkan penelitian saat ini di PT. BPR Bank Jombang Perseroda.
- b. Penelitian terdahulu menggunakan 32 responden sedangkan penelitian sekarang menggunakan 120 responden.
- c. Penelitian saat ini menggunakan 4 variabel sedangkan Penelitian Terdahulu menggunakan 2 variabel.

2.1.12 Permana & Pracoyo (2021)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan”. Tujuan Penelitian ini adalah Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan selama pandemi covid-19. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan menggunakan 30 indikator pernyataan dengan menggunakan skala likert 1-6. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 47 responden karyawan Kantor Layanan Raster Wilayah Jakarta Selatan pada Bank PQR. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square(PLS).

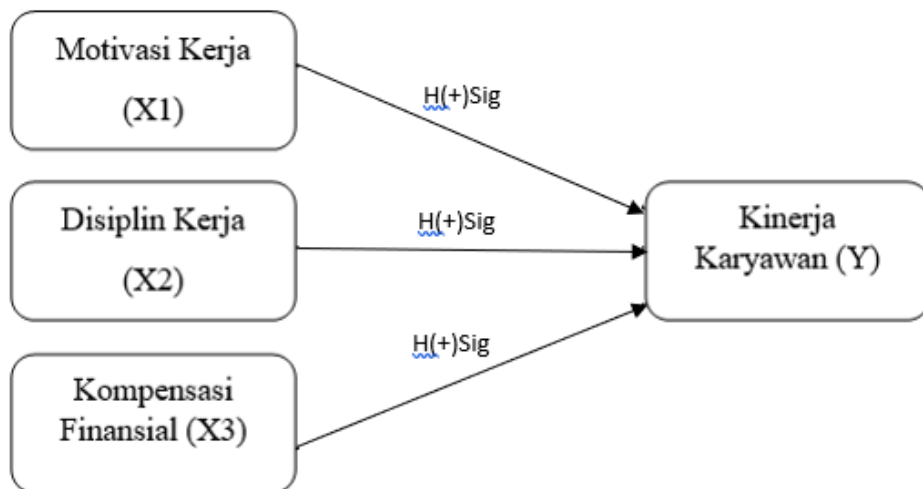
Hasil analisis membuktikan bahwa:

1. Variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini.
2. Variabel disiplin kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini.
3. Variabel kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini.

Hasil penniselitan terhadap 49 responden yaitu :

1. Jumlah Jenis kelamin laki-laki sebesar 30 karyawan (61,2%)
2. Jumlah jenis kelamin perempuan 19 karyawan (38,8%)

Berdasarkan kerangka berpikir yang digunakan penelitian terdahulu, memberikan hasil penelitian sebagai berikut.



Sumber: Permana & Pracoyo (2021)

Gambar 2.12

Kerangka hasil penelitian Permana & Pracoyo (2021).

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel Kepemimpinan, Motivasi, dan Kinerja.
- b. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama meneliti hubungan antara Kepemimpinan, Motivasi, dengan Kinerja Karyawan.

Perbedaan Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Tempat Penelitian terdahulu di Kantor Layanan Raster Wilayah Jakarta Selatan pada Bank PQR sedangkan penelitian saat ini di PT. BPR Bank Jombang Perseroda.

- b. Penelitian saat ini dan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan 4 variabel.
- c. Sampel penelitian terdahulu sebanyak 47 orang sedangkan penelitian saat ini menggunakan 120 orang.

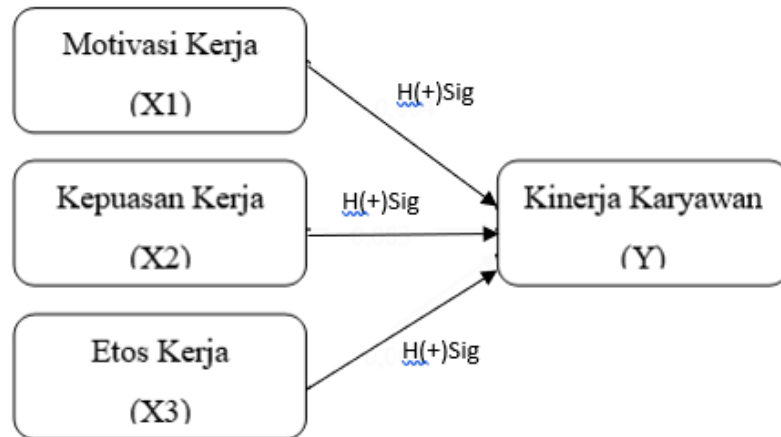
2.1.13 Mahira & Setiani (2022)

Penelitian ini berjudul “*Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Surya Indah Food Multirasa Jombang.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis sejauh mana motivasi kerja, kepuasan kerja, dan etos kerja memengaruhi kinerja karyawan di PT Surya Indah Food Multirasa Jombang.

Adapun hasil pembahasan penelitian menunjukkan bahwa:

1. Variabel motivasi kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,004 yang lebih kecil dari alpha 0,050, dengan nilai t hitung sebesar 3,008 yang lebih besar daripada t tabel 1,995. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,083 yang lebih besar dari alpha 0,050, serta nilai t hitung 1,762 yang lebih kecil dibandingkan t tabel 1,995. Dengan demikian, kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Variabel etos kerja menunjukkan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari alpha 0,050, dan nilai t hitung sebesar 3,766 yang lebih besar dari t tabel 1,995. Hal ini berarti etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka berpikir yang digunakan penelitian terdahulu, memberikan hasil penelitian sebagai berikut.



Sumber: Mahira & Setiani (2022)

Gambar 2.13

Kerangka hasil penelitian Mahira & Setiani (2022)

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan variabel Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Etos Kerja sebagai variabel bebas dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat sedangkan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi kerja, dan Hasil Kinerja.
- b. Penelitian terdahulu meneliti hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan sedangkan penelitian saat ini sama-sama meneliti hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan.
- c. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pendekatan kuantitatif.

- d. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pengumpulan data berupa metode survey.

Perbedaan Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Tempat Penelitian terdahulu di PT. Surya Indah Food Multirasa Jombang sedangkan penelitian saat ini di PT. BPR Bank Jombang Perseroda.
- b. Sampel penelitian terdahulu sebanyak 70 orang sedangkan penelitian saat ini menggunakan 100 orang.

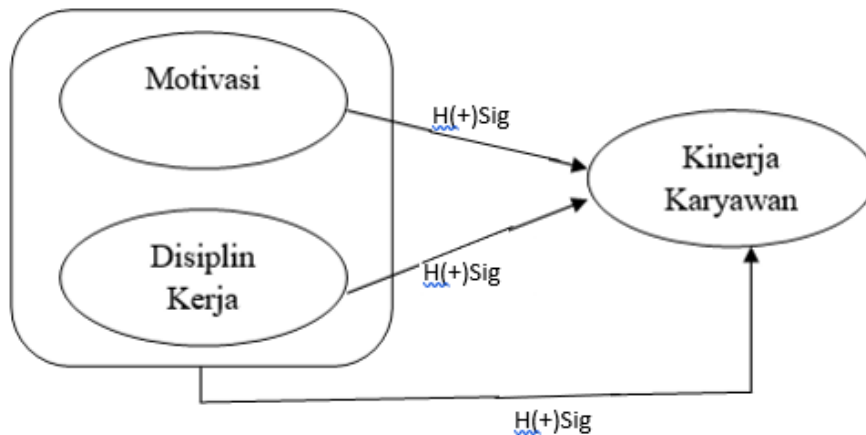
2.1.14 Ratnawati, Setiawan, & Irawati (2022)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Simetri Putra Perkasa” (2022). Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Simetri Putra Perkasa (SPP) Tangerang. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang ada di divisi metal pada PT. Simetri Putra Perkasa yang berjumlah 101 orang, teknik sampel yang digunakan adalah dengan menggunakan rumus slovin menjadi 50 Orang, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket/kuisisioner.

Hasil uji dari penelitiann ini yaitu :

1. Secara parsial motivasi berpengaruh terhadap kinerja dan juga pada variabel kedua yaitu disiplin kerja.
2. Motivasi dan disiplin kerjasecara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka berpikir yang digunakan penelitian terdahulu, memberikan hasil penelitian seperti Gambar 2.11.



Sumber: Ratnawati, Setiawan, & Irawati (2022)

Gambar 2.14

Kerangka hasil penelitian Ratnawati, Setiawan, & Irawati (2022)

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan variabel Motivasi, DISIPLIN Kerja dan Kinerja Karyawan sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi kerja, dan Hasil Kinerja karyawan.
- b. Penelitian terdahulu meneliti hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan sedangkan penelitian saat ini meneliti hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan.
- c. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pendekatan kuantitatif.
- d. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pengumpulan data berupa metode survey.

Perbedaan Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Tempat Penelitian terdahulu di PT. Simetri Putra Perkasa Tangerang sedangkan penelitian saat ini di PT. BPR Bank Jombang Perseroda.
- b. Sampel penelitian terdahulu sebanyak 50 orang sedangkan penelitian saat ini menggunakan 120 orang.
- c. Penelitian saat ini dan penelitian terdahulu sama-sama menggunakan 4 variabel.

2.1.15 Yusuf (2022)

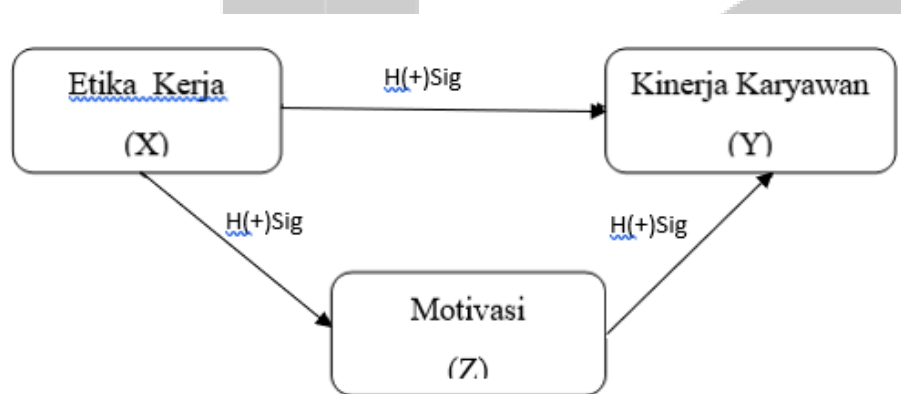
Penelitian ini berjudul “Pengaruh Motivasi Islam terhadap Kinerja Karyawan”. Tujuan Penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh etika kerja Islami terhadap prestasi kerja dan motivasi intrinsik. Penelitian ini juga mencoba untuk menyelidiki peran mediasi motivasi intrinsik pada hubungan antara Etika Kerja Islami dan prestasi kerja. Nonprobability sampling, metode yang digunakan. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dari 310 karyawan dari berbagai perusahaan di Kalimantan Selatan. SPSS dan AMOS digunakan untuk uji statistik.

Hasil Analisis regresi dari penelitian ini yaitu :

1. analisis regresi signifikan positif karena p-value koefisien regresi ($\beta = 0,36, p < 0,001$). Nilai t pada $p < 0,001$ memberikan bukti bahwa hubungan antara IWE dan Prestasi Kerja (JP) pada tempat kerja pada populasi sasaran adalah signifikan positif.
2. Hubungan antara IWE dan IM adalah positif signifikan seperti yang ditunjukkan oleh hasil penelitian. Nilai koefisien regresi ($\beta = 0,46, p < 0,001$).

3. Nilai koefisien regresi penelitian ini dieksplorasi sangat signifikan (yaitu, $= 0,72$, $p < 0,001$ yang menjelaskan bahwa 0,72 unit peningkatan IM dengan satu unit peningkatan JP di universitas Divisi

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan penelitian terdahulu, memberikan hasil penelitian seperti gambar 2.12.



Sumber: Yusuf (2022)

Gambar 2.15

Kerangka hasil penelitian Yusuf (2022)

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan variable Motivasi dan Kinerja Pegawai sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Hasil Kinerja Karyawan.
- b. Penelitian terdahulu meneliti hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan sedangkan penelitian saat ini meneliti hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan.
- c. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pendekatan kuantitatif.

- d. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pengumpulan data berupa metode survey.

Perbedaan Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Tempat Penelitian terdahulu di Perusahaan yang terletak di Kalimantan Selatan sedangkan penelitian saat ini di PT. BPR Bank Jombang Perseroda.
- b. Sampel penelitian terdahulu sebanyak 310 orang sedangkan penelitian saat ini menggunakan 120 orang.

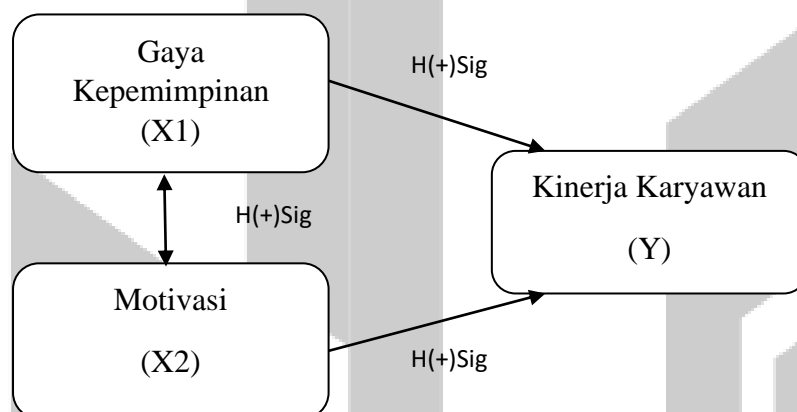
2.1.16 Sabastian (2021)

Penelitian ini berjudul "*The Influence of Leadership Style and Motivation on Employee Performance*". Penelitian ini bertujuan untuk Mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di divisi management services PT. Adyawinsa Telecommunication & Electrical Bandung baik secara parsial maupun simultan. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif. Metode pengumpulan data melalui kuesioner (primer) dan dokumentasi (sekunder), menggunakan seluruh populasi (25 karyawan). Teknik pengambilan sampel ini menggunakan teknik sampling jenuh. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis) dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian dapat disimpulkan:

1. Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan.
2. Gaya kepemimpinan dan motivasi di perusahaan termasuk dalam kategori "tidak baik" menurut persepsi responden.

3. Kinerja karyawan juga dikategorikan rendah, dengan skor rata-rata di bawah 51% (kategori tidak setuju).

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan penelitian terdahulu, memberikan hasil penelitian seperti gambar 2.13.



Sumber: Sabastian (2021)

Gambar 2.16
Kerangka hasil penelitian Sabastian (2021)

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan variable Gaya Kepemimpinan, motivasi, kinerja karyawan sedangkan penelitian saat ini sama-sama menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Hasil Kinerja Karyawan.
- b. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama meneliti hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan.
- c. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pendekatan kuantitatif.

- d. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pengumpulan data berupa metode survey.

Perbedaan Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Tempat Penelitian terdahulu di PT Adyawinsa Telecommunication & Electrical Bandung sedangkan penelitian saat ini di PT. BPR Bank Jombang Perseroda.
- b. Sampel penelitian terdahulu sebanyak 25 orang sedangkan penelitian saat ini menggunakan 120 orang.

2.1.17. Panggabean, Fahri, Gunawan, & Hendry (2021)

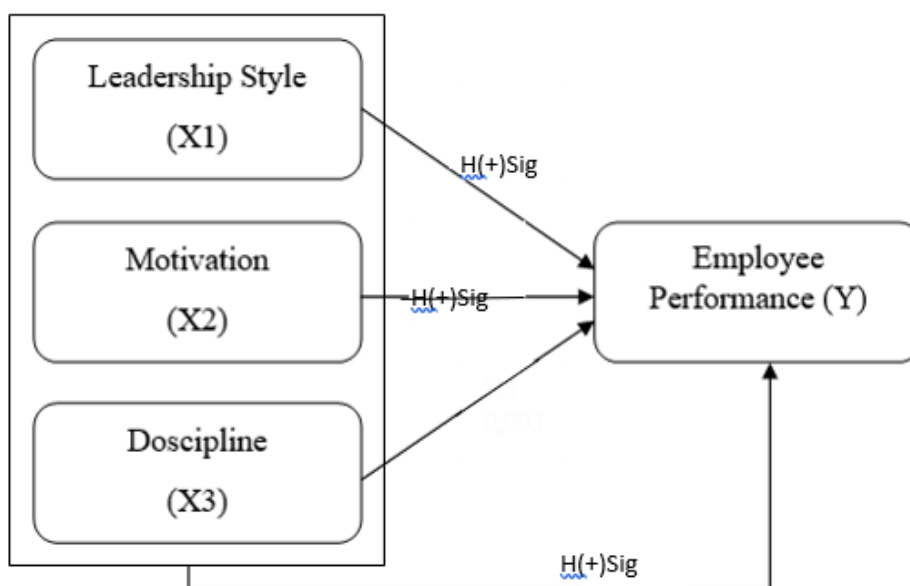
Penelitian ini berjudul “*The Influence of Leadership Style, Motivation and Discipline on Employee Performance at PT Sumo Internusa Indonesia*”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT Sumo Internusa Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode korelasional. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner berskala Likert kepada 62 orang karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. Secara parsial, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Sumo Internusa Indonesia.
2. Secara parsial, motivasi juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Secara parsial, disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Secara simultan, gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Sumo Internusa Indonesia.

Berdasarkan kerangka konseptual yang digunakan penelitian terdahulu, memberikan hasil penelitian seperti gambar 2.13.



Sumber : Panggabean, Fahri, Gunawan, & Hendry (2021)

Gambar 2.17

Kerangka hasil penelitian Panggabean, Fahri, Gunawan, & Hendry (2021)

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu menggunakan variable Gaya Kepemimpinan, Motivasi kerja, Disiplin, dan kinerja karyawan sedangkan penelitian saat ini menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan kerja, dan Hasil Kinerja Karyawan.
- b. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama meneliti hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan.

- c. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pendekatan kuantitatif.
- d. Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sama-sama menggunakan metode pengumpulan data berupa metode survey.

Perbedaan Penelitian terdahulu dan penelitian saat ini sebagai berikut.

- a. Tempat Penelitian terdahulu di PT Sumo Internusa Indonesia sedangkan penelitian saat ini di PT. BPR Bank Jombang Perseroda.
- b. Penelitian saat ini dan Penelitian terdahulu sama-sama menggunakan 4 variabel, dan Sampel penelitian terdahulu sebanyak 62 ada orang sedangkan penelitian saat ini menggunakan 120 orang.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu

No	NAMA PENELITI DAN TAHUN	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN	METODE PENGAMBILAN SAMPEL	TEKNIK ANALISIS DATA	HASIL PENELITIAN
1	Yousefi, M., Zhang, J., & Jiang, Z. (2025).	<i>Bolstering teaching performance in Chinese universities through transformational leadership and perceived organizational support</i>	Variabel eksogen: <i>Transformational leadership.</i> Variabel endogen: <i>performance,</i> Variabel moderasi: <i>perceived organizational support.</i>	Populasi: Seluruh anggota fakultas penuh waktu. Sampel: 290	Sampel Jenuh	SEM AMOS	Keempat dimensi kepemimpinan memberikan pengaruh positif pada kinerja. POS memperkuat pengaruh motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual terhadap kinerja mengajar
2	Helalat, A., Sharari, H., Alhelalat, J., & Al-Aqrabawi, R. (2025)	<i>Transformational leadership and employee performance: a further insight using work engagement</i>	Variabel eksogen: <i>Transformational leadership,</i> Variabel endogen: <i>employee performance,</i> Variabel intervening: <i>work engagement.</i>	Populasi: Karyawan biasa yang bekerja di hotel bintang lima di Yordania. Sampel: 293	Purposive sampling	SEM AMOS	kepemimpinan transformasional dapat mengarahkan karyawan untuk mengadopsi perilaku partisipatif dan memberdayakan guna meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

No	NAMA PENELITI DAN TAHUN	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN	METODE PENGAMBILAN SAMPEL	TEKNIK ANALISIS DATA	HASIL PENELITIAN
3	Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020)	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dengan <i>locus of control</i> sebagai variabel <i>moderating</i>	Variabel eksogen: kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kinerja pegawai. Variabel moderasi: locus of control,	Populasi: Pegawai kantor wali kota Medan. Sampel: 89	Sampel Jenuh	SEM PLS	Kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan Locus of Control memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Namun, Locus of Control tidak berperan sebagai variabel moderasi dalam mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
4	Agnesia Ragita (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> Di Sekretariat DPRD Kabupaten Batanghari	Variabel eksogen: Gaya Kepemimpinan. Variabel <i>intervening</i> : Motivasi (Z), Variabel endogen: Kinerja	Populasi: Karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Batanghari” 2022. Sampel 90	Sampel Jenuh	Analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Juga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.

No	NAMA PENELITI DAN TAHUN	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN	METODE PENGAMBILAN SAMPEL	TEKNIK ANALISIS DATA	HASIL PENELITIAN
5	Nuri Annisa Fitri, Hisbullah Basri, Ima Andriyani, Nur Even (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Kasus pada Karyawan Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang)	Variabel eksogen: Gaya Kepemimpinan Variabel endogen: Kinerja Karyawan, Variabel <i>intervening</i> : Motivasi Kerja.	Populasi: Karyawan Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang. Sampel 26	Sampel Jenuh	Analisis regresi sederhana dan uji sobel tes.	Tidak signifikan Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Tidak signifikan pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Motivasi Kerja
6	Muhammad Djordan Al Sulthoni, Syahirul Alim (2023)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di MAN 2 Kota Malang	Variabel eksogen: Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja. Variabel endogen: Kinerja Pegawai Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode survei	Populasi: Pegawai MAN 2 Kota Malang. Sampel 56. Penelitian dirancang dengan metode kuantitatif dan metode survey	Sampel Jenuh	SEM PLS	1. Motivasi dan Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut sisanya dipengaruhi factor lain

No	NAMA PENELITI DAN TAHUN	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN	METODE PENGAMBILAN SAMPEL	TEKNIK ANALISIS DATA	HASIL PENELITIAN
7	Trisnina wat, Efan Elpanso (2021)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan outsourcing di mediasi <i>Employee engagement</i> .	Variabel eksogen: Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja. Variabel endogen: Kinerja Karyawan. Variabel <i>Intervening</i> : <i>Employee Engagement</i> .	Populasi: Karyawan outsourcing PT Trans Dana Profitri. Sampel: 100	Metode kuantitatif dengan purposive sampling	SEM PLS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap employee engagement. 2. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja in role, dan Lingkungan Kerja berpengaruh negatif terhadap Kinerja in role. 3. <i>Employee engagement</i> memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja in role.
8	Fathur Rozy (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja	Variabel eksogen: Lingkungan Kerja dan pengembangan Karir. Eksogen: Kinerja Karyawan	Populasi: Pegawai PT. <i>World Innovative Telecommunication</i> Surabaya. Sampel: 70 orang	Sampel Jenuh	SEM PLS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi kerja memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja.

No	NAMA PENELITI DAN TAHUN	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN	METODE PENGAMBILAN SAMPEL	TEKNIK ANALISIS DATA	HASIL PENELITIAN
9	Meta Lianasari, Slamet Ahmadi (2021)	Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening	Variabel eksogen: Kompetensi, dan Lingkungan Kerja. Variabel endogen: Kinerja Pegawai. Variabel Intervening: Motivasi Kerja.	Populasi: 153 Pegawai Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Provinsi DKI Jakarta. Sampel: Teknik Slovin sampel sebanyak 111 orang	Metode kuantitatif dengan purposive sampling	Analisis regresi, uji asumsi klasik dan analisis jalur (path analysis).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi dan Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi dan terhadap kinerja. 2. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja, dan tidak memoderasi hubungan kompetensi dengan kinerja pegawai. 3. Motivasi kerja tidak memediasi lingkungan kerja dengan kinerja pegawai.
10	Tri Wahyu Wiryawan, Risqon, Nyimas Noncik (2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dan Disiplin serta Dampaknya pada Kinerja	Variabel eksogen: Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Variabel endogen: Kinerja Karyawan.	Populasi: Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bekasi. Sampel: 100	Sampling jenuh	SEM Amos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan kerja berpengaruh pada motivasi kerja, dan tidak berpengaruh pada disiplin kerja. 2. Motivasi berpengaruh pada disiplin, dan kinerja.

No	NAMA PENELITI DAN TAHUN	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN	METODE PENGAMBILAN SAMPEL	TEKNIK ANALISIS DATA	HASIL PENELITIAN
11	Dian Dania Apriyanti, Nurul Try Oktaviyanti, Dian Candra Fatihah (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Akses Bandung	Variabel eksogen: Gaya Kepemimpinan. Variabel endogen: Kinerja Karyawan .	Populas: Karyawan di PT. Telkom Akses Bandung. Sampel: 32	<i>Sampling jenuh</i>	<i>Multiple regression analysis</i>	Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
12	Princesza Feyga Candi Permana, Antyo Pracoyo (2021)	Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel eksogen: Motivasi Kerja,, Disiplin Kerja, dan Kompensasi Finansial. Variabel endogen: Kinerja Karyawan	Populasi: Karyawan Kantor Layanan Raster Wilayah Jakarta Selatan pada Bank PQR. Sampel: 47 responden	<i>Sampling jenuh</i>	<i>Partial Least Square (PLS)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 2. Disiplin kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Kompensasi finansial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

No	NAMA PENELITI DAN TAHUN	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN	METODE PENGAMBILAN SAMPEL	TEKNIK ANALISIS DATA	HASIL PENELITIAN
13	Auni Mahffud Mahirah, Setiani (2022)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT Surya Indah Food Multirasa Jombang	Variabel eksogen: Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Etos Kerja. Variabel eksogen: Kinerja Karyawan	Populasi: Karyawan di PT Surya Indah Food Multirasa Jombang. Sampel: 70 responden	Sampling jenuh	<i>Multiple regression analysis</i>	Terdapat pengaruh antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
14	Whina Ratnawati, Rio Setiawan, Laila Irawati (2022)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Simetri Putra Perkasa	Variabel eksogen: Motivasi, dan Disiplin Kerja. Variabel endogen: Kinerja Karyawan. penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif	Populasi: 101 karyawan di PT. Simetri Putra Perkasa (SPP) Tangerang. Sampel: rumus slovin 50	<i>Purposive sampling</i>	<i>Multiple regression analysis</i>	Secara parsial motivasi berpengaruh terhadap kinerja dan juga pada variabel kedua yaitu disiplin kerja. Motivasi dan disiplin kerjasecara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

No	NAMA PENELITI DAN TAHUN	JUDUL PENELITIAN	VARIABEL PENELITIAN	POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN	METODE PENGAMBILAN SAMPEL	TEKNIK ANALISIS DATA	HASIL PENELITIAN
15	Mahmud Yusuf (2022)	Pengaruh Motivasi Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel eksogen: Motivasi Kerja. Variabel endogen: Kinerja Karyawan.	Populasi: Karyawan dari berbagai perusahaan di Kalimantan Selatan. sampel: 310	<i>Purposive sampling</i>	SEM Amos	Hubungan antara IWE dan Prestasi Kerja (JP) pada tempat kerja pada populasi sasaran adalah signifikan positif. Hubungan antara IWE dan IM adalah positif signifikan.
16	Rigan Ahmad Sabastian (2021)	<i>The Influence of Leadership Style and Motivation on Employee Performance</i>	Variabel eksogen: Gaya Kepemimpinan, dan, Motivasi. Variabel endogen: Kinerja Karyawan	Populasi: Karyawan di divisi management services PT. Adyawinsa Telecommunication & Electrical Bandung. Sampel: 25 responden	Sampling jenuh	<i>Multiple regression analysis</i>	Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan.
17	Naomi Frizilia, Tm. Safwan Fahri, Wisnu Gunawan, Hendry (2021)	<i>The Influence of Leadership Style, Motivation and Discipline on Employee Performance at PT Sumo Internusa Indonesia</i>	Variabel eksogen: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan, Disiplin. Variabel endogen: Kinerja Karyawan	Populasi: karyawan di PT Sumo Internusa Indonesia. Sampel: 62 karyawan	Sampling jenuh	<i>Multiple regression analysis</i>	Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Kepemimpinan, motivasi, dan disiplin secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja.

Sumber: Yousefi et al. (2025); Helalat et al. (2025); Fitri et al. (2023); Ragita (2022); Trisninawati & Elpanso (2021)

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Teori Penentuan Nasib Sendiri (*Self-Determination Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Edward Deci dan Richard Ryan pada tahun 1985. *Self-Determination Theory* (SDT) merupakan teori komprehensif dari motivasi manusia yang berfokus pada perkembangan dan fungsi perilaku dalam konteks sosial. Motivasi atau energi untuk beraktivitas merupakan komponen penting dalam *Self-Determination Theory*, dan dipercaya dapat memelihara perilaku dan perubahannya. *Self-Determination Theory* mengemukakan dua tipe motivasi yaitu motivasi intrinsik (*autonomous motivation*) dan motivasi ekstrinsik (*controlled motivation*) (Deci & Ryan, 1985 dalam Butler, 2002).

Pada motivasi intrinsik, individu melakukan aktivitas didasarkan pada pilihan dan minat yang disukai daripada pengaruh atau tekanan dari luar. Pilihan individu ini menjadi dasar suatu kesadaran akan kebutuhan mereka dan interpretasi dari lingkungan. Individu terbebas dari tekanan dan imbalan dari luar yang didesain untuk mengontrol perilaku, bukan tidak mungkin ada pengaruh dari luar, namun individu harus mampu beradaptasi dan mempertahankan aturannya sendiri.

Individu yang secara intrinsik termotivasi akan secara langsung melakukan perawatan dirinya dan memelihara kesehatannya (seperti kontrol gula darah dan pencegahan komplikasi). Menurut Ariani (2011). Perilaku yang meliputi pemenuhan kebutuhan karena ada tekanan interpersonal dan bergantung pada imbalan dan sanksi sebagai control eksternal merupakan karakteristik dari motivasi ekstrinsik. Menurut *Self-Determination Theory*, pusat orientasi motivasi

ekstrinsik ini adalah penerimaan atau konflik nyata atau perebutan kekuasaan antara yang mengontrol (pemberi perawatan dan keluarga) dengan yang dikontrol (pasien). *Self-Determination Theory* mengidentifikasi bahwa ada 3 kebutuhan menetap yang jika dicukupi akan tumbuh dan berfungsi dengan maksimal (Deci & Ryan, 1985 dalam Butler, 2002), yaitu:

- a. Kompetensi: merujuk pada kemampuan dimana manusia biasa menyikapi sesuai dengan tempat atau lingkungan dia berada.
- b. Keterikatan: keinginan universal (umum) untuk berinteraksi, berhubungan dan disayangi oleh orang lain
- c. Otonomi: dorongan universal untuk mengontrol diri sendiri yang bukan dari luar.

Self-Determination Theory telah dikembangkan dan diteliti melalui 5 mini teori yang akan membentuk teori utamanya (Ryan, 2009). Kelima subteori tersebut adalah:

a. *Cognitive Evaluation Theory* (CET)

CET adalah subteori yang mengkhususkan pada faktor-faktor yang menjelaskan motivasi intrinsik dan variasinya. Subteori ini juga melihat bagaimana faktor sosial dan lingkungan membantu atau menekan motivasi intrinsik. CET memfokuskan pada kompetensi dan otonomi. Menurut teori ini, CET akan memunculkan perasaan mampu (kompetensi) dan meningkatkan motivasi intrinsik. Akan tetapi kompetensi harus dibarengi otonomi jika seseorang ingin prilakunya didorong oleh motivasi intrinsik. CET dan motivasi intrinsik juga dihubungkan dengan keterikatan (relatedness) melalui

hipotesa bahwa motivasi intrinsik akan berkembang jika dikembangkan dengan perasaan aman dan keterikatan.

b. *Organismic Integration Theory* (OIT)

Mengembangkan OIT sebagai subteori dari SDT untuk mengembangkan munculnya motivasi ekstrinsik. OIT mejabarkan 4 jenis motivasi ekstrinsik yang berbeda (Deci, Ryan, 1985), yaitu: 1) *External regulated behavior*: perilaku yang terjadi karena motivasi ini terjadi berhubungan dengan permintaan dari luar atau imbalan 2) *Introjected regulation of behavior*: dideskripsikan sebagai regulasi yang memunculkan perilaku tapi tidak benar-benar dianggap sebagai regulasi diri sendiri.

SDT mengklaim bahwa regulasi jenis ini biasanya didorong oleh harga diri. Ini adalah jenis perilaku dimana orang termotivasi untuk menunjukkan kemampuannya untuk harga diri mereka. 3) *Regulation through identification*. Regulasi ini adalah bentuk motivasi ekstrinsik yang didorong oleh otonomi, misalnya jika aktivitas yang akan dilakukan melibatkan keyakinan akan tujuan yang dianggap penting 4) *Integrated regulation*: bentuk motivasi ekstrinsik yang paling memiliki otonomi.

Regulasi ini terjadi jika regulasi berasimilasi dengan diri sendiri sehingga regulasi ini ikut dalam evaluasi dan kepercayaan pada kebutuhan pribadi.

Regulasi ini hampir sama dengan motivasi intrinsik tapi masih dikategorikan ekstrinsik karena tujuan yang ingin dicapai masih berada di luar dirinya bukan kesenangan atau minat yang dirasakan.

c. *Causality Orientations Theory* (COT)

Mini teori ini menjabarkan perbedaan yang ada pada tiap individu tentang bagaimana aspek yang berbeda. Ketika orang tersebut memiliki otonomi, dia akan bertindak pada apa yang dia nikmati dan bertindak sesuai dengan yang dia senangi itu. Ketika yang terjadi sebaliknya, dia tidak memiliki otonomi, dia bertindak terutama karena control sosial dan adanya imbalan.

d. *Basic Physiological Needs Theory (BPNT)*

Menjelaskan tentang konsep kebutuhan dasar dengan menghubungkannya dengan kesejahteraan. BPNT menyatakan bahwa tiap kebutuhan manusia memunculkan efek pada kesejahteraan dan efek itu tidak saling berkaitan.

e. *Goal Content Theory (GCT)*

Riset membuktikan bahwa materialis dan tujuan ekstrinsik tidak meningkatkan kepuasan, dan oleh karena itu tidak memunculkan well-being, bahkan ketika seseorang berhasil mencapai tujuan tersebut. Sebaliknya, tujuan seperti hubungan yang mendalam, perkembangan pribadi dan berkontribusi pada komunitasnya merupakan hal yang mendukung kebutuhan akan kepuasan yang akhirnya mewujudkan kesehatan dan kesejahteraan.

Menurut SDT (Deci & Ryan, 1985 dalam Ryan, 2009), individu yang mendasarkan tindakannya dari sumber yang bukan mekanisme internal kemungkinan akan mengalami tekanan. Sebaliknya individu yang memiliki otonomi cenderung untuk menjadi inisiator daripada pengikut.

2.2.2 Teori Kognitif Sosial (*Social Cognitive Theory, SCT*)

Bandura (1997) yang dikutip DaSilva, (2003) menyebutkan bahwa motivasi adalah: *“A general construct that encompasses a system of self regulatory mechanisms. Attempts to explain the motivational source of behavior must specify the determinants and intervening mechanism the three main feature of motivation: selection, activation and sustained behavior toward certain goals”*

Dari perspektif efikasi diri, seseorang memotivasi dirinya berdasarkan pada tujuan, aspirasi dan perubahan, hasil yang diharapkan, perilaku yang menghasilkan efek yang baik, biaya dan keuntungan yang didapatkan dan apa yang mereka terima sebagai penyebab dari keberhasilan atau kegagalan. Menurut teori sosial kognitif, motivasi manusia diregulasi dari pengalaman sebelumnya dan dipengaruhi oleh 3 motivator yang menstimulasi diri sendiri untuk bermacam-macam tujuan dan aspirasi yaitu atribut, ekspektasi dan tujuan. Pertama, atribut: bagaimana individu memaknai kesuksesan dan kegagalan mereka. Kedua, motivasi merupakan fungsi dari ekspektasi individu dan pola perilaku yang akan menghasilkan suatu outcome sesuai yang diharapkan. Ketiga, adalah tujuan, untuk mendapatkan efek motivasi, individu harus mempunyai tujuan dan berbagai perubahan pada beberapa standar sehingga mereka dapat mengevaluasi diri mereka sendiri (DaSilva, 2003).

Pendekatan kognitif menurut Bandura memberi kesan bahwa individu dapat dimotivasi untuk tampil baik, tidak hanya dikarenakan hadiah/reward tapi disebabkan oleh minat, keinginan, kebutuhan untuk mendapatkan informasi atau untuk memecahkan masalah atau keinginan untuk mengerti. Minat ini berfokus

pada ide-ide seperti motivasi internal individu mencapai sesuatu, atribusi mereka (persepsi tentang sebab-sebab kesuksesan dan kegagalan terutama persepsi bahwa usaha adalah factor penting dalam prestasi) dan keyakinan bahwa mereka dapat mengontrol lingkungan secara efektif. Perspektif kognitif menekankan arti penting dari penentuan tujuan, perencanaan dan monitoring menuju suatu tujuan (Schunk & Ertmer, 2000 dalam Jamdafrizal, 2006).

2.2.3 Kepemimpinan Transformasional

Bass (1985) menyebutkan bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah melakukan apa yang pemimpin ingin lakukan. Disebutkan di dalam bukunya, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership* (1990), bahwa kepemimpinan adalah “*an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of the members*”. Pemimpin adalah agen perubahan, yaitu seseorang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain mempengaruhi dirinya. Kepemimpinan terjadi ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetensi orang lain dalam kelompoknya tersebut.

Bass (1985) mengusulkan bahwa “untuk mencapai kinerja pengikut melebihi dari batas biasa, kepemimpinan harus transformasional”. Kinerja kepemimpinan superior adalah kepemimpinan transformasional (Bass, 1990). Hal ini terjadi ketika “pemimpin memperluas dan meningkatkan minat dari para karyawannya, ketika mereka membangkitkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kelompok, dan ketika mereka mengarahkan para karyawannya

untuk melihat melebihi dari kepentingan pribadi mereka demi kebaikan kelompok.

Menurut Bass (1985), tingkat di mana seorang pemimpin adalah transformasional diukur terutama berkaitan dengan pengaruh pemimpin terhadap pengikutnya. Pemimpin mengubah dan memotivasi pengikut dengan: (1) membuat mereka menyadari pentingnya hasilhasil tugas (*task outcomes*), (2) membujuk mereka untuk melebihi kepentingan pribadi mereka demi organisasi atau tim, dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi.

Beragamnya pendekatan atau perspektif yang digunakan dalam memahami kepemimpinan tidak hanya menghasilkan definisi yang bervariasi, tetapi juga teori-teori kepemimpinan yang berbeda. Setiap pendekatan menghasilkan berbagai teori yang mendasari kepemimpinan. Luthans (2016: 143) mendefinisikan kepemimpinan sebagai serangkaian proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan gabungan dari dua atau lebih elemen tersebut. Teori-teori kepemimpinan menekankan tiga konsep utama yang dapat berkembang baik secara terpisah maupun bersamaan, yaitu: (1) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pemimpin; (2) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pengikut; dan (3) faktor-faktor terkait dengan pelaksanaan tugas, iklim organisasi, dan budaya. Menurut Rivai dan Mulyadi (2012: 37), kepemimpinan pada dasarnya melibatkan orang lain, distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok, memotivasi kemampuan dengan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku bawahan, dan melibatkan nilai-

nilai. Ada empat sifat umum yang berpengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam organisasi, yaitu: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan, (3) motivasi diri dan dorongan untuk berprestasi, dan (4) sikap dalam hubungan kemanusiaan.

Luthans (2016: 47) mengidentifikasi dua tipe kepemimpinan politis, yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional tradisional melibatkan hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, sementara kepemimpinan transformasional lebih fokus pada perubahan nilai dan kepercayaan pemimpin serta kebutuhan pengikutnya. Luthans (2005) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat mengubah kesadaran, meningkatkan antusiasme, dan memotivasi pengikut untuk berusaha sebaik mungkin dalam mencapai tujuan organisasi, bukan karena paksaan, melainkan karena keinginan dan dorongan pengikut itu sendiri.

Kepemimpinan transaksional adalah resep bagi keadaan seimbang, sedangkan kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan.

Menurut Luthans (2016: 162), karakteristik dan pendekatan pemimpin transformasional mencakup:

1. **Karisma:** Pemimpin memberikan visi dan misi, menumbuhkan rasa bangga, serta memperoleh penghormatan dan kepercayaan dari pengikutnya.

2. **Inspirasi:** Pemimpin menyampaikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memusatkan perhatian, dan mengungkapkan tujuan penting dengan cara yang sederhana.
3. **Stimulasi intelektual:** Pemimpin menunjukkan kecerdasan, rasionalitas, dan pendekatan hati-hati dalam pemecahan masalah.
4. **Memperhatikan individu:** Pemimpin menunjukkan perhatian terhadap individu, memperlakukan karyawan secara personal, serta memberikan pelatihan dan nasihat.

Hughes et al. (2012:103) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keterampilan retorika, dan kemampuan dalam mengelola kesan yang baik, yang digunakan untuk membangun hubungan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Pemimpin transformasional dianggap lebih efektif dalam mendorong perubahan organisasi karena mereka mampu membangkitkan emosi pengikut dan memotivasi mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin. Sebaliknya, pemimpin transaksional tidak memiliki kualitas tersebut, tidak dapat membangun ikatan emosional yang kuat dengan pengikut, maupun menginspirasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang mereka kira bisa.

Pemimpin transaksional cenderung memotivasi pengikut dengan menetapkan tujuan yang jelas dan menawarkan imbalan untuk kinerja yang baik. Kepemimpinan transaksional lebih cenderung mempertahankan status quo, di mana penggunaan imbalan oleh pemimpin tidak menghasilkan perubahan jangka panjang sebagaimana pada kepemimpinan transformasional. Luthans (2016: 169) menambahkan bahwa pemimpin transformasional lebih sering menggunakan

taktik legitimasi, menciptakan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, serta mengembangkan pengikutnya.

Menurut Robbins dan Judge (2018: 98), kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan kepemimpinan transaksional, karena mampu menghasilkan upaya dan kinerja pengikut yang melampaui apa yang dapat dicapai jika pemimpin hanya menggunakan pendekatan transaksional. Berdasarkan tinjauan mengenai kepemimpinan ini, tulisan ini akan membahas kepemimpinan dengan pendekatan transformasional. Pendekatan transformasional merupakan salah satu perspektif paling populer yang digunakan dalam mempelajari kepemimpinan saat ini dan dianggap relevan dengan objek yang akan diteliti.

Antonakis et al. (2003) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai perilaku yang proaktif, yang meningkatkan perhatian terhadap kepentingan bersama di kalangan pengikut, dan membantu mereka mencapai tujuan pada tingkat yang tertinggi. Khuntia dan Suar (2014) menekankan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin mengubah kepercayaan, nilai, dan perilaku pengikut agar sesuai dengan visi organisasi. Mereka juga menegaskan bahwa pemimpin yang menerapkan pendekatan transformasional mempengaruhi pengikutnya dengan melibatkan mereka dalam penentuan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, serta memberikan umpan balik melalui pelatihan, pengarahan, konsultasi, bimbingan, dan pemantauan atas tugas yang diberikan. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mendorong pengikutnya untuk mengubah motif, kepercayaan, nilai, dan kemampuan mereka,

sehingga minat dan tujuan pribadi pengikut dapat selaras dengan visi dan tujuan organisasi (Goodwin et al., 2001).

Krishnan (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mengubah dan memperluas minat pengikutnya, sekaligus meningkatkan kesadaran mereka terhadap penerimaan tujuan dan misi bersama. Menurut Nguni (2005), kepemimpinan transformasional membutuhkan peningkatan motivasi pengikut melebihi nilai yang biasanya dipertukarkan dan melampaui ekspektasi pengikut, sehingga mereka dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi dan mewujudkan aktualisasi diri. Karakteristik utama dari kepemimpinan transformasional meliputi: (a) menantang status quo, (b) terlibat dalam penyusunan visi untuk masa depan organisasi, dan (c) mendorong perubahan yang tepat pada nilai, sikap, dan perilaku pengikut melalui taktik dan strategi pemberdayaan.

Asgari et al. (2008) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya dengan mendorong mereka untuk menginternalisasi dan menempatkan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi. Menurut Yukl (2010: 206), pemimpin transformasional membuat pengikut lebih menyadari nilai dan pentingnya pekerjaan mereka, serta membujuk mereka untuk menunda kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. Pemimpin juga mengembangkan keterampilan dan keyakinan pengikut agar mereka siap menerima tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi yang memberikan wewenang. Selain itu, pemimpin memberikan dukungan dan dorongan ketika dibutuhkan untuk menjaga antusiasme dan upaya pengikut dalam menghadapi

rintangan, kesulitan, dan kelelahan. Dengan kepemimpinan transformasional, pengikut merasa percaya, kagum, setia, dan menghormati pemimpin, sehingga mereka termotivasi untuk memberikan kinerja yang melebihi harapan awal.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012: 49), seorang pemimpin transformasional sejati adalah pemimpin yang membangkitkan kesadaran tentang nilai kebenaran, kebaikan, dan keindahan, serta membantu meningkatkan kebutuhan bawahan dalam mencapai tujuan dan aktualisasi diri. Pemimpin tersebut juga membantu bawahan mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan mampu menggerakkan mereka untuk menempatkan kepentingan kelompok, organisasi, atau masyarakat di atas kepentingan pribadi. Selain itu, Rivai dan Mulyadi menambahkan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berprestasi lebih baik dari yang awalnya diharapkan dengan meningkatkan nilai tugas dan mendorong mereka mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi, sambil menyesuaikan dan meningkatkan tingkat kebutuhan bawahan ke level yang lebih tinggi.

Menurut Robbins dan Judge (2018: 102), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu menginspirasi pengikutnya untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan memiliki pengaruh yang besar terhadap pengikutnya. Mereka memperhatikan kebutuhan pengembangan diri pengikut, mengubah kesadaran pengikut terhadap berbagai isu dengan membantu mereka melihat masalah lama dari perspektif baru, serta mampu memotivasi dan menginspirasi pengikut untuk bekerja keras demi mencapai tujuan bersama.

Luthans (2016: 198) menyimpulkan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter sebagai berikut:

1. Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan
2. Mereka berani
3. Mereka mempercayai orang
4. Mereka motor penggerak nilai
5. Mereka pembelajar sepanjang masa
6. Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas dan ketidakpastian
7. Mereka visioner

Yukl (2010: 218) mengemukakan beberapa pedoman bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut, yaitu:

1. Menyatakan visi yang jelas dan menarik. Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi.
2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai. Tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya. Hubungan ini lebih mudah dibangun jika

strateginya memiliki beberapa tema jelas yang relevan dengan nilai bersama dari para anggota organisasi.

3. Bertindak secara rahasia dan optimis. Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali jika pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Pemimpin harus tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya, khususnya dalam menghadapi halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seorang pemimpin dapat menular ke bawahannya. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan.
4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut.
Pengikut akan memiliki kinerja yang lebih baik saat pemimpinnya memiliki tindakan dramatis dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengan visi organisasi merupakan cara efektif untuk menekankan nilai penting. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan memberikan pengaruh saat pemimpin itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional.
5. Memimpin dengan memberikan contoh. Salah satu cara seorang pemimpin mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan. Seorang pemimpin yang meminta bawahan untuk membuat pengorbanan khusus harus menetapkan sebuah contoh dengan melakukan hal yang sama. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan

dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten bukan hanya saat diperlukan.

6. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu
Pemimpin mendelegasikan kewenangan kepada bawahan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan. Hal ini berarti pemimpin meminta bawahan untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai sasaran.

2.2.3.1 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut Jufrizen & Lubis (2020):

1. Kharisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.

2. Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis.

Dengan demikian, pemimpin tidak hanya membangkitkan semangat individu, tetapi juga semangat tim.

4. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan kemampuan pemimpin untuk mendorong karyawan dalam memecahkan masalah lama dengan cara yang inovatif. Pemimpin berusaha meningkatkan perhatian dan kesadaran bawahan terhadap masalah yang dihadapi, serta mengembangkan kemampuan mereka untuk menyelesaikan masalah dengan pendekatan atau perspektif baru.

5. Perhatian Individual

Perhatian individual menggambarkan pemimpin yang selalu memperhatikan karyawan secara pribadi, memperlakukan mereka sebagai individu, serta memberikan pelatihan dan nasihat. Pemimpin juga mendorong karyawan untuk lebih peka terhadap kemampuan orang lain dan fokus pada pengembangan potensi pribadi mereka.

Indikator Transformational Leadership menurut Bass and Avolio (1995) dalam (Ystaas et al. 2023) meliputi:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*): adalah sejauh mana para pengikut menyadari nilai, kepercayaan diri, keyakinan, kekuasaan, dan orientasi etika atau moral pemimpin; kesediaan mereka untuk mengidentifikasi diri mereka dengan atribut-atribut tersebut; dan pengalihan dari kepentingan pribadi ke tujuan-tujuan kolektif yang lebih tinggi.
2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*): menjelaskan sejauh mana pemimpin menetapkan visi dan sasaran yang akan dicapai menggunakan

symbol-simbol dan gambar untuk membantu bawahan fokus pada pekerjaan dan berupaya membuat bawahan merasa bahwa pekerjaannya penting.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*): stimulasi intelektual, yang mengacu pada pemimpin yang menantang status quo dan asumsi-asumsi yang mendasari, mendorong pengikut untuk melakukannya, dan terbuka terhadap solusi-solusi baru dan kreatif untuk masalah-masalah yang ada (Antonakis & House, 2002).
4. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*): seperti mentor atau pelatih, para pemimpin memberikan dukungan emosional dan pertimbangan bagi setiap pengikutnya.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang mampu menginspirasi pengikutnya untuk mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi, serta memiliki pengaruh yang besar terhadap pengikutnya. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu perilaku yang proaktif, yang meningkatkan perhatian terhadap kepentingan bersama dan membantu pengikut mencapai tujuan pada tingkat yang paling tinggi (Antonakis et al., 2003). Indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (1995) adalah: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*).

2.2.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja di perusahaan membutuhkan banyak perhatian dari manajemen perusahaan. Walaupun lingkungan kerja tidak mewakili proses produksi perusahaan, tetapi secara langsung mempengaruhi karyawan yang melakukan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja adalah situasi atau tempat dimana seorang karyawan dapat secara rutin melakukan aktivitas kerjanya (Mardiana, 2005: 55). Menurut Munandar (2004), lingkungan kerja meliputi kondisi fisik dan sosial, untuk kondisi fisik seperti lokasi, ruang kerja, ruang alat kerja, dan jenis pekerjaan. Sedangkan sosial seperti budaya perusahaan, pimpinan, mitra kerja, anak buah, pihak luar perusahaan, kebijakan, dan peraturan. Tempat kerja atau lingkungan kerja merupakan sesuatu yang dimiliki sepenuhnya oleh karyawan dan dapat mempengaruhi kinerja karyawan terhadap kewajiban yang dibebankan oleh perusahaan (Siagian & Khair, 2018). Menurut Mangkunegara (2017) lingkungan kerja merupakan keseluruhan perkakas dan bahan yang digunakan pada lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja baik secara individu maupun kelompok.

Dari beberapa pendapat dan definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja meliputi lingkungan fisik dan non-fisik memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung yang tidak terpisahkan terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Maka dari itu, suasana dan kondisi lingkungan kerja memberikan pengaruh penting pada kinerja seorang karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Semangat kerja karyawan cenderung meningkat ketika lingkungan kerja di perusahaan baik. Sebaliknya, jika

lingkungan kerja tidak memenuhi kebutuhan karyawan maka hal ini dapat menimbulkan kebosanan, kelelahan, serta menurunkan semangat kerja karyawan, sehingga pada akhirnya karyawan tidak dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan berujung penurunan dalam kinerja karyawan.

Dalam lingkungan kerja yang melingkupi karyawan, secara lingkungan kerja fisik maupun non-fisik, tentunya terdapat manfaat yang dapat dirasakan oleh karyawan. Menurut Siagian & Khair (2018), lingkungan kerja memiliki manfaat yaitu dapat menciptakan semangat dalam diri karyawan sehingga meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Selain itu, meskipun kinerja diawasi oleh individu yang terlibat namun tidak memerlukan pengawasan yang berlebihan karena semangat kerjanya sudah sangat tinggi.

2.2.4.1 Jenis Lingkungan Kerja

Melalui pengertian tentang lingkungan kerja berdasarkan penjelasan menurut para ahli, diketahui bahwa ruang lingkup lingkungan kerja sangatlah luas. Oleh sebab itu, Sedarmayanti (2017: 25) membagi jenis lingkungan kerja menjadi dua kategori utama, yaitu lingkungan kerja fisik dan non-fisik yang akan dijelaskan sebagai berikut.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik mencakup semua kondisi fisik di sekitar tempat kerja yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi karyawan.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu:

- 1) Lingkungan kerja yang berhubungan langsung dengan pekerja seperti pusat kerja, kursi, meja, dan lainnya.

- 2) Lingkungan perantara disebut juga lingkungan kerja yang mempengaruhi keadaan manusia yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya bau tidak sedap, suhu, sirkulasi udara, tingkat kelembaban, pencahayaan, kebisingan dari getaran mekanik, dan lainnya.

2. Lingkungan Kerja Non-Fisik

Lingkungan kerja non-fisik adalah seluruh kondisi kejadian yang berhubungan dengan pekerjaan, baik hubungan dengan pimpinan maupun dengan hubungan sesama mitra kerja, ataupun dengan anak buah. Lingkungan kerja non-fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Perusahaan harus dapat mencerminkan kondisi yang mendorong kerjasama antara atasan, bawahan serta orang-orang yang berstatus sama di dalam perusahaan. Sehingga akan menciptakan kondisi dengan suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri di perusahaan. Kondisi lingkungan kerja non-fisik terdiri dari:

- 1) Faktor lingkungan sosial, misalnya faktor sosial yang sangat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan adalah latar belakang keluarga, seperti antara status keluarga, jumlah keluarga, tingkat kesejahteraan, dan lain-lain
- 2) Faktor status sosial, dimana semakin tinggi status seseorang maka semakin besar otoritas dan keleluasaan dalam pengambilan keputusan
- 3) Faktor hubungan industrial di dalam perusahaan, yakni hubungan kerja antara sesama karyawan dan antara karyawan dengan atasan; d) Faktor system informasi, yang dapat menjamin kecepatan dan kelancaran

komunikasi antar anggota melalui penyediaan teknis informasi dan komunikasi, sehingga berjalan lebih nyaman dan cepat.

2.2.4.2 Faktor Lingkungan Kerja

Karena lingkungan kerja itu sendiri dibagi menjadi dua kategori utama yang meliputinya, maka dari itu faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja juga dibagi menjadi dua kategori. Menurut Afandi (2018, hlm. 66) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja adalah sebagai berikut.

1. Faktor-Faktor Lingkungan Fisik

Menurut Afandi (2018: 66) faktor-faktor lingkungan kerja fisik yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut.

- 1) Perencanaan ruang kerja, termasuk tata letak dan penataan peralatan kerja yang tepat, kenyamanan, dan penampilan karyawan serta penempatan peralatan kerja dan kecukupan penempatan, sangat berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan gaya kerja karyawan.
- 2) Rancangan pekerjaan, meliputi peralatan kerja dan produser kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan.
- 3) Kondisi lingkungan kerja, pencahayaan dan kebisingan berhubungan erat dengan kenyamanan pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan, dan pencahayaan yang tepat berdampak besar pada kondisi kerja seseorang dalam menjalankan tugasnya.
- 4) Tingkat visual privacy dan acoustical privacy, dalam tingkat pekerjaan tertentu di tempat kerja membutuhkan tempat kerja yang dapat

memberikan privasi kepada karyawan. Privasi adalah “kebebasan individu” dalam hal-hal yang mempengaruhi diri sendiri dan kelompok seseorang. Privasi visual mengacu pada kebebasan visual atau yang dilihat, sedangkan privasi akustik mengacu pada pendengaran.

2. Faktor-Faktor Lingkungan Psikis

Menurut Afandi (2018: 67) faktor lingkungan psikis merupakan sebagian hal yang menyangkut tentang hubungan sosial dan keorganisasian, faktor-faktor lingkungan psikis yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut.

- 1) Pekerjaan yang berlebihan, terlalu banyak pekerjaan dengan waktu penyelesaian pekerjaan yang terbatas atau mendesak akan memberikan tekanan dan stress pada karyawan yang berujung pada hasil kerja yang kurang optimal.
- 2) Sistem pengawasan yang tidak memadai, sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menyebabkan keluhan lain seperti ketidakstabilan kondisi dan kurangnya umpan balik kinerja.
- 3) Frustrasi, frustrasi dapat mempengaruhi upaya pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, jika hal ini terus berlanjut maka akan menimbulkan ketidakpuasan serta frustrasi bagi karyawan.
- 4) Segala macam perubahan yang terjadi dalam pekerjaan, seperti perubahan isi pekerjaan, perubahan organisasi, dan perubahan lingkungan kerja

seperti perubahan kepemimpinan organisasi, dapat mempengaruhi cara orang bekerja.

- 5) Perselisihan antara individu dan kelompok, hal ini terjadi ketika kedua belah pihak memiliki tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat menimbulkan dampak negatif yaitu mudah terjadi konflik dalam komunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positif adalah upaya positif untuk mengatasi konflik di tempat kerja, antara lain: persaingan, masalah status, dan perbedaan interpersonal.

2.2.4.3 Aspek Lingkungan Kerja

Affandi selanjutnya menjelaskan bahwa lingkungan kerja dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau aspek yang membentuknya (Afandi, 2018: 69). aspek lingkungan kerja, yaitu sebagai berikut.

1. Pelayanan kerja, merupakan aspek terpenting yang harus dilakukan organisasi mana pun untuk karyawannya. Pelayanan yang baik dari suatu organisasi dapat meningkatkan semangat karyawan terhadap pekerjaannya, menumbuhkan rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan, dan memungkinkan untuk terus menjaga reputasi organisasi melalui produktivitas kerja dan perilaku Layanan karyawan umumnya meliputi: a) Pelayanan makan dan minum; b) Pelayanan kesehatan; c) Pelayanan kecil/kamar mandi di tempat kerja, dan sebagainya.
2. Kondisi kerja, kondisi kerja karyawan harus diupayakan semaksimal mungkin oleh manajemen organisasi agar karyawan dapat bekerja dengan tenang.

Kondisi kerja ini meliputi pencahayaan yang memadai, suhu yang sesuai, kebisingan yang dapat dikontrol, efek warna, dan ruang yang diperlukan untuk pergerakan dan keamanan bagi karyawan untuk bekerja.

3. Hubungan karyawan, hubungan karyawan sangat penting untuk produktivitas kerja.

Karena antara motivasi dengan semangat kerja terdapat hubungan dengan semangat dan hubungan yang saling menguntungkan antara rekan kerja dalam bekerja. Apabila terjadi ketidakserasian hubungan antara karyawan, maka dapat menurunkan motivasi dan kegairahan dalam bekerja yang akibatnya akan dapat menurunkan produktivitas kerja karyawan.

2.2.4.4 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Budiasa (2021;43) indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

1. Suasana kerja

Kondisi yang ada disekitar karyawan yang menciptakan suasana serta mempengaruhi pelaksanaan didalam pekerjaan tersebut.

2. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja dapat dilihat dari keharmonisan tanpa saling menjatuhkan satu sama lain. Didalam hubungan pekerjaan yang harmonis karyawan akan bertahan didalam perusahaan dan tentunya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

3. Tersedianya fasilitas atau perlengkapan kerja

Merupakan peralatan untuk mendukung kelancaran kerja. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap menjadi penunjang yang penting didalam pelaksanaan kerja guna meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa pendapat dan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja meliputi lingkungan fisik dan non-fisik memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung yang tidak terpisahkan terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja merupakan keseluruhan perkakas dan bahan yang digunakan pada lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja baik secara individu maupun kelompok (Mangkunegara, 2017). Indikator yang digunakan untuk mengukur lingkungan kerja adalah: Suasana kerja, Hubungan dengan rekan kerja, dan Tersedianya fasilitas atau perlengkapan kerja.

2.2.5 Motivasi Kerja

Menurut Herzberg (1966) ada dua jenis factor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah prestasi(achievement), pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dan sebagainya (faktor intrinsik).

Frederick Herzberg yang dikutip oleh Hasibuan (2019) mengemukakan teori motivasi yang berdasarkan pada dua faktor, yaitu faktor higiene dan motivator. Herzberg membagi kebutuhan Maslow menjadi dua kelompok, yakni kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) serta kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri). Dia menyatakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tinggi mereka. Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kebijakan perusahaan, administrasi yang baik, dan gaji yang memadai akan memberikan kenyamanan bagi karyawan. Namun, jika faktor-faktor ini tidak mencukupi, maka karyawan akan merasa tidak puas (Robbins, 2018).

Menurut Robbins dan Judge (2015: 127), motivasi didefinisikan sebagai proses yang menjelaskan tentang kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan. Motivasi adalah kesiapan untuk melakukan usaha maksimal guna mencapai tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha tersebut untuk memenuhi kebutuhan individu tertentu (Robbins, 2016: 201). Rivai (2004:235) mengemukakan bahwa kata motivasi sendiri, berasal dari kata “*motivation*”, yang dapat diartikan sebagai dorongan yang ada pada diri seseorang untuk bertingkah laku mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi adalah motif yang didefinisikan sebagai suatu dorongan dalam diri untuk melakukan aktivitas, cenderung berawal dari dorongan pribadi (*drive*) dan berakhir dengan penyesuaian diri yang dilakukan untuk memuaskan motif (Dwinanda, 2022). Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif dan terintegritas

dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hafidzi et al., 2019: 52). Menurut Wibowo dalam (Siti, 2021) dorongan untuk bertindak adalah apa yang kami maksud dengan “motivasi”. Motivasi adalah keinginan yang timbul dalam diri manusia karena diilhami, didorong, dan didorong untuk melakukan kegiatan dengan keikhlasan (Afandi, 2018:23). Menurut Wardan (2020:109) mendefinisikan motivasi sebagai upaya manajerial untuk menimbulkan semangat kerja dari karyawan. Suwanto (2020: 161) menggambarkan motivasi sebagai seperangkat kekuatan baik dari dalam maupun luar diri individu yang mendorong perilaku kerja sesuai dengan format, arah, intensitas, dan jangka waktu tertentu.

Maslow (2010) motivasi adalah kekuatan energy seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsic) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Menurut Hasibuan (2016), motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan atau kekuatan yang berasal dari dalam diri individu atau lingkungan luar yang menggerakkan maupun mengarahkan perilaku seseorang untuk mencapai tujuan tertentu.

2.2.5.1 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut Hasibuan (2019) ada 5 indikator motivasi yaitu: Kebutuhan Fisik, Kebutuhan Rasa Aman, Kebutuhan Sosial, Kebutuhan Akan Penghargaan, dan Kebutuhan Perwujudan Diri. Upaya perusahaan dalam memperbaiki kualitas kehidupan kerja yaitu:

a. Kebutuhan fisik

Contohnya dengan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus pencapaian, uang makan, uang transport dan lain sebagainya.

b. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan

Contohnya dengan memberikan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja agar para tenaga kerja tidak khawatir saat bekerja seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun dan perlengkapan keselamatan lainnya.

c. Kebutuhan sosial

Contohnya dengan membuat tim kecil dalam setiap sub-divisi, tujuannya untuk menjalin hubungan kerja yang harmonis, dan penyelesaian masalah secara berkelompok. kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

d. Kebutuhan akan penghargaan

Contohnya yaitu perusahaan memberikan bonus kinerja, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, karyawan tersebut akan mengarahkan, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dengan demikian para karyawan akan merasa dihargai kemampuannya.

Berdasarkan beberapa pendapat dan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan atau kekuatan yang berasal dari dalam diri individu atau lingkungan luar yang menggerakkan maupun mengarahkan perilaku seseorang untuk mencapai tujuan tertentu (Hasibuan, 2016). Indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi adalah: Kebutuhan fisik, Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, Kebutuhan sosial dan Kebutuhan akan penghargaan.

2.2.6 Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2016: 75), kinerja karyawan adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Wibowo (2016: 18), “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat strategis perusahaan, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”. Menurut (Sudarmanto, 2018;7) kinerja pada dasarnya merupakan perubahan atau pergeseran paradigma dari konsep produktivitas, Dimana orang seringkali menggunakan istilah produktivitas untuk menyatakan kemampuan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuan atas sasaran tertentu. Menurut Silaen (2021) pegawai yang baik ditandai dengan memiliki tujuan yang realistis, tanggung jawab pribadi, mampu menjalankan rencana terprogram, mengambil risiko, serta mampu memanfaatkan umpan balik dari semua tindakan yang diambil. Kinerja adalah hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh satu orang hingga lebih dalam suatu organisasi pada periode yang diberikan sesuai dengan dan pengetahuan dan

dipertimbangkan untuk mewujudkan tujuan organisasi (Asmike dan Sari, 2022). Menurut Enny (2019) penilaian kinerja ialah suatu kebijakan yang diharapkan mampu menunjukkan prestasi kerja seorang pegawai secara berkala juga teratur sehingga dapat bermanfaat bagi pemberian reward juga pengembangan karir pegawai. Kinerja karyawan merupakan sebuah prestasi atau hasil kerja baik berupa kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam menjalankan tanggung jawab yang dimiliki (Arifin et al.,2020). Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja dapat diukur untuk menentukan seberapa baik kinerja karyawan (Setiawan dan Siregar, 2020).

Menurut Kasmir dalam Setiawan dan Siregar, (2020) bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu:

- 1) Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan, dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui dimana kelemahan karyawan dan sistem yang digunakan.
- 2) Keputusan penempatan, bagi karyawan yang telah dinilai kerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang, maka perlu dipindahkan ke unit atau bagian lainnya. Sebaliknya bagi karyawan yang kerjanya baik harus diperhatikan kerjanya agar tidak menurun dan dapat dikembangkan ke bagian lainnya.

- 3) Perencanaan dan pengembangan karier, artinya mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan.
- 4) Kebutuhan latihan dan pengembangan, artinya bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan, agar mampu meningkatkan kinerjanya.
- 5) Penyesuaian kompensasi, artinya hasil penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi adalah bagi mereka yang kinerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi.
- 6) *Inventory* kompetensi karyawan, dengan dilakukan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa periode, maka perusahaan memiliki simpanan data karyawan. Data-data ini merupakan informasi mengenai kompetensi, skill, bakat, potensi seluruh karyawan.
- 7) Kesempatan kerja Adil, artinya bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik, akan memperoleh balas jasa atau jerih payah meningkatkan kinerjanya.
- 8) Komunikasi efektif antara atasan bawahan, artinya setiap karyawan memiliki cara-cara komunikasi tersendiri. Oleh karena itu, tugas atasan untuk mencari tahu komunikasi macam apa yang dibutuhkan untuk tiap-tiap bawahannya.
- 9) Budaya kerja, artinya dengan adanya penilaian kinerja maka akan terciptanya budaya yang menghargai kualitas kerja.
- 10) Menerapkan sanksi, penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atas kinerja karyawan yang menurun.

Menurut Pranata (2020) Kinerja adalah hasil kerja yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan bermoral. Menurut Kurnia & Sirotus (2022) mengartikan kinerja pegawai sebagai kemampuan individu untuk mencapai tujuan kerja dengan efisien, menciptakan hasil optimal dengan pengorbanan yang minimal. Menurut Puspitasari & Marsudi (2022) kinerja merupakan suatu Tingkat pencapaian semua tugas yang telah menjadi pekerjaan dan tanggung jawab seorang karyawan.

Menurut (Bela et al., 2022) menegaskan bila kinerja ialah capaian kerja seseorang selama ia melaksanakan tugas, yang berpatokan pada kemampuan, kecakapan, pengalaman maupun keseriusan, waktu, yang menjadi faktorpenentu keberhasilan perusahaan dalam memperoleh tujuannya. (Rajagukguk, 2018), kinerja (performance) ialah perilaku organisasional yang bersinggungan secara langsung dengan produksi barang/penyampaian jasa. Kinerja dibentuk melalui alih bahasa job performance atau actual performance, yang memuat definisi sebagai prestasi kerja atau prestasi yang sudah diperoleh individu tau sekelompok individu (FoEh & Papote, 2021)

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab serta tugas yang diberikan, berdasarkan target, atau kriteria tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.2.6.1 Indikator kinerja karyawan

Menurut Robbins (2021: 135), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas hasil kerja, Tingkat ketepatan, ketelitian, dan keakuratan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan.
2. Kuantitas hasil kerja, Volume pekerjaan yang dapat diselesaikan karyawan dalam waktu tertentu sesuai dengan target yang ditentukan
3. Ketepatan waktu, Tingkat kedisiplinan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.
4. Efektifitas, Kemampuan karyawan untuk bekerja sama dan berkoordinasi secara efektif dengan orang lain di dalam perusahaan.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab nya, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisai secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Robbins, 2021). Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah Kualitas Kerja, Kuantitas, Ketepatan Waktu, dan Efektifitas (Robbins, 2021).

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Seorang pemimpin bertanggungjawab atas keberhasilan dari tujuan perusahaan karena melalui pemimpin yang baik dapat mengatur tim agar pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai dengan kondisi yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dari Wahyu Baharudin Yusuf dkk (2021) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja memiliki pengaruh positif signifikan. Hasil penelitian Helalat et al. (2025) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengarahkan karyawan untuk mengadopsi perilaku partisipatif dan memberdayakan guna meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

2.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja adalah tentang perkakas dan bahan yang digunakan pada lingkungan perusahaan dimana mereka bekerja, termasuk metode kerja serta pengaturan kerja baik secara individu maupun kelompok. Menurut (Julita, 2020), lingkungan kerja berakibat cukup penting bagi kinerja pegawai. Dalam kajian (Burhan et al., 2022) menghasilkan sebuah ulasan bahwasanya lingkungan kerja berakibat positif dan penting pada kinerja pegawai. Berdasar hasil penelitian

(Sudarmanto et al., 2022) salah satu variabel X, yaitu lingkungan kerja berakibat positif dan bermakna bagi kinerja pegawai. Kajian (Mahendra, 2022) menyebut jika lingkungan kerja sekadar berakibat cukup penting bagi kinerja.

2.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional terhadap Motivasi Kerja

Menurut Prayitno (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kurniasari (2023) membuktikan dalam penelitian pada perusahaan garmen di Sukabumi, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan; semakin mendukung gaya kepemimpinan, semakin tinggi motivasi mereka. Berdasarkan hasil koefisien determinasi, gaya kepemimpinan terbukti menjadi salah satu variabel utama dalam menjelaskan perubahan motivasi kerja. Menurut Kurniawan (2017) pada Media Lintas Indonesia, Palembang, menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,624 yang berarti hubungan sedang dan positif antara gaya kepemimpinan dan motivasi. Sinaga et al. (2024) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin, dan pengembangan karier, secara parsial memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja. Berikutnya Anam (2020) menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Motivasi kerja dan Kinerja Karyawan, dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi kerja.

2.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Menurut Susilo dan Kodir (2016) Lingkungan kerja merupakan faktor kunci yang mempengaruhi komitmen dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja mengacu pada suasana sebuah organisasi dimana pegawai melakukan pekerjaannya. Menurut Julita (2020), lingkungan kerja merupakan faktor penting yang dapat membentuk kenyamanan dan semangat kerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan cenderung menumbuhkan rasa aman, loyalitas, dan semangat kerja yang tinggi dalam diri karyawan.

Burhan et al. (2022), menyebutkan bahwa lingkungan kerja yang positif dan mendukung dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap meningkatnya motivasi kerja pegawai, baik secara fisik maupun psikologis. Kajian Mahendra (2022) juga menyebut bahwa lingkungan kerja yang terlalu kaku dan minim fasilitas akan berdampak pada penurunan motivasi kerja. Sementara itu, lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan sosial dan kenyamanan kerja akan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk memberikan hasil kerja terbaik.

2.3.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Menurut Wicaksono dan Handayani (2023), gaya kepemimpinan tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja berperan sebagai jembatan dalam mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal dan mencapai target kerja.

Berikutnya Anam (2020) juga membuktikan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

2.3.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

Menurut Hartini (2022), lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan suasana yang menyenangkan, sehingga meningkatkan motivasi kerja. Ketika karyawan merasa nyaman dan dihargai di tempat kerja, mereka akan terdorong untuk memberikan kinerja terbaiknya. Menurut Safitri & Ramadhani (2023), dijelaskan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Pramono et al. (2021) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi jembatan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung secara fisik (penerangan, ventilasi, ruang kerja) maupun non-fisik (hubungan sosial, penghargaan, komunikasi) akan meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja.

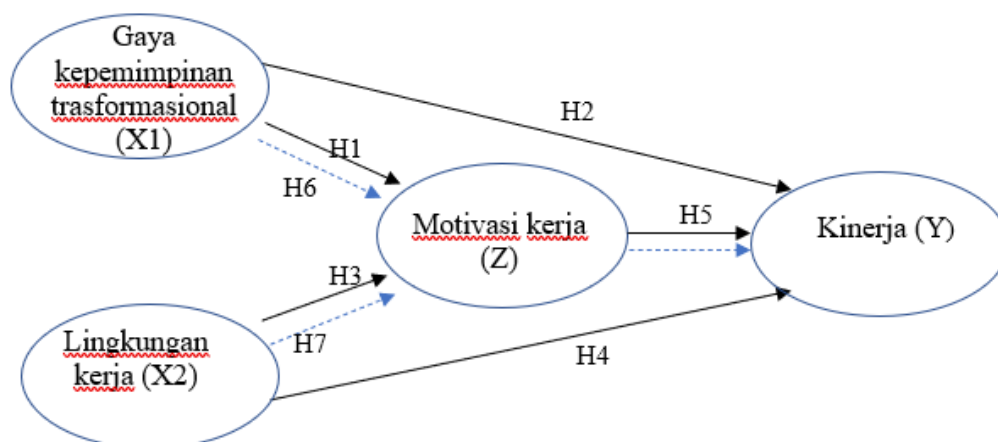
2.3.7 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Robbins dan Judge (2021) menyebutkan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Karyawan yang bekerja dengan motivasi yang baik dapat bekerja dengan lebih rajin sehingga diharapkan hasil kerjanya berdampak baik bagi perusahaan. Mangkunegara (2017) juga menyebutkan bahwa motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau

tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Hafizah (2018) mempertegas bahwa motivasi kerja memengaruhi bermakna bagi kinerja karyawan. Pemaparan itu diperkuat oleh Agustian (2019) yang membuktikan bahwa motivasi berdampak positif pada kinerja pegawai. Beberapa kajian di atas didukung dengan hasil penelitian dari (Farisi et al., 2020), memaparkan bahwasanya motivasi secara parsial berakibat positif ataupun bermakna bagi kinerja pegawai. Selanjutnya hasil penelitian Faizul Fikri dan Nur Laily (2022) membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut sama dengan hasil penelitian dari Fathiyah, Zulfina Andriani (2022) bahwa motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya Pedro et al (2015) menyebutkan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja pada Perusahaan konstruksi di Spanyol.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan landasan teori yang terkait variabel penelitian ini maka berikut ini kerangka pemikiran dapat digambarkan.



Sumber: Yousefi et al. (2025); Helalat et al. (2025); Fitri et al. (2023); Ragita (2022); Trisninawati & Elpanso (2021)

Gambar 2.18
Kerangka Pemikiran

2.5 Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis penelitian ini sebagai berikut.

1. Gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT BPR Bank Jombang Perseroda
2. Gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT BPR Bank Jombang Perseroda
3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada PT BPR Bank Jombang Perseroda
4. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT BPR Bank Jombang Perseroda
5. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT BPR Bank Jombang Perseroda

6. Gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada PT BPR Bank Jombang Perseroda
7. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel intervening pada PT BPR Bank Jombang Perseroda