

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI MOTIVASI KERJA DI PT. INDOCEMENT TUNGGAL
PRAKARSA CIREBON**

SKRIPSI



Oleh:

Nama : Rifky Rahmat
NIM : 19311370
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2026

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

Bismillahirrahmanirrahim,

Pada Semester Ganjil 2023/2024, Senin 05 Januari 2026, Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir yang disusun oleh:

Nama : Rifky Rahmat
No. Mahasiswa : 19311370
Judul Tugas Akhir : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI MOTIVASI KERJA DI PT INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA CIREBON
Pembimbing : Muafi, Prof., Dr., S.E., M.Si.

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir tersebut dinyatakan:

Lulus Ujian Tugas Akhir

Nilai : B+
Referensi : Layak ditampilkan di Perpustakaan

Tim Penguji :

Ketua Tim : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.
Anggota Tim : Muafi, Prof., Dr., S.E., M.Si.

Yogyakarta, 05 Januari 2026
Ketua Program Studi Manajemen,



Abdur Rafik, S.E., M.Sc.
NIK. 133110105

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI MOTIVASI KERJA DI PT INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA CIREBON

Disusun oleh : Rifky Rahmat
Nomor Mahasiswa : 19311370

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Senin 05 Januari 2026

Pembimbing TA : Muafi, Prof., Dr., S.E., M.Si.
Penguji : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI MOTIVASI KERJA DI PT. INDOCEMENT TUNGGAL
PRAKARSA CIREBON**

SKRIPSI

Disusun dan diserahkan untuk memenuhi syarat ujian akhir untuk memperoleh
gelar sarjana strata – 1 Program Studi Manajemen pada Fakultas Bisnis dan
Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Rifky Rahmat
Nomor Mahasiswa : 19311370
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2026

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai aturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 31 Desember 2025

Penulis,



(Rifky Rahmat)

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI MOTIVASI KERJA DI PT. INDOCEMENT TUNGGAL PRAKARSA CIREBON

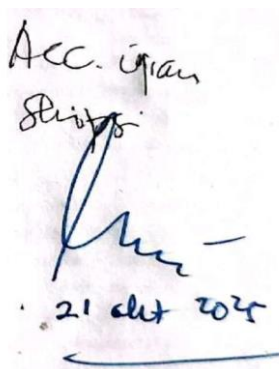
Oleh :

Nama : Rifky Rahmat
Nama Dosen : Prof. Dr. Muafi, S., M.Si
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta

Telah disetujui dan disahkan oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal 21 Oktober 2025



Acc. Muafi
21 okt 2025

(Prof. Dr. Muafi, S., M.Si)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahil alamin, puji dan syukur atas rahmat, karunia dan rezeki yang telah dilimpahkan oleh Allah S.W.T yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang. Tak lupa shalawat serta salam tercurahkan kepada Nabi Muhammad S.A.W. Serta doa dan dukungan dari orang-orang tercinta hingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.

Tugas akhir berupa skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Motivasi Kerja di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Cirebon”. Penulisan penelitian ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) pada Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Penulis menyadari bahwa tersusunnya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, bimbingan, serta doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, yang senantiasa melimpahkan segala rahmat serta karunianya kepada penulis dan Nabi Muhammad SAW.
2. Ayah Sri Widodo dan Ibu Supriyati, atas segala kasih sayang, doa, motivasi, serta dukungan yang tiada henti kepada penulis.

3. Adik-adik penulis, Hanna Nur Aini dan Endow Nur Rahmah, yang selalu memberikan semangat dan doa kepada penulis dalam menjalani perkuliahan hingga penyusunan skripsi.
4. Bapak Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si, selaku dosen pembimbing skripsi yang dengan sabar memberikan arahan, bimbingan, dan nasihat selama proses penyusunan hingga skripsi ini dapat diselesaikan.
5. Seluruh dosen Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia, yang telah memberikan ilmu dan bimbingan selama masa studi. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan keberkahan dan kemudahan kepada Bapak/Ibu dosen semua.
6. Sahabat-sahabat dan sepupu-sepupu penulis, yang selalu mendukung setiap langkah penulis dan menjadi tempat berbagi cerita serta semangat ketika penulis merasa lelah.
7. Pihak-pihak PT. Indocement Tungal Prakarsa beserta karyawannya yang telah membantu penulis dalam proses pengumpulan data dan pelaksanaan penelitian.

Yogyakarta, 06 November 2025

Penulis

Rifky Rahmat

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai metode pengumpulan data. Populasi sebanyak 101 karyawan dan sampel yang digunakan sebanyak 50 karyawan PT. Indocement Tungal Prakarsa Cirebon. Metode dan alat analisis penelitian menggunakan metode PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja, 2) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, 3) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan motivasi kerja, 4) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, 5) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan, 6) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja, 7) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja. Implikasi manajerial dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengoptimalkan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan berorientasi pada peningkatan motivasi kerja karyawan, karena motivasi kerja terbukti memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This study aims to determine whether transformational leadership style and work environment have an influence on employee performance, mediated by work motivation. This research was conducted using a quantitative approach and employed questionnaires as the data collection method. The population consisted of 101 employees, and the sample used in this study comprised 50 employees of PT. Indocement Tunggal Prakarsa Cirebon. The research method and analytical tool applied Partial Least Squares (PLS). The results of this study indicate that: (1) there is a positive and significant effect between transformational leadership style and work motivation; (2) there is a positive and significant effect between transformational leadership style and employee performance; (3) there is a positive and significant effect between work environment and work motivation; (4) there is a positive and significant effect between work environment and employee performance; (5) there is a positive and significant effect between work motivation and employee performance; (6) there is a positive and significant effect between transformational leadership style and employee performance mediated by work motivation; and (7) there is a positive and significant effect between work environment and employee performance mediated by work motivation. The managerial implications of this study indicate that companies need to optimize the implementation of transformational leadership and create a conducive work environment oriented toward improving employees' work motivation, as work motivation has been proven to strengthen the influence of both variables on employee performance.

Keywords: Transformational Leadership Style, Work Environment, Work Motivation, Employee Performance

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Pertanyaan Penelitian	8
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Manfaat Penelitian	10
1.6 Sistematika Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	13
2.1 Landasan Teori	13
2.1.1 Kepemimpinan	13
2.1.2 Lingkungan Kerja	24
2.1.3 Motivasi	30

2.1.4 Kinerja Karyawan	40
2.2 Penelitian Terdahulu	46
2.3 Pengembangan Hipotesis.....	61
2.4 Kerangka Pemikiran.....	69
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	70
3.1 Pendekatan Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.2 Lokasi Penelitian	71
3.3 Identifikasi Variabel Penelitian	71
3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian.....	73
3.5 Populasi dan Sampel Penelitian	79
3.6 Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data	81
3.7 Uji Instrumen Penelitian	84
4.8 Metode Analisis Data	92
BAB IV PEMBAHASAN	92
4.1 Deskripsi Responden	92
4.2 Deskripsi Data Uji Instrumen.....	94
4.3 Hasil Uji Korelasi	101
4.4 Hasil Uji Hipotesis	103
4.5 Pembahasan	112
BAB IV KESIMPULAN.....	119
5.1 Kesimpulan.....	Error! Bookmark not defined.

5.2 Keterbatasan Penelitian	119
5.3 Saran.....	120
DAFTAR PUSTAKA.....	Error! Bookmark not defined.122

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi dan bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusia yang dimilikinya. Kinerja seorang karyawan merupakan tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Banyak pimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan tidak mengerti akan pentingnya kinerja seorang individu dalam suatu organisasi atau perusahaan, karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Untuk kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sehingga peranan pemimpin sangatlah penting yang dapat mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mencapai tujuan perusahaan (Pradhan & Jena, 2017).

Pada era dunia kerja yang terus berkembang saat ini, kinerja karyawan menjadi salah satu faktor kunci dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Lanskap bisnis yang cepat berubah mendorong organisasi untuk semakin mengakui peran penting yang dimainkan oleh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja dalam mendorong kinerja karyawan (Karim, 2021). Beberapa studi terdahulu secara konsisten telah menunjukkan

bahwa gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai hasil kerja karyawan, termasuk keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas total karyawan (Gemedda & Lee, 2020).

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki peranan vital dalam menghadapi dinamika global karena mempengaruhi kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan dinamika pasar dunia yang terus berubah. Kepemimpinan yang efektif mampu menginspirasi, memotivasi karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang inovatif di dalam organisasi. Dalam kepemimpinan, dibutuhkan yang namanya kerja tim. Dengan adanya kerja tim, pemimpin dan orang-orang pengikutnya merasa saling membutuhkan satu sama lain. Setiap orang memiliki kelebihan di bidangnya masing-masing. Oleh karena itu pemimpin akan membutuhkan dan menerapkan fungsi manajemen secara berkesinambungan. Tidak ada pekerjaan yang akan maksimal tanpa di dukung oleh kerja sama tim dan pemimpin yang bijaksana dan terampil (Wang et al., 2011).

Kepemimpinan transformasional saat ini dianggap sebagai bentuk kepemimpinan yang paling efektif karena kemampuannya menginspirasi orang untuk mencapai tujuan yang sebelumnya tidak dapat dicapai, memprioritaskan kenyamanan karyawan, memberikan kesempatan pelatihan, dan menumbuhkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang signifikan terhadap masyarakat,

menumbuhkan rasa loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan mereka (Wardana et al., 2024).

Lingkungan kerja merupakan suatu faktor yang secara tidak langsung memengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja secara optimal, karena lingkungan yang positif meningkatkan komitmen dan kemampuan berprestasi karyawan (Zhenjing et al., 2022). Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai dalam menyelesaikan tanggung jawab kepada organisasi (Hafee et al., 2019). Dalam lingkungan kerja pun, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menghargai, membimbing, dan melatih orang-orang di bawahnya yang secara langsung bertanggung jawab juga kepadanya di mana gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja yang suportif terbukti meningkatkan kinerja karyawan. Hanya pemimpin yang baiklah yang dapat membina semua pegawai dengan tangan terbuka dan kesabaran (Isnanda et al., 2024). Dengan begitu pegawai akan selalu membantu pemimpin untuk menyiapkan semua yang dibutuhkan olehnya, karena komitmen dan dorongan dari lingkungan kerja yang positif meningkatkan kinerja pegawai (Zhenjing et al., 2022).

Lingkungan kerja yang baik harus didasarkan pada hubungan interpersonal yang saling mendukung, karena setiap kelompok atau organisasi memiliki karakteristik unik. Untuk menciptakan suasana yang nyaman, setiap orang perlu saling menjaga dan memotivasi. Komunikasi informal yang sehat mampu menumbuhkan rasa memiliki dan dukungan sosial sehingga dapat

mencegah konflik serta memperkuat solidaritas kelompok (Denner et al., 2025). Setiap individu juga penting untuk saling mengenal, karena kohesi yang terbentuk dari saling percaya dan saling mendukung akan memperkuat kerja sama serta mencegah terjadinya fragmentasi (Birhanu & Gugssa, 2024). Sebaliknya, pembentukan subkelompok informal cenderung menurunkan kohesi kelompok secara menyeluruh dan dapat merusak efektivitas kerja tim (Sidorenkov & Borokhovski, 2023).

Lingkungan kerja yang baik dapat mendukung pelaksanaan kerja yang efektif sehingga dapat menimbulkan semangat dalam bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja juga akan ikut serta berpengaruh pada tingkat kehadiran karyawan tersebut, mungkin karena ia merasa terlalu terbebani dengan pekerjaan yang diberikan, atau bisa terjadi karena adanya konflik dan kesulitan untuk berhubungan dengan rekan kerjanya, serta kurangnya fasilitas pendukung yang diberikan, sehingga hal ini dapat mempengaruhi keinginannya untuk bekerja secara optimal. Dengan demikian, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan adaptif menjadi esensial untuk organisasi mencapai kinerja optimal dan memiliki daya saing di pasar global yang dinamis (Sitorus & B, 2025).

Suatu organisasi atau perusahaan tidak hanya mengandalkan pegawai yang cakap dan terampil. Mereka juga berharap setiap individu mampu bekerja sesuai harapan bersama dan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik. Untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal, gaya kepemimpinan berperan penting dalam memotivasi pegawai agar bekerja dengan maksimal.

Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh besar terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi serta budaya organisasi yang positif. Lingkungan kerja yang nyaman juga dapat meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan ketidaknyamanan dalam lingkungan kerja akan mengurangi motivasi dan berdampak pada hasil kerja yang kurang optimal (Sihite et al., 2024).

Penelitian ini dilakukan karena peneliti melihat berbagai permasalahan yang ada belum dapat terpecahkan dalam topik gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kinerja karyawan, dan motivasi kerja. Hal tersebut dikarenakan peneliti menemukan hasil studi sebelumnya yang berlawanan hasilnya dan tidak konsisten satu sama lain dengan penelitian bertopik gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kinerja karyawan, dan motivasi kerja. Contoh penelitian terdahulu tersebut diantaranya oleh (Novitasari & Asbari, 2020), (Lai et al., 2020), (Piedade, 2021), dan (Prabowo et al., 2018) menyatakan bahwasanya gaya kepemimpinan transformasional tidak memengaruhi kinerja karyawan; (Warongan et al., 2022), (Totos et al., 2023), (Onoyase, 2017), dan (Samson et al., 2015); berpendapat bahwa lingkungan kerja tidak memengaruhi kinerja; dan (Subburaj & Arunkumar, 2022), (Gyamfi, 2015), (Abdulsalam & Mawoli, 2012), (Wiryang et al., 2019) menemukan bahwasanya motivasi tidak memengaruhi kinerja karyawan. Perbedaan hasil dalam beberapa penelitian terdahulu menjadi dasar pertimbangan peneliti, karena tidak dapat ditarik kesimpulan apakah gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan

kerja, dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu, peneliti merasa tertarik untuk meneliti dengan tema “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transfromasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Motivasi Kerja (Studi Kasus Di PT. Indocement Tungal Prakarsa Cirebon).

Peneliti memilih PT. Indocement Tungal Prakarsa untuk dijadikan sebagai subjek penelitian yaitu lantaran PT. Indocement Tungal Prakarsa merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur, dimana kinerja merupakan aspek produktivitas supaya target organisasi tepat sasaran. Dalam hal ini, PT. Indocement Tungal Prakarsa memenuhi syarat untuk dijadikan sebagai subjek penelitian. Penelitian ini berguna untuk memahami keterkaitan dan pengaruh dari beberapa faktor yang bisa membuat karyawan merasa senang dan setia pada suatu perusahaan. Ini menyoroti pentingnya perusahaan dalam menempatkan kesejahteraan karyawan sebagai prioritas untuk membangun karyawan yang setia. Penelitian ini bertujuan untuk menanggapi kebutuhan mendesak akan loyalitas karyawan dengan mempelajari peran kepuasan kerja dalam hubungan kerja.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam era bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif saat ini, tidak sedikit perusahaan, termasuk di sektor manufaktur seperti PT. Indocement Tungal Prakarsa Cirebon, yang menghadapi berbagai masalah relevan terkait gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, di antaranya adalah tantangan adaptasi kepemimpinan

dalam menghadapi perubahan pasar global yang cepat, di mana pemimpin sering kali kesulitan menginspirasi tim untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi, serta kemungkinan adanya ketidakefektifan gaya kepemimpinan yang tidak mampu memotivasi karyawan secara optimal. Pada lingkungan kerja, terdapat kesenjangan antara kondisi kerja yang ideal dengan realitas seperti kurangnya fasilitas pendukung, konflik interpersonal, atau ketidaknyamanan yang berdampak pada penurunan semangat dan produktivitas karyawan. Sementara itu, motivasi kerja sering kali rendah akibat faktor eksternal seperti kurangnya pengakuan atau insentif, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan, termasuk penurunan loyalitas dan efisiensi kerja. Selain itu, inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, seperti temuan yang menyatakan gaya kepemimpinan atau lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, menambah ketidakpastian dalam memahami hubungan antarvariabel ini. Menangani masalah-masalah tersebut memerlukan pendekatan holistik yang melibatkan komitmen dari manajemen untuk meningkatkan gaya kepemimpinan yang inspiratif, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta memperkuat motivasi kerja guna mengoptimalkan kinerja karyawan dan keberlanjutan perusahaan.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian pada penelitian ini mencakup:

1. Apakah terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja?
4. Apakah terdapat pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan?
5. Apakah terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan?
6. Apakah Motivasi Kerja dapat memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan secara positif dan signifikan?
7. Apakah Motivasi Kerja dapat memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan secara positif dan signifikan?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian tersebut, maka penelitian ini ditujukan:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja.

4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja dalam memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh Motivasi Kerja dalam memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan diharapkan mampu menghasilkan manfaat yang mencakup:

a. Bagi Penulis

Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai mediator (Studi kasus di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Cirebon).

b. Bagi Organisasi

Untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai mediator (studi kasus di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Cirebon). Selain itu, penelitian ini dapat dipergunakan sebagai acuan dan bahan

evaluasi dalam penentuan pengambilan kebijakan manajerial perusahaan.

c. Bagi Pihak Lain

Sebagai referensi pihak lainnya dalam pembelajaran dan pengetahuan untuk penelitian mendatang.

d. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Untuk memperluas cakrawala pengetahuan dan wawasan terkait manajemen sumber daya manusia, secara terkhusus mengenai teori gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, kinerja karyawan, dan motivasi kerja.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam yang dipergunakan pada penulisan penelitian ini yakni:

– BAB I: PENDAHULUAN

Meliputi latar belakang, rumusan permasalahan, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

– BAB II: LANDASAN TEORI

Meliputi beberapa temuan dari penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian saat ini, beserta kerangka teoritisnya yang menjelaskan konsep dan landasan pemahamannya.

- BAB III: METODE PENELITIAN

Meliputi metodologi penelitian yang dipergunakan sebagai acuan penulis dalam melakukan pengembangan data.

- BAB IV: HASIL PENELITIAN

Terdiri atas gambaran temuan penelitian, analisa kuantitatif, uji statistik, dan pembahasan temuan penelitian.

- BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Mencakup kesimpulan, saran, dan keterbatasan penelitian dari seluruh penelitian yang telah dijalankan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi perubahan perilaku orang lain, baik langsung maupun tidak langsung yang melekat pada diri seorang pemimpin, yang dapat dilihat dari berbagai faktor, baik faktor-faktor internal maupun faktor-faktor eksternal (Herlambang, 2014). Setiap pemimpin harus memiliki keterampilan dalam memimpin, antara lain memiliki kelenturan budaya, keterampilan berkomunikasi, kreatif dan memiliki motivasi untuk belajar, serta memiliki keingintahuan yang besar terhadap pengetahuan dan keterampilan.

Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen, ini berarti bahwa manajer akan dapat mencapai sasaran apabila dapat memimpin di mana kemampuan memimpin merupakan pintu terhadap keefektifan pribadi maupun organisasi. (Griffin, 2014) menyatakan bahwa pemimpin adalah individu yang mampu memengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan, sebab pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin. Kepemimpinan dapat terjadi dimana

saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya memengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu yang diharapkan.

Gaya kepemimpinan transformasional merujuk pada perilaku seorang pemimpin yang mencerminkan kompetensi serta kapasitasnya dalam memimpin. Perilaku tersebut biasanya terwujud dalam pola tertentu yang disebut gaya kepemimpinan. Gaya ini berhubungan dengan ideologi, kemampuan, dan sikap pemimpin dalam menjalankan perannya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat dipahami sebagai kumpulan perilaku yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi dengan memadukan kepentingan pribadi dan tujuan bisnis (Priansa, 2011).

Menurut (Bass & Riggio, 2006), tingkat kepemimpinan transformasional diukur terutama dari pengaruh pemimpin terhadap para pengikutnya. Pemimpin mengubah dan memotivasi pengikut dengan cara: (1) menyadarkan mereka akan pentingnya hasil tugas (*task outcomes*), (2) membujuk mereka untuk mengutamakan kepentingan organisasi atau tim di atas kepentingan pribadi, dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi.

2.1.1.2 Pengertian Transformasional

(Burns, 1978) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kondisi interaksi antara pemimpin dan pengikut yang secara simultan mendorong peningkatan kualitas

moral serta tingkat motivasi ke jenjang yang lebih tinggi. Sejalan dengan pandangan tersebut, (Bass & Riggio, 2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional tercermin dalam tindakan pemimpin yang berorientasi pada penguatan kesadaran etis dan motivasi kerja karyawan, melalui dorongan terhadap kreativitas, inovasi, serta pengelolaan perubahan yang konstruktif dalam organisasi. Lebih lanjut, (Bass & Avolio, 1994) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional ditandai oleh kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi yang inspiratif, menstimulasi pemikiran kritis karyawan, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan potensi individu secara personal.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disintesis bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang menitikberatkan pada peningkatan motivasi, integritas moral, dan kinerja karyawan melalui proses inspirasi, pengembangan inovasi, serta penciptaan perubahan positif yang berkelanjutan dalam organisasi.

2.1.1.3 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Karakteristik utama dari setiap gaya kepemimpinan menurut (Noor, 2015) adalah sebagai berikut:

1. Perilaku instruktif: komunikasi satu arah, membatasi peran bawahan, otoritas pengambilan keputusan dan pemecahan

masalah, dan pengawasan yang ketat terhadap pelaksanaan pekerjaan.

2. Perilaku konsultatif: pemimpin masih memberikan arahan yang cukup rinci, membuat keputusan yang seharusnya melibatkan diskusi dua arah, dan menawarkan bantuan kepada bawahan. Pemimpin terbuka untuk mendengar keluhan dan pendapat bawahan terkait pengambilan keputusan. Terdapat peningkatan dukungan terhadap bawahan, namun keputusan akhir tetap di tangan pemimpin.
3. Perilaku partisipatif: para pemimpin memberikan perhatian lebih kepada bawahan mereka, dan ada distribusi otoritas yang setara atas pengambilan keputusan dan proses pemecahan masalah di antara mereka. Selain itu, baik pengikut maupun atasan ikut ambil bagian dalam pemecahan masalah, dan komunikasi dua arah serta pengambilan keputusan semakin berkembang.
4. Perilaku pendelegasian: Setelah berbicara dengan bawahan tentang masalah, pemimpin mendelegasikan sepenuhnya pengambilan keputusan.

2.1.1.4 Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Northouse, 2021), kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh beberapa faktor yang membentuk efektivitas peran seorang pemimpin dalam menggerakkan pengikutnya:

1. *Idealized influence*, yaitu aspek afektif dalam kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai figur teladan yang memiliki integritas tinggi, sehingga mampu menumbuhkan rasa hormat, kepercayaan, dan keinginan pengikut untuk meneladani perilaku serta nilai-nilai yang ditunjukkan.
2. *Inspirational motivation*, yaitu berkaitan dengan kapasitas pemimpin dalam menyampaikan visi organisasi secara jelas, optimistis, dan membangkitkan semangat. Melalui motivasi inspiratif, pemimpin mampu mendorong keterlibatan emosional pengikut sehingga mereka bersedia memberikan kontribusi maksimal dan menunjukkan loyalitas terhadap pencapaian tujuan organisasi.
3. *Intellectual stimulation*, merupakan dimensi yang menekankan peran pemimpin dalam menantang pola pikir konvensional pengikut dengan mendorong munculnya gagasan-gagasan baru. Pemimpin menciptakan ruang bagi kreativitas dan inovasi, serta menumbuhkan keberanian karyawan untuk berpikir kritis dan menyelaraskan keyakinan personal dengan nilai-nilai organisasi.
4. *Individualized consideration*, yakni aspek yang merefleksikan perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan masing-masing individu. Dalam faktor ini, pemimpin membangun lingkungan kerja yang suportif dengan bertindak sebagai pembimbing dan konselor, sehingga setiap

karyawan memperoleh dukungan yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuan dan mencapai tujuan kerja secara optimal.

2.1.1.5 Tipe-Tipe Kepemimpinan Transformasional

Tipe kepemimpinan dapat dipahami sebagai pola perilaku khas yang ditampilkan oleh seorang pemimpin dalam proses memengaruhi bawahannya. Pola tersebut tercermin dari pilihan tindakan, cara mengambil keputusan, serta pendekatan yang digunakan pemimpin dalam mengarahkan dan mengendalikan anggota kelompok. Perbedaan perilaku inilah yang kemudian membentuk gaya kepemimpinan tertentu. Secara konseptual, literatur manajemen dan organisasi telah mengemukakan beragam tipe kepemimpinan, namun tidak terdapat satu gaya yang dapat dianggap paling unggul untuk seluruh situasi organisasi.

(Weber, 1978) mengklasifikasikan kepemimpinan ke dalam tiga bentuk otoritas utama:

1. *Charismatic authority*, yaitu kepemimpinan yang lahir bukan dari struktur formal, melainkan dari kekuatan personal pemimpin berupa daya tarik, kewibawaan, dan kepribadian yang luar biasa. Dalam kepemimpinan ini, kepatuhan pengikut muncul karena adanya kepercayaan mendalam serta pengagungan terhadap figur pemimpin.

2. *Traditional authority*, adalah kepemimpinan yang umumnya dijumpai dalam struktur sosial berbasis adat atau kebiasaan turun-temurun. Legitimasi kepemimpinan diperoleh melalui norma dan tradisi yang telah berlangsung lama, sehingga pemimpin diterima karena status yang diwariskan.
3. *Rational-legal authority*, yakni bentuk kepemimpinan yang bersumber dari sistem hukum, peraturan formal, dan mekanisme organisasi modern, di mana kekuasaan pemimpin dilegitimasi oleh aturan yang berlaku secara resmi.

Sementara itu, (Bass & Riggio, 2006) membedakan kepemimpinan ke dalam dua kategori utama, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional:

1. Kepemimpinan transaksional, ditandai oleh hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan, di mana pencapaian kinerja dihargai melalui imbalan yang bersifat kontingen. Selain itu, pemimpin menerapkan pengawasan melalui manajemen dengan pengecualian secara aktif, yaitu memantau penyimpangan dari standar dan segera melakukan koreksi. Di sisi lain, manajemen dengan pengecualian secara pasif menunjukkan kecenderungan pemimpin untuk bertindak hanya ketika terjadi pelanggaran serius terhadap prosedur. Bentuk paling minimal dari kepemimpinan transaksional tercermin dalam gaya *laissez-faire*,

di mana pemimpin menghindari pengambilan keputusan dan melepaskan tanggung jawab kepemimpinan.

2. Kepemimpinan transformasional, berfokus pada kemampuan pemimpin dalam mentransformasi nilai, sikap, dan perilaku pengikut. Kepemimpinan ini ditandai oleh pengaruh ideal atau karisma, di mana pemimpin mampu menanamkan visi dan misi yang bermakna, membangkitkan rasa bangga, serta memperoleh kepercayaan dan penghormatan dari pengikut. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional yang inspirasional tercermin dalam kemampuan pemimpin menyampaikan harapan yang tinggi dan tujuan organisasi secara jelas dan mudah dipahami. Dimensi stimulasi intelektual menunjukkan peran pemimpin dalam mendorong pengikut untuk berpikir rasional, kreatif, dan inovatif dalam memecahkan masalah. Sementara itu, pertimbangan individual menekankan perhatian personal pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan perkembangan masing-masing individu melalui bimbingan dan nasihat yang bersifat personal.

2.1.1.6 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan kajian terhadap berbagai pandangan ahli, terdapat beberapa sejumlah indikator gaya kepemimpinan transformasional yang relevan. Menurut (Northouse, 2021), gaya kepemimpinan dapat diukur melalui beberapa indikator utama:

1. Kemampuan dalam pengambilan keputusan, yaitu kecakapan pemimpin dalam menerapkan pendekatan yang sistematis untuk mengevaluasi berbagai alternatif yang tersedia dan menentukan tindakan yang paling tepat berdasarkan pertimbangan rasional.
2. Kemampuan memotivasi, yang merujuk pada daya dorong pemimpin dalam menumbuhkan kemauan dan kesediaan anggota organisasi untuk mengerahkan kemampuan, keterampilan, tenaga, serta waktu demi melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara optimal guna mencapai tujuan organisasi.
3. Kemampuan komunikasi, yakni kecakapan pemimpin dalam menyampaikan pesan, gagasan, maupun pemikiran secara efektif sehingga dapat dipahami dengan jelas oleh pihak lain, baik melalui komunikasi lisan secara langsung maupun melalui media tidak langsung.
4. Kemampuan mengendalikan bawahan, yang mencerminkan kapasitas pemimpin dalam mengarahkan dan memengaruhi perilaku bawahan melalui penggunaan otoritas jabatan maupun kekuatan personal secara proporsional dan bertanggung jawab, dengan tujuan memastikan penyelesaian tugas secara efektif.
5. Kemampuan mengelola emosi, yaitu kecakapan pemimpin dalam mengendalikan respons emosionalnya, yang berperan penting dalam menciptakan stabilitas diri, hubungan kerja yang

harmonis, serta keberhasilan dalam menjalankan peran kepemimpinan.

Sementara itu, (Rivai & Mulyadi, 2013) menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan tercermin dari kedewasaan pemimpin dalam mengelola organisasi, yang diwujudkan melalui lima dimensi utama:

1. Kemampuan membangun kerja sama dan hubungan interpersonal yang baik, yang ditunjukkan melalui pembinaan kolaborasi dengan bawahan serta pemeliharaan hubungan kerja yang harmonis dalam pelaksanaan tugas.
2. Efektivitas kerja, yang tercermin dari kemampuan pemimpin dalam menyelesaikan tugas secara optimal, termasuk tugas di luar rutinitas, serta ketepatan waktu dalam penyelesaiannya.
3. Kepemimpinan partisipatif, yang ditandai dengan keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan melalui musyawarah serta kemampuan pemimpin dalam menganalisis permasalahan kerja secara objektif.
4. Kemampuan mengelola tugas dan waktu, yang mencerminkan kesediaan pemimpin untuk mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi serta kemampuan mencapai target kerja yang telah ditetapkan.
5. Kemampuan mendelegasikan tugas dan wewenang, yang meliputi kejelian pemimpin dalam menentukan tugas yang harus

ditangani sendiri atau secara kolektif, serta pemberian bimbingan dan pelatihan kepada bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Lebih lanjut, penelitian ini menggunakan teori (Bass & Riggio, 2006) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat diidentifikasi melalui lima aspek utama:

1. *Attributed charisma*, yang tercermin dari perilaku pemimpin yang mengutamakan kepentingan organisasi dan pihak lain di atas kepentingan pribadi, serta mampu menampilkan kompetensi yang menumbuhkan rasa hormat dari karyawan.
2. *Inspirational leadership*, yaitu kemampuan pemimpin dalam membangkitkan inspirasi melalui penetapan standar kinerja yang tinggi serta penanaman keyakinan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai.
3. *Intellectual stimulation*, menggambarkan peran pemimpin dalam mendorong karyawan untuk mengevaluasi kembali cara kerja yang ada, mencari alternatif baru, dan mengembangkan perspektif inovatif dalam pelaksanaan tugas.
4. *Individualized consideration*, yang menunjukkan perhatian personal pemimpin terhadap kebutuhan, potensi, dan aspirasi setiap karyawan melalui pemberian nasihat, pelatihan, serta kesediaan mendengarkan pandangan dan keluhan bawahan.

5. *Idealized influence*, yang mencerminkan upaya pemimpin dalam memengaruhi karyawan melalui penanaman nilai, keyakinan, dan komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi, sekaligus menjadi teladan melalui sikap dan perilaku yang mencerminkan nilai-nilai positif bagi perusahaan.

2.1.2 Lingkungan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung (Sedarmayanti, 2009). Lingkungan kerja merujuk pada seperangkat kondisi yang melekat pada karakteristik tempat kerja dan berperan dalam membentuk perilaku serta sikap karyawan. Kondisi tersebut berkaitan erat dengan pengalaman kerja yang dialami individu, yang dalam situasi tertentu dapat memicu munculnya berbagai perubahan psikologis sebagai respons terhadap tuntutan dan dinamika pekerjaan (Schultz & Schultz, 2010).

2.1.2.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

(Sedarmayanti, 2009) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni:

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dimana dapat

mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik sendiri dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

2.1.2.3 Faktor Lingkungan Kerja

(Mangkunegara, 2017) mengemukakan bahwa lingkungan kerja dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori utama yang saling berkaitan:

1. Lingkungan kerja fisik, yaitu kondisi nyata yang melekat pada tempat kerja dan secara langsung dirasakan oleh karyawan. Lingkungan kerja fisik mencakup tata ruang kerja, di mana

pengaturan ruang yang baik dapat menunjang kelancaran mobilitas, mempermudah interaksi antarpegawai maupun dengan atasan, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif. Sebaliknya, penataan ruang yang kurang memadai berpotensi menimbulkan ketidaknyamanan sehingga berdampak pada menurunnya efektivitas kinerja. Selain itu, aspek kebersihan dan kerapian ruang kerja juga menjadi faktor penting, karena lingkungan yang bersih, rapi, sehat, dan aman mampu meningkatkan kenyamanan, semangat kerja, serta gairah karyawan dalam menjalankan tugas, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

2. Lingkungan kerja nonfisik, yaitu kondisi yang tidak berwujud namun berpengaruh signifikan terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Lingkungan nonfisik mencakup aspek sosial, seperti latar belakang keluarga karyawan yang meliputi status keluarga, jumlah tanggungan, serta tingkat kesejahteraan, yang dapat memengaruhi fokus dan produktivitas kerja. Selain itu, status sosial dalam organisasi juga berperan, di mana semakin tinggi posisi atau jabatan seseorang, semakin besar pula kewenangan dan keleluasaan yang dimiliki dalam pengambilan keputusan. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah hubungan kerja dalam perusahaan, baik hubungan antarpegawai maupun hubungan antara bawahan dan atasan, yang menentukan

keharmonisan dan efektivitas kerja sama. Selanjutnya, sistem informasi dan komunikasi organisasi menjadi pendukung utama terciptanya hubungan kerja yang baik, karena komunikasi yang efektif memungkinkan terjadinya interaksi, saling pengertian, serta meminimalkan potensi konflik dan kesalahpahaman di lingkungan kerja.

3. Kondisi psikologis lingkungan kerja, yang berkaitan dengan keadaan mental dan emosional karyawan selama bekerja. Kondisi ini antara lain tercermin dari munculnya rasa jenuh atau bosan, yang dapat dipicu oleh perasaan tidak nyaman, kurangnya kebahagiaan, kelelahan, maupun kurang istirahat. Selain itu, kelelahan kerja juga menjadi aspek penting dalam lingkungan psikologis, yang dapat bersifat psikis maupun psikologis. Kelelahan tersebut berpotensi menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti meningkatnya tingkat absensi, tingginya pergantian karyawan (*turnover*), serta risiko terjadinya kecelakaan kerja.

2.1.2.4 Indikator Lingkungan Kerja

Upaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif merupakan salah satu strategi penting bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang dikelola dengan baik dapat mendukung kenyamanan, efektivitas, serta produktivitas kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan

indikator-indikator lingkungan kerja yang relevan sebagai dasar pengelolaan sumber daya manusia. (Nitisemito, 2000) mengemukakan bahwa lingkungan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator utama:

1. Suasana kerja, yaitu kondisi di sekitar karyawan yang secara langsung memengaruhi pelaksanaan tugas. Suasana kerja mencakup berbagai aspek, seperti kondisi tempat kerja, ketersediaan fasilitas dan alat bantu, tingkat kebersihan, pencahayaan, ketenangan, serta kualitas hubungan kerja antarindividu di lingkungan kerja.
2. Hubungan dengan rekan kerja, yang tercermin dari terciptanya hubungan yang harmonis, saling mendukung, dan bebas dari konflik internal. Hubungan kerja yang bersifat kekeluargaan dan kooperatif menjadi faktor penting yang mendorong karyawan untuk bertahan dalam organisasi serta berkontribusi secara optimal terhadap kinerja.
3. Ketersediaan fasilitas kerja, yaitu kelengkapan sarana dan prasarana yang digunakan untuk menunjang kelancaran aktivitas kerja. Fasilitas yang memadai, meskipun tidak selalu baru, berperan sebagai pendukung penting dalam proses kerja karyawan.

Sejalan dengan pandangan tersebut, (Budiasa, 2021) menyatakan bahwa indikator lingkungan kerja meliputi suasana

kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta ketersediaan fasilitas atau perlengkapan kerja. Suasana kerja dipahami sebagai kondisi lingkungan di sekitar karyawan yang membentuk iklim kerja dan memengaruhi pelaksanaan tugas. Hubungan dengan rekan kerja ditunjukkan melalui keharmonisan dan kerja sama tanpa adanya upaya saling menjatuhkan, yang pada akhirnya mendorong loyalitas karyawan dan berdampak positif terhadap kinerja. Selain itu, tersedianya fasilitas kerja yang lengkap menjadi unsur pendukung utama dalam memperlancar pelaksanaan pekerjaan dan meningkatkan efektivitas kerja karyawan.

Dalam penelitian ini, indikator lingkungan kerja yang digunakan mengacu pada pendapat (Sedarmayanti, 2009). Indikator tersebut meliputi:

1. Penerangan, yaitu kecukupan cahaya yang masuk ke ruang kerja dan berpengaruh terhadap kenyamanan serta kondisi kerja karyawan.
2. Suhu udara, yang berkaitan dengan pengaturan tingkat suhu di setiap ruang kerja guna menciptakan kenyamanan dalam bekerja.
3. Kebisingan, yang mencerminkan tingkat gangguan suara di lingkungan kerja dan sensitivitas karyawan terhadap kebisingan tersebut.

4. Penggunaan warna, yang berkaitan dengan pemilihan warna ruang kerja untuk menciptakan suasana yang mendukung aktivitas kerja.
5. Ruang kerja yang dibutuhkan, yang mencakup pengaturan posisi kerja antarpegawai serta penataan peralatan kerja, seperti meja dan kursi, agar mendukung efektivitas kerja.
6. Kemampuan untuk bekerja, mengacu pada kondisi lingkungan yang memberikan rasa aman dan ketenangan bagi karyawan dalam melaksanakan tugas.
7. Hubungan antarpegawai, menekankan pentingnya terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara sesama karyawan sebagai faktor pendukung pencapaian tujuan organisasi.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat dipahami sebagai energi psikologis yang berasal dari dalam diri individu dan berfungsi sebagai penggerak utama yang mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal, berkomitmen tinggi, serta berorientasi pada pencapaian tujuan dan kualitas hasil kerja. Dalam konteks organisasi, motivasi berperan sebagai mekanisme yang mengarahkan potensi, kemampuan, dan kompetensi karyawan agar dapat disinergikan melalui kerja sama dalam rangka mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan. Tingkat motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, produktivitas, serta mutu kinerja yang dihasilkan. Oleh karena itu, dalam praktik manajemen, perhatian terhadap motivasi sumber daya manusia (khususnya karyawan atau bawahan) menjadi aspek yang sangat krusial (Majid & Ratnawili, 2024).

(Robbins & Judge, 2015) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan individu untuk mengerahkan tingkat usaha yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh sejauh mana upaya tersebut mampu memenuhi kebutuhan personal tertentu. Sejalan dengan pandangan tersebut, (Wibowo, 2016) memandang motivasi sebagai dorongan yang muncul melalui rangkaian proses perilaku manusia yang diarahkan pada pencapaian tujuan tertentu. Sementara itu, (Sutrisno, 2016) menjelaskan bahwa motivasi merupakan faktor internal yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, sehingga motivasi kerap dipahami sebagai sumber penggerak utama perilaku individu. Dengan demikian, setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang pada dasarnya tidak terlepas dari adanya faktor pendorong yang mendasarinya.

2.1.3.2 Faktor Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu unsur fundamental yang berfungsi sebagai kekuatan pendorong dalam mengarahkan dan menggerakkan karyawan agar mampu melaksanakan tugas dan

tanggung jawabnya secara optimal. Melalui motivasi kerja, karyawan terdorong untuk bekerja dengan kesadaran, semangat, serta rasa tanggung jawab yang tinggi dalam rangka mencapai sasaran organisasi. (Ajabar, 2020) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal:

1. Faktor internal, mencakup dorongan yang berasal dari dalam diri individu, seperti keinginan untuk mempertahankan kehidupan yang layak, keinginan untuk memiliki sesuatu, kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan pengakuan, serta dorongan untuk memiliki kekuasaan atau pengaruh. Dorongan-dorongan tersebut menjadi landasan psikologis yang memengaruhi tingkat motivasi seseorang dalam bekerja.
2. Faktor eksternal, merupakan faktor yang berasal dari luar individu dan berkaitan dengan kondisi organisasi. Faktor ini meliputi terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, sistem kompensasi yang adil dan memadai, pelaksanaan supervisi yang efektif, adanya jaminan keberlanjutan pekerjaan, kejelasan status dan tanggung jawab jabatan, serta penerapan peraturan organisasi yang bersifat fleksibel dan mendukung karyawan.

Sejalan dengan pandangan tersebut, (Sutrisno, 2016) menyatakan bahwa motivasi kerja individu dipengaruhi oleh faktor

internal yang bersumber dari proses psikologis dalam diri seseorang serta faktor eksternal yang berasal dari lingkungan kerja:

1. Faktor internal, meliputi tingkat kematangan pribadi, di mana individu dengan sikap egois atau terlalu dimanjakan cenderung kurang responsif terhadap upaya motivasi sehingga sulit untuk bekerja sama secara optimal. Selain itu, tingkat pendidikan juga berperan penting, karena individu dengan pendidikan yang lebih tinggi umumnya memiliki wawasan yang lebih luas dan motivasi yang lebih besar, meskipun motivasi tersebut dapat menurun apabila kompetensi yang dimiliki tidak dimanfaatkan atau dihargai secara layak oleh organisasi. Faktor internal lainnya adalah keinginan dan harapan pribadi, kebutuhan yang harus dipenuhi, kondisi kelelahan dan kejenuhan kerja, serta tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja memiliki hubungan yang sangat erat dengan motivasi, di mana karyawan yang merasa puas cenderung memiliki motivasi tinggi, loyalitas yang kuat, serta komitmen terhadap pekerjaannya, yang tercermin dari produktivitas yang meningkat, tingkat absensi dan turnover yang rendah, serta kesediaan untuk bekerja melebihi tuntutan standar.
2. Faktor eksternal, meliputi kondisi lingkungan kerja yang mencakup sarana dan prasarana, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, serta kualitas hubungan kerja antarindividu di tempat kerja. Selain itu, kompensasi yang memadai merupakan

instrumen motivasi yang sangat efektif dalam mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal. Faktor supervisi juga memiliki peran penting, karena pengawasan yang baik disertai pemahaman terhadap karakteristik bawahan memungkinkan pimpinan untuk memberikan arahan dan dorongan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Selanjutnya, adanya jaminan karir atau penghargaan atas prestasi kerja menjadi faktor pendorong yang kuat, karena karyawan cenderung bersedia bekerja keras apabila terdapat kejelasan mengenai pengembangan karir, promosi jabatan, maupun kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Faktor lain yang turut memengaruhi motivasi adalah status dan tanggung jawab jabatan, di mana kedudukan yang lebih tinggi memberikan rasa dipercaya, dihargai, serta memenuhi kebutuhan individu akan pencapaian (*sense of achievement*).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, pemberian kompensasi yang memadai, pelaksanaan supervisi yang efektif, adanya jaminan pekerjaan dan pengembangan karir, serta dorongan individu untuk memperoleh penghargaan dan pengakuan atas prestasi kerja yang dicapai.

1.1.2.3 Asas-Asas Motivasi

Asas motivasi dalam konteks pengambilan keputusan menegaskan bahwa setiap keputusan atau ketetapan harus didasarkan pada pertimbangan yang rasional, objektif, serta berkeadilan. Kejelasan alasan yang melandasi suatu keputusan menjadi prasyarat penting agar pihak yang terdampak mampu memahami maksud, tujuan, serta implikasi dari keputusan tersebut. Dengan demikian, apabila muncul ketidaksetujuan, pihak terkait memiliki dasar yang cukup untuk melakukan kontrol, menyampaikan keberatan, maupun menempuh upaya banding secara argumentatif guna memperoleh keadilan. (Hasibuan, 2017) mengemukakan bahwa asas-asas motivasi mencakup beberapa prinsip fundamental, yaitu asas mengikutsertakan, asas komunikasi, asas pengakuan, asas pendelegasian wewenang, serta asas perhatian timbal balik.

(Firdaus & Norawati, 2022) memperluas konsep tersebut dengan menjelaskan bahwa asas motivasi meliputi enam prinsip utama:

1. Asas mengikutsertakan, yang menekankan pentingnya pelibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan melalui pemberian kesempatan untuk menyampaikan pendapat, saran, dan rekomendasi.

2. Asas komunikasi, yang mengharuskan pimpinan menyampaikan tujuan organisasi, metode pencapaian, serta kendala yang dihadapi secara jelas dan terbuka.
3. Asas pengakuan, yaitu pemberian penghargaan dan apresiasi secara adil dan proporsional atas prestasi kerja yang dicapai bawahan.
4. Asas pendelegasian wewenang, yang bermakna pemberian kepercayaan dan kewenangan kepada bawahan agar mampu melaksanakan tugas secara mandiri sesuai dengan kapasitas dan kreativitas yang dimiliki.
5. Asas keadilan dan kelayakan, yang mengharuskan setiap bentuk motivasi, baik berupa penghargaan maupun sanksi, diterapkan secara adil dan layak kepada seluruh karyawan.
6. Asas perhatian timbal balik, yang menunjukkan adanya keseimbangan antara pencapaian tujuan organisasi dan pemenuhan kebutuhan bawahan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi yang diberikan.

1.1.2.4 Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi merupakan kekuatan pendorong yang berperan strategis dalam pelaksanaan pekerjaan, karena tingkat motivasi yang dimiliki pegawai akan berimplikasi langsung pada capaian kinerja organisasi. Pegawai yang terdorong secara motivasional cenderung memiliki komitmen untuk berkolaborasi secara optimal dalam

rangka mewujudkan tujuan organisasi. Oleh karena itu, pencapaian tujuan organisasi menuntut penerapan bentuk motivasi yang tepat dan kontekstual. (Firdaus & Norawati, 2022) mengemukakan bahwa motivasi kerja secara umum dapat diklasifikasikan ke dalam dua bentuk utama, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif:

1. Motivasi positif, atau insentif positif diwujudkan melalui pemberian penghargaan kepada pegawai yang mampu melampaui standar kinerja yang telah ditetapkan. Bentuk penghargaan tersebut dapat berupa kompensasi finansial, fasilitas, maupun bentuk apresiasi lainnya. Penerapan motivasi positif terbukti mampu meningkatkan semangat dan antusiasme kerja pegawai karena adanya pengakuan atas prestasi yang dicapai.
2. Motivasi negatif, diterapkan melalui pemberian sanksi atau hukuman kepada pegawai yang menunjukkan kinerja di bawah standar yang ditentukan. Pendekatan ini pada umumnya mampu mendorong peningkatan kinerja dalam jangka pendek karena adanya rasa takut terhadap konsekuensi yang diterima. Namun demikian, apabila diterapkan secara berlebihan dan berkelanjutan, motivasi negatif berpotensi menimbulkan dampak psikologis yang kurang menguntungkan bagi pegawai.

Sejalan dengan pandangan tersebut, (Hasibuan, 2017) mengelompokkan motivasi kerja ke dalam motivasi positif dan

motivasi negatif. Motivasi positif dilakukan dengan memberikan imbalan kepada pegawai berprestasi guna menumbuhkan semangat kerja, mengingat individu pada umumnya lebih responsif terhadap perlakuan yang bersifat apresiatif. Sementara itu, motivasi negatif diterapkan melalui pemberian hukuman terhadap pegawai dengan kinerja rendah, yang dalam jangka pendek dapat meningkatkan kedisiplinan karena adanya tekanan psikologis.

1.1.2.5 Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat dioperasionalisasikan melalui sejumlah indikator yang merefleksikan pemenuhan kebutuhan individu dalam konteks pekerjaan. (Mangkunegara, 2017) mengemukakan indikator motivasi kerja yang mencerminkan dorongan internal karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Indikator tersebut meliputi tanggung jawab, yaitu tingkat kesadaran individu dalam memikul kewajiban pekerjaannya; prestasi kerja, yang tercermin dari upaya melaksanakan pekerjaan secara optimal; peluang untuk maju, yaitu keinginan memperoleh keadilan dalam pemberian upah sesuai dengan kontribusi kerja; pengakuan atas kinerja, yang ditunjukkan melalui harapan memperoleh imbalan yang lebih tinggi atas hasil kerja; serta pekerjaan yang menantang, yang mendorong individu untuk terus belajar dan menguasai bidang pekerjaannya.

Penelitian ini menggunakan teori milik (McClelland, 1987) yang menyatakan bahwa motivasi manusia didasarkan pada tiga

kebutuhan utama: kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. Kebutuhan akan prestasi mencerminkan dorongan individu untuk mencapai keberhasilan melalui penyelesaian tugas yang menantang dan pemanfaatan potensi diri secara maksimal. Indikatornya meliputi kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaan sulit dan penggunaan potensi diri. Kebutuhan akan afiliasi menunjukkan keinginan individu untuk menjalin hubungan sosial yang harmonis dalam lingkungan kerja. Dalam penelitian ini, kebutuhan afiliasi diukur melalui indikator-indikator seperti tanggung jawab, kesediaan lembur, kesesuaian tugas, dan peluang karir. Kebutuhan akan kekuasaan berhubungan dengan dorongan individu untuk memperoleh pengaruh atau kendali dalam pekerjaan. Indikatornya ditunjukkan oleh motivasi menyelesaikan tugas tepat waktu, kesiapan menghadapi tantangan kerja, serta bonus yang diperoleh dari penilaian kinerja pribadi. Ketiga kebutuhan tersebut menjadi landasan utama dalam menganalisis motivasi kerja dalam penelitian ini.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mengacu pada ukuran kesesuaian karyawan untuk suatu posisi berdasarkan pekerjaan yang telah mereka selesaikan. Berkurangnya penyelesaian tugas karena kinerja

karyawan yang buruk dapat menyebabkan penurunan daya saing (Mangkunegara, 2017).

Kinerja karyawan didasarkan pada setiap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang diharapkan ditunjukkan oleh pekerja atas nama organisasi. Kinerja tersebut adalah ukuran kemampuan seseorang dalam memenuhi tugas atau mencapai tujuan yang merupakan hasil dari perbuatannya sendiri. Ketika seseorang dapat bekerja melebihi pekerjaan atau tujuan yang telah ditetapkan, orang tersebut dianggap berkinerja baik (Robbins & Judge, 2015).

Kinerja karyawan sangat penting karena menunjukkan seberapa terampil seorang karyawan dalam mengelola tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya. Selain itu, kinerja karyawan adalah prestasi seorang karyawan dalam melakukan tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan karyawan ketika mereka bekerja untuk mencapai suatu tujuan (Gaol, 2014).

2.1.4.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja pegawai merupakan suatu proses sistematis yang dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk menilai capaian kerja pegawai dalam periode tertentu. (Fattah, 2013) menjelaskan bahwa penilaian kinerja meliputi serangkaian tahapan yang dimulai dari peninjauan kinerja pegawai, pencatatan hasil penilaian, hingga pemberian umpan balik secara konstruktif. Dalam pelaksanaannya, atasan yang kompeten tidak hanya menyampaikan apresiasi terhadap

aspek-aspek kinerja yang telah memenuhi standar, tetapi juga mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Informasi tersebut menjadi dasar bagi pegawai untuk melakukan penyesuaian dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Sejalan dengan pendapat tersebut, (Budihardjo, 2015) menyatakan bahwa penilaian kinerja pada hakikatnya merupakan upaya pengukuran terhadap kontribusi kerja setiap pegawai dalam organisasi. Pengukuran ini berkaitan erat dengan tingkat produktivitas dan efektivitas pegawai dalam menghasilkan output kerja sesuai dengan uraian tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh organisasi.

(Warella et al., 2021) mengemukakan bahwa penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan utama, antara lain memberikan ruang bagi pegawai untuk merefleksikan berbagai aktivitas yang telah dilakukan dalam menjalankan perannya, mengevaluasi keberhasilan maupun kendala yang dihadapi, serta menilai kemampuan yang telah ditunjukkan maupun kompetensi yang masih perlu dikembangkan. Selain itu, penilaian kinerja bertujuan membantu pegawai mengenali kebutuhan pengembangan diri dengan menyusun rencana peningkatan kompetensi yang didukung oleh pimpinan dan lingkungan organisasi. Melalui proses ini, pegawai dapat menyampaikan capaian kinerjanya kepada pimpinan secara objektif serta mendorong terbangunnya mekanisme evaluasi tahunan yang

berorientasi pada peningkatan efektivitas manajerial dan inisiatif pengembangan organisasi.

Sementara itu, (Firdaus & Norawati, 2022) menekankan bahwa sistem penilaian kinerja yang baik harus memenuhi beberapa kriteria, yaitu relevansi antara standar kinerja dengan tujuan organisasi, sensitivitas sistem dalam membedakan pegawai yang berkinerja tinggi dan rendah, reliabilitas hasil penilaian yang konsisten dan dapat dipercaya, akseptabilitas indikator penilaian oleh atasan maupun bawahan, serta kepraktisan sistem yang mudah dipahami dan diterapkan tanpa prosedur yang rumit.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam konteks organisasi, kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai determinan yang bersumber baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi dan sekitarnya. (Yadnya, 2022) mengemukakan bahwa pencapaian kinerja pegawai dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu kemampuan dan motivasi:

1. Faktor kemampuan (*ability*), secara psikologis mencakup kemampuan potensial dan kemampuan aktual. Kemampuan potensial berkaitan dengan kapasitas intelektual, sedangkan kemampuan aktual tercermin dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat intelegensi di atas rata-rata, didukung oleh latar belakang pendidikan yang sesuai serta keterampilan kerja yang memadai,

cenderung lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, kesesuaian antara kompetensi pegawai dan tuntutan pekerjaan menjadi prasyarat penting dalam upaya peningkatan kinerja.

2. Faktor motivasi, juga berperan signifikan dalam menentukan kinerja pegawai. Motivasi tercermin dari sikap individu dalam merespons situasi kerja yang dihadapinya. Motivasi merupakan kondisi internal yang mendorong dan mengarahkan perilaku pegawai agar selaras dengan tujuan organisasi dan sasaran pekerjaan yang telah ditetapkan.

Sementara itu, (Ardial, 2018) mengidentifikasi beberapa faktor lain yang turut memengaruhi kinerja pegawai. Faktor efektivitas dan efisiensi menjadi indikator utama dalam menilai kinerja organisasi, di mana kinerja dikatakan efektif apabila tujuan tercapai, dan efisien apabila pencapaian tersebut dilakukan dengan penggunaan sumber daya yang optimal. Faktor berikutnya adalah kejelasan otoritas dan tanggung jawab, yang memungkinkan pegawai memahami peran dan kewenangannya secara tepat sehingga mendukung pelaksanaan tugas secara optimal. Kinerja pegawai juga sangat dipengaruhi oleh tingkat disiplin kerja, yang tercermin dari kepatuhan terhadap peraturan dan kesepakatan yang berlaku dalam organisasi. Selain itu, inisiatif individu menjadi faktor penting yang berkaitan dengan kemampuan berpikir kreatif dan kemauan untuk mengemukakan gagasan yang

mendukung pencapaian tujuan organisasi, yang idealnya memperoleh respons positif dari pimpinan.

2.1.4.4 Indikator Kinerja Karyawan

Dikemukakan oleh (Sedarmayanti, 2009) bahwa alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu seorang karyawan meliputi sebagai berikut:

1. Prestasi Kerja: hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
2. Keahlian: tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian itu bisa dalam bentuk kerja sama, komunikasi, inisiatif dan lain-lain.
3. Perilaku: sikap dan tingkah laku karyawan yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.
4. Kepemimpinan: merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara cepat dan tepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas.

Adapun penelitian ini menggunakan indikator kinerja pegawai menurut (Mangkunegara, 2012) mencakup:

1. Kualitas kerja; mencakup kerapihan, ketelitian, kesesuaian hasil kerja dengan standar, tingkat kerja keras, dan kehati-hatian pegawai dalam bekerja.
2. Kuantitas kerja; mencakup jumlah output yang dihasilkan, kehadiran, ketepatan waktu dalam menjalankan tugas, ketepatan dalam jam kerja, dan kesalahan yang dilakukan dalam bekerja.
3. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab; mencakup pengalaman, kemampuan bekerja sama, pemahaman tugas, efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya, keahlian dalam menjalankan tugas, ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan, kesediaan menjaga nama baik organisasi, kesediaan untuk patuh menjalankan tugas, inisiatif, dan kepedulian terhadap tugas.

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

1. (Sadiqin, 2023)

Penelitian ini berjudul *“The Influence of Leadership Style, Compensation, and Organizational Culture on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable (Empirical in Semarang Islamic Financial Institutions)”*. Temuan pada penelitian ini menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja. Populasi yang digunakan dari karyawan berbagai lembaga keuangan Syariah, yaitu BMT

Beringharjo, BMT BIF, dan Bank Muamalat. Sampel yang digunakan sebanyak 40 responden.

2. (Setiawan & Krisnandi, 2024)

Penelitian ini berjudul “*The Influence of Discipline, Leadership Style and Work Environment on Employee Performance Through Motivation at the Secretariat Genereal of DPR RI*”. Temuan pada penelitian ini menegaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan diantara Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja. Sampel yang digunakan sebanyak 167 dari pegawai aktif Sekretariatan Jendral DPR RI.

3. (Niken et al., 2022)

Penelitian ini berjudul “*The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance through Work Motivation as an Intervening Variable*”. Temuan dalam penelitian ini menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Sampel yang digunakan sebanyak 48 responden dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pesisir Selatan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Motivasi Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisa
1.	(Sadiqin, 2023) <i>The Influence of Leadership Style, Compensation, and Organizational Culture on Employee Performance with</i>	Gaya Kepemimpinan Transformatif: Rivai (2004)	Adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Motivasi

	<i>Work Motivation as an Intervening Variable (Empirical in Semarang Islamic Financial Institutions)</i> Sinomics Journal, Volume 2 Issue 1 (2023) Sampel: 40 Alat Analisis: SmartPLS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Structural Model Analysis (Inner Model)	Motivasi Kerja: Herzberg (1996)	Kerja
2.	(Setiawan & Krisnandi, 2024) <i>The Influence of Discipline, Leadership Style and Work Environment on Employee Performance Through Motivation at the Secretariat General of DPR RI</i> Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, Vol. 12, No. 1, January 2024, 81-102. Sampel: 167 Alat Analisis: PLS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Structural Equation Modeling (SEM)	Gaya Kepemimpinan Transformasional: Siagian (2002) Motivasi Kerja: Hasibuan (2014:146)	Adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja
3.	(Niken et al., 2022) <i>The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance through Work Motivation as an Intervening Variable</i> Economic Education Analysis Journal (EEAJ), 11(2) 2022, 201-216. Sampel: 48 Alat Analisis: PLS 3 Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Structural Equation Modeling (SEM)	Gaya Kepemimpinan Transformasional: Setiawan & Pratama (2009) Motivasi Kerja: Makmun et al. (2020)	Adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja

2.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

1. (Costa & Sukresna, 2024)

Penelitian ini berjudul *“The Influence of Motivation and Leadership Style on Employee Performance at Menzies School of Health Research Timor-Leste”*. Temuan dalam penelitian ini menyatakan bahwa adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sampel yang digunakan sebanyak 63 karyawan di Menzies School of Health Research Timor-Leste.

2. (Setiawan & Krisnandi, 2024)

Penelitian ini berjudul *“The Influence of Discipline, Leadership Style and Work Environment on Employee Performance Through Motivation at the Secretariat General of DPR RI”*. Temuan penelitian ini mendapati bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sampel yang digunakan sebanyak 167 responden dari pegawai aktif Sekretariat Jenderal DPR RI.

3. (Niken et al., 2022)

Penelitian ini berjudul *“The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance through Work Motivation as an Intervening Variable”*. Hasil pada penelitian ini mengungkapkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sampel yang digunakan sebanyak

48 responden dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pesisir Selatan.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	(Costa & Sukresna, 2024) <i>The Influence of Motivation and Leadership Style on Employee Performance at Menzies School of Health Research Timor-Leste.</i> WJARR, 2024, 22(03), 716-727. Sampel: 63 Alat Analisis: SPSS 29.0 Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Structural Equation Modeling	Gaya Kepemimpinan Transformatif: Chan & Drasgow (2001) Kinerja Karyawan: Robbins (2006)	Adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
2.	(Setiawan & Krisnandi, 2024) <i>The Influence of Discipline, Leadership Style and Work Environment on Employee Performance Through Motivation at the Secretariat General of DPR RI</i> Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, Vol. 12, No. 1, January 2024, 81-102. Sampel: 167 Alat Analisis: PLS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Structural Equation Modeling (SEM)	Gaya Kepemimpinan Transformatif: Siagian (2002) Kinerja Karyawan: Robbins (2006)	Adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan
3	(Niken et al., 2022) <i>The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance through Work</i>	Gaya Kepemimpinan Transformatif: Setiawan & Pratama (2009)	Adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan

<i>Motivation as an Intervening Variable</i> Economic Education Analysis Journal (EEAJ), 11(2) 2022, 201-216. Sampel: 48 Alat Analisis: PLS 3 Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Structural Equation Modeling (SEM)	Kinerja Karyawan: Effendi & Yogie (2019)	terhadap Kinerja Karyawan
---	--	----------------------------------

2.2.3 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

1. (Setiawan & Krisnandi, 2024)

Penelitian ini berjudul *“The Influence of Discipline, Leadership Style and Work Environment on Employee Performance Through Motivation at the Secretariat General of DPR RI”*. Hasil penelitian ini menegaskan bahwasanya Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 167 responden dari pegawai aktif Sekretariat Jendral DPR RI.

2. (Savira et al., 2024)

Penelitian ini berjudul *“The Influence of Compensation and Work Environment on Employee Performance with Intervening of Work Motivation”*. Temuan pada penelitian ini membuktikan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Sampel yang digunakan sebanyak 66 karyawan PT. JIP.

3. (Tj et al., 2024)

Penelitian ini berjudul *“The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Turnover Intention: The Mediating of Work*

Motivation”. Temuan pada studi ini menyediakan bukti bahwasanya Adanya pengaruh Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Sampel penelitian yang digunakan sebanyak 100 karyawan PT. PrimaGraphia Digital.

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu Lingkungan Kerja terhadap
Motivasi Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisa
1.	(Setiawan & Krisnandi, 2024) <i>The Influence of Discipline, Leadership Style and Work Environment on Employee Performance Through Motivation at the Secretariat General of DPR RI</i> Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, Vol. 12, No. 1, January 2024, 81-102. Sampel: 167 Alat Analisis: PLS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Structural Equation Modeling (SEM)	Lingkungan Kerja: Sutrisno (2010) Motivasi Kerja: Hasibuan (2014:146)	Adanya pengaruh Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja
2.	(Savira et al., 2024) <i>The Influence of Compensation and Work Environment on Employee Performance with Intervening of Work Motivation</i> Human Capital and Organizations (HCO), 1(2), 76-87 Sampel: 66 Alat Analisis: PLS 7.0 Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: PLS-SEM	Lingkungan Kerja: Sedarmayanti (2017) Motivasi Kerja: Rusua et al. (2014)	Adanya pengaruh Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja
3.	(Tj et al., 2024) <i>The Influence of Organizational Culture and Work Environment</i>	Lingkungan Kerja: Sedarmayanti	Adanya pengaruh Lingkungan Kerja berpengaruh

<i>on Turnover Intention: The Mediating of Work Motivation</i> 6th International Conference on Education and Social Science Research, KNE Social Sciences, 2024, 485-499. Sampel: 100 Alat Analisis: SmartPLS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Structural Equation Model (SEM)	(2017) Motivasi Kerja: Syahuti (2010)	positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja
---	--	---

2.2.4 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. (Setiawan & Krisnandi, 2024)

Penelitian ini berjudul “*The Influence of Discipline, Leadership Style and Work Environment on Employee Performance Through Motivation at the Secretariat Genereal of DPR RI*”. Penelitian ini mengungkapkan bahwasanya Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Temuan dari studi ini berdasarkan sampel sebanyak 167 responden dari pegawai aktif Sekretariatan Jendral DPR RI.

2. (Savira et al., 2024)

Penelitian ini berjudul “*The Influence of Compensation and Work Environment on Employee Performance with Intervening of Work Motivation*”. Temuan penelitian ini menemukan bukti bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 66 karyawan PT. JIP.

3. (Noviyanti & Asmalah, 2023)

Penelitian ini berjudul “*The Influence of Work Discipline and Work Environment on Employee Performance*”. Temuan pada studi ini menjelaskan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sebanyak 71 sampel diperoleh dari karyawan PT. Eka Mas Republic Branch Tangerang.

Tabel 2.4
Penelitian Terdahulu Lingkungan Kerja terhadap
Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	(Setiawan & Krisnandi, 2024) <i>The Influence of Discipline, Leadership Style and Work Environment on Employee Performance Through Motivation at the Secretariat General of DPR RI</i> Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, Vol. 12, No. 1, January 2024, 81-102. Sampel: 167 Alat Analisis: PLS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Structural Equation Modeling (SEM)	Lingkungan Kerja: Sutrisno (2010) Kinerja Karyawan: Effendi & Yogie (2019)	Adanya pengaruh Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan
2.	(Savira et al., 2024) <i>The Influence of Compensation and Work Environment on Employee Performance with Intervening of Work Motivation</i> Human Capital and Organizations (HCO), 1(2), 76-87 Sampel: 66 Alat Analisis: PLS 7.0 Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: PLS-SEM	Lingkungan Kerja: Sedarmayanti (2017) Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2017)	Adanya pengaruh Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

3.	(Noviyanti & Asmalah, 2023) <i>The Influence of Work Discipline and Work Environment on Employee Performance</i> IJME Journal Vol. 2 No. 3 September 2023, 28-38. Sampel: 71 Alat Analisis: SPSS 26 Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Multiple Linear Regression	Lingkungan Kerja: Afandi (2018:66), Sedarmayanti (2017) Kinerja Karyawan: Sedarmayanti (2017)	Adanya pengaruh Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
----	---	--	---

2.2.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

1. (Costa & Sukresna, 2024)

Penelitian ini berjudul “*The Influence of Motivation and Leadership Style on Employee Performance at Menzies School of Health Research Timor-Leste*”. Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Banyaknya sampel yakni 63 dari karyawan di Menzies School of Health Research Timor-Leste.

2. (Niken et al., 2022)

Penelitian ini berjudul “*The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance through Work Motivation as an Intervening Variable*”. Berdasarkan temuan di penelitian ini bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sampel yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 48 responden dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pesisir Selatan.

3. (Setiawan & Krisnandi, 2024)

Penelitian ini berjudul “*The Influence of Discipline, Leadership Style and Work Environment on Employee Performance Through Motivation at the Secretariat General of DPR RI*”. Berdasarkan penelitian ini dinyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Jumlah sampel yang dipakai sebanyak 167 dari pegawai aktif Sekretariat Jenderal DPR RI.

Tabel 2.5
Penelitian Terdahulu Motivasi Kerja terhadap
Kinerja Karyawan

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	(Costa & Sukresna, 2024) <i>The Influence of Motivation and Leadership Style on Employee Performance at Menzies School of Health Research Timor-Leste</i> . WJARR, 2024, 22(03), 716-727. Sampel: 63 Alat Analisis: SPSS 29.0 Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: census sampling technique	Motivasi Kerja: George & Gareth (2002) Kinerja Karyawan: Robbins (2006)	Adanya pengaruh Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
2.	(Niken et al., 2022) <i>The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance through Work Motivation as an Intervening Variable</i> Economic Education Analysis Journal (EEAJ), 11(2) 2022, 201-216. Sampel: 48 Alat Analisis: PLS 3 Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Structural Equation	Motivasi Kerja: Makmun et al. (2020) Kinerja Karyawan: Effendi & Yogie (2019)	Adanya pengaruh Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

3.	(Setiawan & Krisnandi, 2024) <i>The Influence of Discipline, Leadership Style and Work Environment on Employee Performance Through Motivation at the Secretariat General of DPR RI</i> Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, Vol. 12, No. 1, January 2024, 81-102. Sampel: 167 Alat Analisis: PLS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Structural Equation Modeling (SEM)	Motivasi Kerja: Hasibuan (2014:146) Kinerja Karyawan:	Adanya pengaruh Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
----	---	---	---

2.2.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Motivasi Kerja

1. (Arifuddin et al., 2023)

Penelitian berjudul “*The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance*”. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Pengujian membuktikan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. (Setiawan & Krisnandi, 2024)

Penelitian ini berjudul “*The Influence of Discipline, Leadership Style and Work Environment on Employee Performance Through Motivation at the Secretariat General of DPR RI*”. Temuan pada penelitian ini menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan dimediasi Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sampel

yang digunakan sebanyak 167 pegawai aktif Sekretariat Jendral DPR RI.

3. (Pratama, 2019)

Penelitian ini berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada PT Pegadaian (Persero)*”. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara langsung mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero). Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikan sebesar $0.000 < 0.050$. Hasil dari penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara tidak langsung mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikan sebesar $0.003 < 0.050$.

Tabel 2.6
Penelitian Terdahulu Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Motivasi Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisa
1.	(Arifuddin et al., 2023) <i>The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance</i> Journal Markcount Finance, 1(3), Dec 2023, 206-215. Alat Analisis: SPSS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Analisis Regresi	Gaya Kepemimpinan Transformasional: Kalluri & LeBleu, (2020) Kinerja Karyawan: Wortham dkk., (2020) Motivasi Kerja: Yang dkk., (2019)	Gaya Kepemimpinan dimediasi Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
2.	(Setiawan & Krisnandi, 2024) <i>The Influence of Discipline, Leadership Style and Work</i>	Gaya Kepemimpinan Transformasional:	Lingkungan Kerja dimediasi Motivasi Kerja berpengaruh

	<i>Environment on Employee Performance Through Motivation at the Secretariat General of DPR RI</i> Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, Vol. 12, No. 1, January 2024, 81-102. Sampel: 167 Alat Analisis: PLS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Structural Equation Modeling (SEM)	Siagian (2002) Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2013) Motivasi Kerja: Hasibuan (2014:146)	positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
3.	(Pratama, 2019) <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada PT Pegadaian (Persero)</i> Undergraduate thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. Sampel: 74 Alat Analisis: PLS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Structural Equation Modeling (SEM)	Gaya Kepemimpinan Transformasional: Winardi (2000) Kinerja Karyawan: Mathis dan Jackson (2006: 32) Motivasi Kerja: Mangkunegara (2013: 93)	Gaya kepemimpinan secara langsung mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero).

2.2.7 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi

Motivasi Kerja

1. (Setiawan & Krisnandi, 2024)

Penelitian ini berjudul “*The Influence of Discipline, Leadership Style and Work Environment on Employee Performance Through Motivation at the Secretariat General of DPR RI*”. Dari hasil penelitian ini terungkap bahwa Lingkungan Kerja dimediasi Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sampel yang digunakan sebanyak 167 pegawai aktif Sekretariat Jenderal DPR RI.

2. (Sihaloho & Siregar, 2019)

Penelitian ini berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Super Setia Sagita Medan. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

3. (Iqbal, 2022)

Penelitian ini berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sriwijaya Sumatra Selatan. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan pada PT Sriwijaya Sumatera Selatan.

Tabel 2.7
Penelitian Terdahulu Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Dimediasi Motivasi Kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil Analisis
1.	(Setiawan & Krisnandi, 2024) <i>The Influence of Discipline, Leadership Style and Work Environment on Employee Performance Through Motivation at the Secretariat General of DPR RI</i> Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, Vol. 12, No. 1, January 2024, 81-102. Sampel: 167 Alat Analisis: PLS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Structural Equation Modeling (SEM)	Lingkungan Kerja: Sutrisno (2010) Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2013) Motivasi Kerja: Hasibuan (2014:146)	Lingkungan Kerja dimediasi Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
2	(Sihaloho & Siregar, 2019) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Lingkungan Kerja: Soetjipto (2008:87)	Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan

	Pada PT. Super Setia Sagita Medan JURNAL ILMIAH SOCIO SECRETUM. Volume 9 Nomor 2 Tahun 2019, (November); 273-281 Sampel: 52 Alat Analisis: PLS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Analisis Regresi Linier Sederhana	Kinerja Karyawan: Mangkunegara (2009:9) Motivasi Kerja: Hasibuan (2014:146)	signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3	(Iqbal, 2022) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sriwijaya Sumatra Selatan Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce Vol.1, No.4 Desember 2022 Sampel: 10 Alat Analisis: PLS Metode: Kuantitatif Teknik Analisis: Regresi Sederhana	Lingkungan Kerja: Prasetyo (2021) Kinerja Karyawan: Wijonarko et al., (2022) Motivasi Kerja: Hasibuan (2014:146)	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan pada PT Sriwijaya Sumatera Selatan.

2.3 Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

(Sadiqin, 2023) menyatakan bahwasanya gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Pada konteks ini, pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan konsultatif memberi dampak positif bagi para karyawan.

Gaya kepemimpinan adalah jalan seorang pemimpin untuk mengarahkan bawahannya. Keberhasilan seorang pemimpin dalam memotivasi setiap untuk individu pada akhirnya akan membuat mereka termotivasi dan

secara sukarela berusaha untuk mencapai tujuan (Setiawan & Krisnandi, 2024).

Pemimpin dengan perilaku yang baik sangat berpengaruh kepada motivasi karyawannya. Pemimpin yang bertanggung jawab, ahli dalam mengambil keputusan, komunikatif, mampu mengontrol bawahan, serta pandai memotivasi merupakan aspek kepemimpinan yang disarankan untuk ditingkatkan pada studi ini (Niken et al., 2022).

H1: Gaya Kepemimpinan Transformatif mempunyai pengaruh positif terhadap Motivasi Kerja

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin yang menggunakan pendekatan partisipatif, yang ditandai dengan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan dukungan dan bimbingan, berdampak positif terhadap kinerja karyawan (Costa & Sukresna, 2024)

Baik atau buruknya gaya kepemimpinan tidak akan menyebabkan perubahan pada kinerja pegawai. Tidak adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dipahami mengingat kepemimpinan sebaik apapun tidak akan mampu menggerakkan organisasi ketika sistem yang dibangun tidak mampu memberikan landasan dan bahkan membatasi kreatifitas pemimpin (Setiawan & Krisnandi, 2024).

Menurut (Niken et al., 2022) mengatakan bahwa kepemimpinan telah mampu meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan adalah

kebiasaan perilaku yang digunakan oleh seseorang ketika orang tersebut terbukti mampu untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk tujuannya

H2: Gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Lingkungan kerja merupakan kekuatan yang mendorong semangat yang ada di dalam dan di luar dirinya berupa *reward* dan *punishment*. Hal ini didukung oleh jawaban responden yang sebagian besar menyatakan bahwa kondisi lingkungan kerjanya sudah terjaga dengan baik, sehingga para pegawai termotivasi untuk bekerja dalam menyelesaikan pekerjaan karena kebutuhan untuk eksis, kebutuhan untuk menjalin hubungan dan kebutuhan untuk berkembang sudah terpenuhi (Setiawan & Krisnandi, 2024).

Lingkungan kerja yang bersih, nyaman dan menyenangkan akan membuat karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya tanpa merasa terganggu. Keadaan ini mendorong semangat kerja karyawan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu dan target yang telah ditetapkan perusahaan terpenuhi (Savira et al., 2024).

(Tj et al., 2024) menyatakan jika lingkungan kerja semakin baik maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dari segi non fisik, hubungan dengan rekan kerja yang terjaga dengan baik yang mengindikasikan adanya motivasi dari rasa kekeluargaan. Selain itu, dari segi lingkungan fisik, perusahaan juga menyediakan fasilitas yang bersih

dan memadai, hal ini membuat lingkungan kerja menjadi lebih kondusif sehingga dapat meningkatkan semangat dan motivasi karyawan dalam bekerja.

H3: Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Motivasi Kerja

4. Pengaruh Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pada studi yang dilaksanakan (Setiawan & Krisnandi, 2024) menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja bukan merupakan faktor yang dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Secara parsial lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena instansi hanya berfokus pada kemampuan pegawai tanpa memperhatikan bahwa lingkungan kerja juga penting untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Lingkungan kerja yang baik akan memberikan pengaruh yang baik pula bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari sehingga dapat mendorong karyawan untuk memberikan hasil kerja yang memuaskan. Hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja merupakan hal yang pasti dan harus lebih diperhatikan, baik dari segi tata ruang, penerangan maupun keamanan karyawan. Tugas utama dari setiap organisasi adalah meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik lingkungan kerja yang ditetapkan oleh perusahaan berpengaruh terhadap semakin tingginya kinerja karyawan (Savira et al., 2024).

(Noviyanti & Asmalah, 2023) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif memiliki dampak yang signifikan

terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh berbagai faktor yang melibatkan motivasi karyawan, kemampuan berkolaborasi dan berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja, mengurangi tingkat stres, serta fasilitas dan sumber daya yang memadai. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung pengembangan dan kesejahteraan karyawan sangat penting dalam meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

H4: Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

(Costa & Sukresna, 2024) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa adanya hubungan positif yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi, terutama mereka yang senang bersosialisasi dengan rekan kerja dan menerima dorongan terus menerus dari perusahaan, cenderung berkinerja lebih baik dalam peran mereka.

Dalam penelitian yang telah dilaksanakan (Niken et al., 2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Seorang karyawan memiliki kapasitas untuk termotivasi di tempat kerja. Kapasitas ini dapat ditingkatkan dengan berbagai faktor luar, yang sebagian besar berpusat pada keuntungan finansial, serta faktor non-finansial yang berpotensi meningkatkan atau menurunkan hasil kinerja.

Motivasi kerja merupakan kebutuhan dasar manusia dan sebagai pendorong yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dasar yang

diinginkan, sehingga apabila kebutuhan itu ada maka akan mengakibatkan keberhasilan suatu kegiatan (Setiawan & Krisnandi, 2024).

H5: Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Motivasi Kerja

Keberadaan gaya kepemimpinan terhadap kinerja dan motivasi kerja sangatlah penting. Hal ini dikarenakan tindakan seorang pemimpin merupakan kemudi bagi sebuah organisasi dan gaya kepemimpinan merupakan teknik seorang pemimpin dalam memperlakukan karyawan serta motivasi merupakan faktor yang tidak dapat dianggap sepele dalam sebuah organisasi. Sebab, meskipun seorang pemimpin memiliki cara yang baik dalam menerapkan kepemimpinan, namun apabila tidak diimbangi dengan motivasi dalam bekerja maka tidak dapat berjalan dengan baik (Arifuddin et al., 2023).

Kepemimpinan dan motivasi adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Dalam banyak kasus, motivasi seseorang akan muncul dari pengaruh pemimpin yang efektif. Hal ini berarti jika gaya kepemimpinan dan motivasi meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat (Pratama, 2019).

Dalam penelitiannya, (Setiawan & Krisnandi, 2024) menjelaskan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka motivasi kerja pegawai akan semakin meningkat dan kinerja juga akan semakin meningkat. Namun

sebaliknya jika semakin kurang baik gaya kepemimpinan, maka motivasi kerja pegawai akan semakin menurun dan kinerja juga akan semakin menurun. Motivasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung, karena besarnya pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja jauh lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja.

H6: Gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

7. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Motivasi Kerja

(Triwulan et al., 2023) menjelaskan dalam penelitiannya bahwasanya lingkungan kerja yang baik merupakan salah satu faktor kunci pembentuk efisiensi kerja karyawan karena secara langsung mempengaruhi pekerjaan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, mengidentifikasi dan menciptakan lingkungan kerja yang baik sangat bermanfaat dalam membantu karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk akan menurunkan motivasi karyawan, semangat kerja, dan pada akhirnya menurunkan efisiensi kerja.

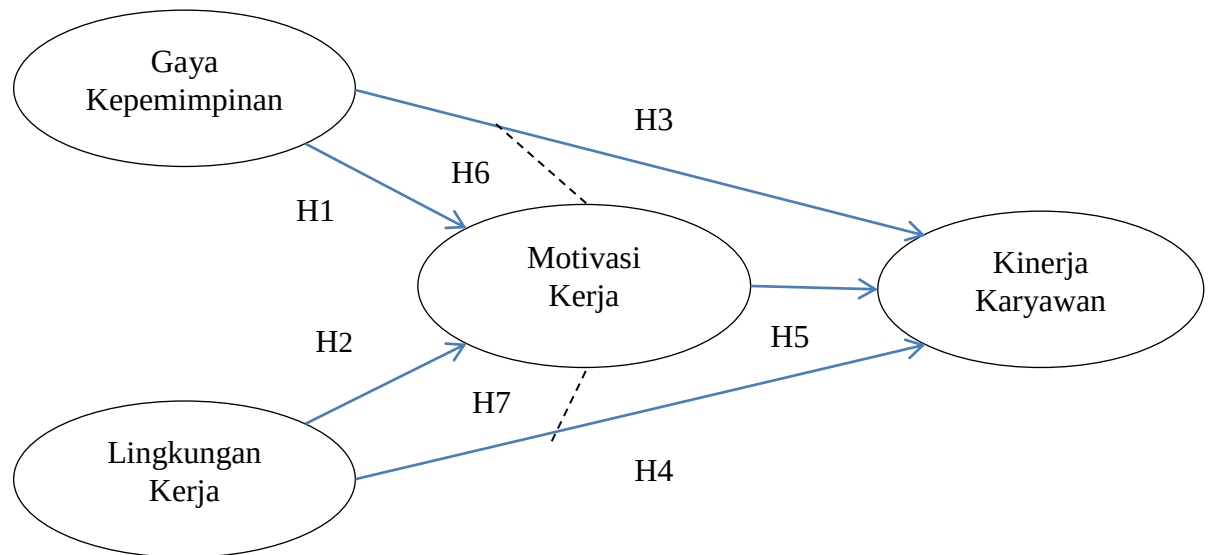
Dalam studi ini, (Setiawan & Krisnandi, 2024) menemukan bahwa lingkungan kerja yang baik secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai di melalui motivasi. Lingkungan kerja yang baik menciptakan suasana kerja yang positif, yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, lebih efisien, dan lebih efektif. Lingkungan kerja yang baik juga

membina hubungan yang harmonis dengan karyawan, memastikan mereka selalu bekerja dalam lingkungan yang aman. Lingkungan kerja yang baik juga berkontribusi terhadap kepuasan dan produktivitas karyawan, karena membantu mereka memenuhi kebutuhan mereka, seperti eksistensi, kualitas, dan kepuasan. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik merupakan motivasi utama bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka.

(Iqbal, 2022) dari hasil penelitiannya memaparkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi rendah tidak akan memiliki kesadaran untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga kinerjanya pun akan rendah. Karyawan memiliki motivasi kerja yang rendah dikarenakan organisasi tidak dapat memenuhi harapan dan kebutuhan karyawan, sehingga mempengaruhi hubungan antara lingkungan kerja dengan kinerja

H7: Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

2.4 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dimana menurut (Silaen, 2018) mengungkapkan bahwa penelitian kuantitatif yaitu metodologi kuantitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data berupa angka-angka dan umumnya dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif atau inferensial. Selain itu, menurut (Creswell, 2009) penelitian kuantitatif merupakan sarana untuk menguji teori-teori objektif dengan menguji hubungan antar variabel yang pada gilirannya dapat diukur dengan instrumen, sehingga data bernomor dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik.

Selain itu, menurut (Kasiram, 2008) mendefinisikan penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin diketahui. Pengambilan sampel dilaksanakan secara acak di mana instrumen penelitiannya ditujukan untuk membuktikan hipotesis yang telah dibuat.

Dalam penelitian ini, kuesioner akan dibagikan kepada karyawan PT. Indocement Tunggal Prakarsa Cirebon. Menurut (Bahri, 2019), kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Sedangkan menurut (Arikunto, 2010) kuesioner adalah sejumlah

pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh sejumlah informasi dari responden dalam bentuk laporan pribadi dari hal yang diketahui oleh responden.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Indocement Tungal Prakarsa Tbk. Pabrik Cirebon, yang beralamat di Jl. Raya Cirebon - Bandung KM. 20, Desa Palimanan Barat, Kecamatan Gempol, Kabupaten Cirebon, Provinsi Jawa Barat. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa perusahaan tersebut merupakan salah satu industri manufaktur berskala besar yang memiliki jumlah karyawan cukup banyak, sehingga relevan untuk dilakukan penelitian kuantitatif terkait gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut (Silaen, 2018) variabel penelitian merupakan konsep yang mempunyai berbagai nilai atau mempunyai nilai yang bervariasi, yaitu suatu sifat, karakteristik atau fenomena yang dapat menunjukkan sesuatu agar dapat diamati atau diukur di mana nilainya berbeda-beda. (Kerlinger, 1986) berpendapat bahwa variabel penelitian merupakan suatu konsep yang diartikan sebagai kata benda yang menunjukkan sesuatu benda atau yang dibendakan serta sesuatu yang beragam. Berdasarkan ketiga definisi tersebut, dapat disimpulkan variabel penelitian adalah atribut atau konsep yang mempunyai beragam nilai yang bervariasi yang dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan

transformatif (X₁) dan lingkungan kerja (X₂) sebagai variabel independen, sedangkan variabel dependen berupa kinerja karyawan (Y) dan motivasi kerja (Y) sebagai variabel *intervening*.

1. Variabel Independen (X)

(Hardani et al., 2020) berpendapat bahwa variabel independen merupakan variabel-variabel yang memiliki pengaruh yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen. Pada penelitian ini terdapat dua variabel independen yakni (X₁) sebagai gaya kepemimpinan transformatif serta lingkungan kerja sebagai (X₂).

2. Variabel Dependen (Y)

(Siyoto & Sodik, 2015) menjelaskan bahwa variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. Dalam penelitian ini, terdapat dua variabel independen, yaitu rasio keuangan dan kebijakan dividen. Pada penelitian ini variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan.

3. Variabel *Intervening* (Z)

Variabel *Intervening* menurut (Sugiyono, 2019) merupakan variabel yang secara teoritis berpengaruh terhadap hubungan antara variabel independen dan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati serta diukur. Pada penelitian ini variabel *intervening* yang digunakan adalah motivasi kerja.

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

3.4.1 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan didasarkan pada setiap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang diharapkan ditunjukkan oleh pekerja atas nama organisasi. Kinerja tersebut adalah ukuran kemampuan seseorang dalam memenuhi tugas atau mencapai tujuan yang merupakan hasil dari perbuatannya sendiri. Ketika seseorang dapat bekerja melebihi pekerjaan atau tujuan yang telah ditetapkan, orang tersebut dianggap berkinerja baik (Gaol, 2014).

Berikut ini indikator variabel Kinerja Karyawan di instrumen penelitian:

Tabel 3.1 Kinerja Karyawan

No.	Indikator/Item	Sumber
Kualitas Kerja		(Mangkunegara, 2012)
1.	Saya cermat dan minim kesalahan dalam bekerja	
2.	Saya memenuhi persyaratan atau standar kerja yang ditetapkan perusahaan	
3.	Saya bekerja dengan cekatan dan cepat	
4.	Saya memenuhi jumlah hasil kerja yang ditetapkan perusahaan	
Kuantitas Kerja		
1.	Saya merasa output kerja yang dihasilkan sudah banyak di perusahaan	
2.	Saya merasa kehadiran saya di perusahaan ini sudah memuaskan	
3.	Saya merasa tepat waktu dalam menjalankan tugas sudah baik	
4.	Saya tepat bekerja pada jam kerja karyawan dan minim kesalahan yang dilakukan di perusahaan	

Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab		
1.	Saya merasa mudah bekerjasama dengan teman-teman pada bagian atau divisi yang sama	
2.	Saya mudah bekerjasama dengan teman-teman pada bagian atau divisi lain	
3.	Saya ikut serta memberikan saran, kritik atau masukan yang membangun untuk tim kerja	
4.	Saya tidak memiliki masalah dalam tim kerja	

3.4.2 Motivasi Kerja (Z)

Motivasi kerja mengacu pada dorongan atau kekuatan internal seseorang yang menginspirasi mereka untuk bekerja keras dan penuh semangat untuk mencapai tujuan dan menghasilkan pekerjaan yang berkualitas di lingkungan kerja. Motivasi adalah proses untuk memandu kemampuan dan kapabilitas karyawan untuk berkolaborasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, produktivitas, dan kualitas kerja semuanya dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi kerja. Sumber daya manusia, khususnya karyawan atau bawahan, merupakan fokus motivasi dalam manajemen (Majid & Ratnawili, 2024).

Berikut ini indikator variabel Motivasi Kerja di instrumen penelitian:

Tabel 3.2 Motivasi Kerja

No.	Indikator/Item	Sumber
Kebutuhan akan Prestasi		(McClelland, 1987)
1.	Saya merasa ada kepuasan tersendiri apabila mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit dan mencapai target kerja unit produksi	
2.	Saya mampu menggunakan potensi diri dan	

	bekerja secara mandiri	
Kebutuhan akan Afiliasi		
1.	Saya mampu bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab	
2.	Saya siap lembur apabila pekerjaan saya belum selesai tepat waktu	
3.	Tugas dan tanggung jawab yang diberikan pimpinan sesuai dengan pendidikan dan kemampuan saya	
4.	Saya suka bekerja pada perusahaan yang memberikan kenaikan jenjang karir bagi karyawan yang memiliki kemampuan	
Kebutuhan akan Kekuasaan		
1	Saya merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaan secara tepat dan cepat sesuai target produksi	
2.	Saya merasa senang menerima tantangan kerja yang diberikan oleh perusahaan	
3.	Saya merasa puas menerima bonus sesuai dengan penilaian hasil kerja pribadi	

3.4.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

(Bass & Riggio, 2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja. Setiap pemimpin harus memiliki keterampilan dalam pemimpin, antara lain memiliki kelenturan budaya, keterampilan berkomunikasi, kreatif dan memiliki motivasi untuk belajar dan memiliki keingintahuan yang besar terhadap pengetahuan dan keterampilan.

Kepemimpinan merupakan inti dari manajemen, ini berarti bahwa manajer akan dapat mencapai sasaran apabila dapat memimpin dan kemampuan memimpin merupakan pintu terhadap keefektifan pribadi maupun organisasi. (Griffin, 2014) menyatakan bahwa pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan.

Berikut ini indikator variabel gaya kepemimpinan transformasional di instrumen penelitian dengan subskala diadaptasi dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ/MLQ-5X) (Bass & Avolio, 2004):

Tabel 3.3 Kepemimpinan Transformasional

No.	Indikator/Item	Sumber
<i>Attributed Charisma</i>		(Bass & Riggio, 2006)
1.	Pemimpin tempat saya bekerja memiliki strategi yang jelas dan realistis (masuk akal) dalam setiap agenda kerja yang dibuatnya	
2.	Saya memiliki kepercayaan kepada pimpinan saya, bahwa pimpinan saya bisa melakukan perubahan yang lebih baik untuk instansi	
<i>Inspirational Leadership</i>		
1.	Pemimpin saya mampu berkomunikasi dengan baik kepada anggota mengenai strategi yang akan dilakukan	
2.	Pemimpin di tempat saya bekerja selalu memperhatikan lingkungan dan kenyamanan bekerja seluruh pegawainya	
<i>Intellectual Stimulation</i>		
1.	Pemimpin di tempat saya bekerja selalu peduli terhadap permasalahan yang dihadapi pegawainya dengan memberikan arahan yang tepat	
2.	Pemimpin di tempat saya bekerja selalu memberikan perhatian dan motivasi para pegawainya untuk selalu giat dalam bekerja	
<i>Individualized Consideration</i>		

1.	Pemimpin di tempat saya bekerja selalu memberikan perhatian dan motivasi para pegawainya untuk selalu giat dalam bekerja
2.	Pemimpin di tempat saya bekerja mampu mendorong para anggotanya untuk memiliki tekad dalam menyelesaikan tugas dengan tuntas
Idealized Influence	
1.	Pimpinan di tempat kerja saya mampu merangsang anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian, semisal dengan memberikan pelatihan keahlian atau pengetahuan dalam jobdesk yang saya kerjakan
2.	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu bisa mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan yang dianut anggota lainnya

3.4.4 Lingkungan Kerja (X2)

Lingkungan kerja diartikan sebagai suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai dimana hal tersebut berhubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu (Schultz & Schultz, 2010).

Berikut ini indikator variabel Lingkungan Kerja di instrumen penelitian:

Tabel 3.4 Lingkungan Kerja

No.	Indikator/Item	Sumber
Penerangan		(Sedarmayanti, 2009)
1.	Pencahayaan di tempat kerja membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan	
Suhu udara		
1.	Suhu udara di tempat kerja membuat saya bernafas dengan oksigen yang cukup	
2.	Kelembapan tempat saya bekerja mendukung	

	aktivitas bekerja	
	Kebisingan	
1.	Tempat saya bekerja jauh dari kebisingan yang dapat mengganggu konsentrasi pekerjaan	
	Penggunaan warna	
1.	Tata warna di tempat kerja saya kurang tepat sehingga kurang indah dilihat	
	Ruang yang dibutuhkan	
1.	Tata ruang di tempat saya bekerja cenderung kurang tertata dengan baik	
	Kemampuan untuk bekerja	
1.	Tempat saya bekerja jauh dari getaran mekanisme sehingga relatif nyaman dan membantu dalam fokus pada pekerjaan	
	Hubungan karyawan dengan karyawan lain	
1.	Komunikasi antara karyawan dan pimpinan di tempat kerja saya terjalin dengan baik	
2.	Suasana kerja yang harmonis senantiasa diciptakan pimpinan di tempat kerja saya agar terbentuk suasana kerja yang selaras	

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1 Populasi

Populasi menurut (Siyoto & Sodik, 2015) menjelaskan bahwa populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang peneliti gunakan sebagai objek penelitian yaitu 101 karyawan di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Cirebon dari departemen produksi.

3.5.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2019). Metode pengambilan sampel dilakukan dengan *purposive sampling*. Metode ini ialah metode pengambilan sampel bersumber pada kriteria tertentu maupun dengan pertimbangan tertentu. Metode ini ialah salah satu metode *non-probability sampling* di mana metode pengambilan sampel yang tidak memberi kesempatan/peluang sama untuk tiap faktor ataupun anggota populasi buat diseleksi jadi sampel (Sugiyono, 2019). Kriteria pengambilan sampel pada penelitian ini adalah karyawan PT. Indocement Tunggal Prakarsa Cirebon yang sudah lama bekerja minimal 2 tahun.

Untuk menentukan jumlah sampel yang akan digunakan, maka peneliti menggunakan formula Slovin untuk mengukurnya (Sugiyono, 2019), yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = *margin of error*

Terdapat dua ketentuan pada rumus Slovin dalam menentukan toleransi kesalahan, yaitu:

1. Nilai $e = 10\%$ (0,1) apabila populasi dalam jumlah yang besar.
2. Nilai $e = 20\%$ (0,2) apabila populasi dalam jumlah yang kecil.

Rumus Slovin digunakan jika jumlah populasi diketahui. Di samping itu, menurut (Sugiyono, 2019) jika jumlah populasi yang digunakan terlalu besar saat pengambilan sampel anggota secara langsung, maka formula Slovin dapat digunakan untuk penghitungan ukuran sampel yang diperlukan. Toleransi kesalahan (e) dalam penelitian ini menggunakan 10% (0,1). Untuk mengetahui sampel penelitian ini digunakan rumus slovin dalam perhitungan berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{101}{1 + 101(0,1)^2}$$

$$n = 50,25$$

Pada perhitungan rumus Slovin didapatkan sebesar 50,25 yang diartikan bahwa peneliti membutuhkan 50,25 sampel untuk penelitian ini dan akan dibulatkan menjadi 50 responden.

3.6 Jenis Data dan Teknik Pengambilan Data

3.6.1 Jenis Data

Data yang dipergunakan pada penelitian ini mengacu pada data primer. (Sugiyono, 2019) mengungkapkan bahwasanya data primer merujuk pada data yang dikumpulkan langsung oleh pengumpul data.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini mempergunakan kuesioner sebagai instrumen untuk pengumpulan datanya. Menurut (Creswell, 2009), kuesioner didefinisikan sebagai metode pengumpulan data, yakni responden

diinstruksikan agar mengisi suatu rangkaian pernyataan ataupun pertanyaan tertulis. Ini memungkinkan dokumentasi data penting terkait pada masalah penelitian saat ini. Setiap variabel akan diselidiki secara mendalam melalui suatu rangkaian pertanyaan yang ditujukan pada responden melalui kuesioner. Opsi respons tambahan dapat disertakan menggunakan skala Likert dengan rentang:

Sangat tidak setuju : Skor 1

Tidak setuju : Skor 2

Netral : Skor 3

Setuju : Skor 4

Sangat setuju : Skor 5

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Menurut (Ghozali, 2021), uji validitas merupakan prosedur statistik yang digunakan untuk menilai tingkat keabsahan suatu instrumen penelitian, khususnya kuesioner. Validitas berkaitan dengan sejauh mana suatu indikator mampu merepresentasikan dan mengukur konstruk yang seharusnya diukur secara tepat dan akurat. Hal ini sejalan dengan pendapat (Sugiyono, 2019) yang menyatakan bahwa validitas menunjukkan tingkat ketepatan suatu alat ukur dalam menghasilkan data yang sesuai dengan tujuan pengukuran. Dengan demikian, suatu item pernyataan dinyatakan valid apabila mampu mengungkapkan konsep atau variabel yang menjadi sasaran pengukuran dalam penelitian.

Dalam penelitian ini, uji validitas digunakan untuk memastikan bahwa kuesioner yang disusun layak dan tepat digunakan sebagai alat pengumpulan data. Tingkat validitas yang semakin tinggi menunjukkan bahwa instrumen penelitian semakin baik dalam mengukur variabel yang diteliti. Pengujian validitas dilakukan menggunakan metode *corrected item-total correlation*, yaitu dengan mengorelasikan skor masing-masing item pernyataan dengan skor total konstruksinya. Teknik statistik yang digunakan untuk memperoleh koefisien korelasi adalah *Pearson Product Moment Correlation Coefficient* dengan bantuan perangkat lunak PLS.

Adapun rumus *Pearson Product Moment Correlation Coefficient* digunakan untuk menghitung kekuatan hubungan antara skor item dan skor total. Keterangan variabel dalam perhitungan tersebut adalah sebagai berikut:

r_{xyz} merupakan koefisien korelasi, X adalah skor indikator yang diuji, Y adalah total skor, n menunjukkan jumlah sampel, $\sum X$ adalah jumlah skor indikator, dan $\sum Y$ merupakan jumlah skor total.

Kriteria pengambilan keputusan dalam uji validitas adalah sebagai berikut:

- a. Apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ atau nilai signifikansi $< 0,05$, maka item pernyataan dinyatakan valid.
- b. Apabila nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$ atau nilai signifikansi $> 0,05$, maka item pernyataan dinyatakan tidak valid.

3.7.2 Uji Reabilitas

Menurut (Ghozali, 2021) reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Uji reliabilitas pada penelitian ini di ukur dengan cara One Shot atau pengukuran sekali saja. Disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Mengukur reliabilitas dengan uji statistik Croanbach Alpha (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Croanbach Alpha > 0.60 .

3.8 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode analisis data statistik dengan aplikasi PLS. PLS adalah sebuah program aplikasi yang memiliki kemampuan untuk analisis statistik cukup tinggi serta sistem manajemen data pada lingkungan grafis dengan menggunakan menu-menu deskriptif dan kotak-kotak dialog yang sederhana sehingga mudah dipahami untuk cara pengoperasiannya.

3.8.1 Analisis Statistik Deskriptif

Menurut (Sugiyono, 2019) statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya bertujuan untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek penelitian melalui data sampel atau populasi. Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum dan minimum.

Statistik deskriptif juga merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan.

3.8.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan prosedur diagnostik yang digunakan untuk menilai ada atau tidaknya ketidakkonsistenan varians residual pada model regresi, baik antar satu pengamatan dengan pengamatan lainnya. Apabila varians residual bersifat konstan pada seluruh pengamatan, kondisi tersebut disebut sebagai homoskedastisitas. Sebaliknya, apabila varians residual menunjukkan perbedaan, maka model regresi dikatakan mengalami heteroskedastisitas. Model regresi yang memenuhi asumsi klasik adalah model yang memiliki varians residual yang homogen atau tidak mengandung gejala heteroskedastisitas. Dalam penelitian ini, pendeteksian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan metode *Glejser Test*. Metode ini dilakukan dengan cara meregresikan nilai absolut residual sebagai variabel dependen terhadap variabel independen yang terdapat dalam model regresi. Menurut (Ghozali, 2021), apabila variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap nilai absolut residual, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi mengandung indikasi heteroskedastisitas. Rumus *Glejser Test* adalah:

$$|e_i| = B_1X_i + v_i$$

Secara matematis, *Glejser Test* digunakan untuk menguji hubungan antara variabel independen (X_i) dengan nilai absolut residual ($|e_i|$). Dalam model tersebut, X_i merupakan variabel independen yang diduga memiliki keterkaitan dengan varians residual (δ_i^2), sedangkan V_i merepresentasikan unsur kesalahan atau residual.

Adapun kriteria pengambilan keputusan dalam uji heteroskedastisitas menggunakan *Glejser Test* adalah sebagai berikut:

- a. Apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,1, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami heteroskedastisitas.
- b. Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,1, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi mengalami heteroskedastisitas.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas merupakan pengujian asumsi klasik yang bertujuan untuk mengidentifikasi ada atau tidaknya hubungan korelasional antar variabel independen dalam suatu model regresi. Model regresi yang memenuhi kriteria statistik yang baik seharusnya terbebas dari adanya korelasi yang kuat di antara variabel bebas, karena kondisi tersebut dapat mengganggu ketepatan estimasi koefisien regresi (Ghozali, 2021). Oleh karena itu, pengujian multikolinearitas menjadi penting untuk memastikan bahwa setiap variabel independen memberikan kontribusi yang berdiri sendiri terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, keberadaan multikolinearitas dideteksi melalui dua

indikator utama, yaitu nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai *Tolerance* menggambarkan proporsi variabilitas suatu variabel independen yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen lainnya dalam model. Sebaliknya, VIF merupakan kebalikan dari nilai *Tolerance* yang menunjukkan tingkat inflasi varians akibat adanya hubungan antar variabel bebas.

Suatu model regresi dinyatakan bebas dari gejala multikolinearitas apabila memiliki nilai VIF yang berada di sekitar angka satu serta nilai *Tolerance* yang mendekati satu. Nilai *Tolerance* yang rendah mengindikasikan bahwa sebagian besar variabilitas variabel independen dijelaskan oleh variabel independen lain, yang secara simultan tercermin pada nilai VIF yang tinggi. Menurut (Ghozali, 2021), batas ambang (cut-off) yang umum digunakan untuk mendeteksi multikolinearitas adalah nilai *Tolerance* sebesar 0,10 atau nilai VIF di atas 10.

Perhitungan nilai *Tolerance* dan VIF didasarkan pada koefisien determinasi (R^2) yang diperoleh dari hasil regresi masing-masing variabel independen terhadap variabel independen lainnya. Dalam konteks ini, *Tolerance* dan VIF berfungsi sebagai indikator kuantitatif untuk menilai stabilitas dan keandalan model regresi yang digunakan.

Adapun kriteria pengambilan keputusan dalam uji multikolinearitas adalah sebagai berikut:

- a. Apabila nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami multikolinearitas.
- b. Apabila nilai *Tolerance* lebih kecil dari 0,10 dan nilai VIF lebih besar dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi mengalami multikolinearitas.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2021). Uji normalitas dilakukan dengan metode kolmogorov-Smirnov. Untuk mengetahui normal tidaknya sebaran data dapat diketahui dari taraf signifikansi. Apabila nilai signifikansi $> 0,05$ maka data terdistribusi normal sebaliknya apabila nilai signifikansi $< 0,05$ maka data terdistribusi tidak normal.

3.8.3 Uji Hipotesis

1. Uji *t* (Parsial)

Uji statistik *t* digunakan untuk menilai tingkat signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen dalam suatu model regresi. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kontribusi satu variabel bebas secara individual dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel terikat (Ghozali, 2021). Dengan demikian, uji *t* berfungsi sebagai alat evaluasi

untuk menguji keberlakuan hipotesis parsial yang diajukan dalam penelitian.

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 5 persen ($\alpha = 0,05$). Nilai signifikansi yang dihasilkan dari uji t digunakan sebagai dasar dalam menentukan apakah pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen bersifat signifikan secara statistik atau tidak.

Adapun kriteria pengambilan keputusan dalam uji statistik t adalah sebagai berikut:

- a. Apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka hipotesis nol (H_0) diterima, yang menunjukkan bahwa koefisien regresi tidak signifikan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa secara parsial variabel independen tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis nol (H_0) ditolak, yang berarti koefisien regresi signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen

2. Uji Signifikansi (Uji F)

Tingkat ketepatan kemampuan model regresi yang dibangun berdasarkan data sampel dalam menjelaskan nilai aktual variabel dependen dapat dievaluasi melalui pengujian *goodness of fit*. Suatu hasil pengujian statistik dinyatakan signifikan secara statistik apabila nilai

statistik uji berada pada wilayah penolakan hipotesis nol (H_0). Sebaliknya, apabila nilai statistik uji berada di luar wilayah tersebut, maka hasil pengujian dinyatakan tidak signifikan karena hipotesis nol diterima (Ghozali, 2021).

Dalam penelitian ini, pengujian *goodness of fit* dilakukan dengan menggunakan uji statistik F , yaitu dengan cara membandingkan nilai F hitung dengan nilai F tabel. Uji F digunakan untuk menilai kelayakan model regresi secara simultan, yakni untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel dependen.

Secara matematis, nilai statistik F dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2(n - m - 1)}{m(1 - R^2)}$$

Dengan keterangan bahwa F merupakan nilai statistik uji, R^2 adalah koefisien determinasi, n menunjukkan jumlah sampel penelitian, dan m adalah jumlah variabel independen yang digunakan dalam model regresi.

Adapun kriteria pengambilan keputusan dalam uji F adalah sebagai berikut:

- a. Hipotesis alternatif (H_a) diterima apabila nilai F hitung lebih besar daripada F tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,1.
- b. Hipotesis alternatif (H_a) ditolak apabila nilai F hitung lebih kecil daripada F tabel dan nilai signifikansi lebih besar dari 0,1.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) merupakan ukuran statistik yang digunakan untuk menilai sejauh mana variasi pada variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen yang terdapat dalam model regresi. Menurut (Ghozali, 2021) nilai R^2 mencerminkan tingkat kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan perubahan variabel terikat secara menyeluruh. Dengan demikian, koefisien determinasi berfungsi sebagai indikator utama dalam mengevaluasi daya jelaskan suatu model regresi.

Nilai koefisien determinasi (R^2) berada pada rentang antara nol hingga satu. Nilai R^2 yang semakin mendekati satu menunjukkan bahwa proporsi variasi variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen semakin besar. Sebaliknya, nilai R^2 yang mendekati nol mengindikasikan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen relatif terbatas.

4. Partial Least Squares (PLS)

PLS digunakan dalam pengujian bagaimana korelasi prediktif antar konstruk dengan tujuan memeriksa adanya pengaruh atau keterikatan antar konstruk-konstruk terkait (Ghozali, 2018) mengatakan PLS-SEM merupakan pendekatan pemodelan kausal yang memiliki fungsi utama untuk memaksimalkan varians yang dijelaskan oleh struktur dependen dan menilai kualitas data berdasarkan karakteristik model pengukuran.

PLS digunakan untuk menganalisis prediktif kausal pada situasi yang rumit serta dukungan teoritis yang sedikit.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Paparan berikut menyajikan hasil analisis statistik deskriptif terhadap karakteristik responden yang diperoleh berdasarkan data penelitian yang telah dihimpun dan diolah:

1. Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	42	84%
Perempuan	8	16%
Total	50	100%

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis karakteristik responden menurut jenis kelamin, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki. Temuan ini mengindikasikan bahwa komposisi tenaga kerja di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Cirebon didominasi oleh karyawan laki-laki.

2. Persentase Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.2 Persentase Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
SMP	9	18%
SMA	12	24%
S1	26	52%
Lain-Lain	3	6%
Total	50	100%

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil analisis persentase berdasarkan karakteristik tingkat pendidikan terakhir dapat diketahui bahwa, mayoritas responden dalam penelitian ini mempunyai tingkat pendidikan terakhir SMA yaitu sebanyak 12 orang atau 24%, 52% atau 26 orang mempunyai tingkat pendidikan terakhir S1, dan 9 responden atau 18% mempunyai tingkat pendidikan SMP.

3. Persentase Responden Berdasarkan Usia

Data karyawan PT. Indocement Tunggal Prakarsa Cirebon menunjukkan bahwa 28% berusia antara umur 21 sampai usia 30 tahun. Persentase terbesar kedua adalah responden yang berusia antara usia 41 sampai ke atas sebesar 32%. Uraian selengkapnya pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3 Persentase Responden Berdasarkan Usia

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
16 – 30 Tahun	3	6%
21 – 30 Tahun	14	28%
31 – 40 Tahun	17	34%
41 – keatas	16	32%
Total	50	100%

Sumber: Data diolah, 2025

4. Persentase Responden Berdasarkan Status Pernikahan

Tabel 4.4 Persentase Responden Status Pernikahan

Status Pernikahan	Jumlah	Persentase
Menikah	41	82%
Belum Menikah	9	18%
Total	50	100%

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil analisis responden berdasarkan pekerjaannya dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang menjadi sampel penelitian ini adalah

sudah berkeluarga ataupun sudah menikah dengan mencapai 41 responden. Hal ini sekaligus memberikan gambaran bahwa responden karyawan PT. Indocement Tunggal Prakarsa Cirebon adalah berkeluarga dan sudah menikah.

5. Persentase Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.5 Persentase Responden Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
Kurang dari 5 Tahun	9	18%
5 – 10 Tahun	7	14%
10 – 15 Tahun	24	48%
15 Tahun Keatas	10	20%
Total	50	100%

Sumber: Data diolah, 2025

Hasil analisis persentase berdasarkan karakteristik lama bekerja di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Cirebon dapat diketahui bahwa, mayoritas responden dalam penelitian ini sudah bekerja di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Cirebon selama 10 sampai 15 tahun yaitu sebanyak 24 orang atau 48%, 20% atau 10 orang mempunyai sudah bekerja di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Cirebon selama 15 tahun lebih, dan 9 responden atau 18% belum sampai 5 tahun bekerja di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Cirebon..

4.2 Deskripsi Data Uji Instrumen

Penyajian hasil penelitian ini didasarkan pada data empiris yang diperoleh melalui proses pengumpulan data dari responden. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis untuk menggambarkan persepsi responden terhadap variabel-variabel penelitian yang diukur menggunakan instrumen

kuesioner. Dalam penelitian ini digunakan empat variabel, yaitu variabel Kinerja Karyawan yang diukur melalui 12 butir pernyataan, variabel Motivasi Kerja yang terdiri atas 9 butir pernyataan, variabel Gaya Kepemimpinan Transformatif yang diukur dengan 10 butir pernyataan, serta variabel Lingkungan Kerja yang terdiri atas 9 butir pernyataan. Seluruh item pernyataan tersebut dinilai menggunakan skala pengukuran dengan rentang skor 1 hingga 5.

Skala pengukuran yang digunakan menunjukkan bahwa skor terendah bernilai 1 yang merepresentasikan persepsi “sangat tidak baik”, sedangkan skor tertinggi bernilai 5 yang merepresentasikan persepsi “sangat baik”. Berdasarkan rentang skor tersebut, penentuan kriteria penilaian responden terhadap masing-masing variabel dilakukan dengan menggunakan interval kelas. Nilai interval diperoleh dari selisih antara skor maksimum dan skor minimum yang dibagi ke dalam lima kelas penilaian, sehingga menghasilkan interval sebesar 0,8.

Dengan demikian, klasifikasi rentang skor rata-rata persepsi responden dapat ditetapkan sebagai berikut: skor 1,00 - 1,80 termasuk dalam kategori sangat tidak baik; skor 1,81 - 2,60 berada pada kategori tidak baik; skor 2,61 - 3,40 dikategorikan cukup baik; skor 3,41 - 4,20 termasuk kategori baik; dan skor 4,21 - 5,00 berada pada kategori sangat baik. Berdasarkan kriteria tersebut, selanjutnya dilakukan analisis deskriptif untuk menjelaskan penilaian responden terhadap masing-masing variabel penelitian:

1. Penilaian Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

Analisis indeks jawaban responden tentang variabel kepemimpinan transformasional merupakan akumulasi dari pertanyaan-pertanyaan mengenai kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh karyawan, secara lengkap beserta hasil penilaiannya dapat dilihat di tabel 4.5.

Tabel 4.7 Nilai Variabel Kepemimpinan Transformasional

Indikator dan Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	Rata-Rata	Kriteria
Pemimpin tempat saya bekerja memiliki strategi yang jelas dan realistis (masuk akal) dalam setiap agenda kerja yang dibuatnya.	4,48	Sangat Baik
Saya memiliki kepercayaan kepada pimpinan saya, bahwa pimpinan saya bisa melakukan perubahan yang lebih baik untuk instansi.	4,36	Sangat Baik
Pemimpin mampu berkomunikasi dengan baik kepada anggota mengenai strategi yang akan dilakukan.	4,56	Sangat Baik
Pemimpin ditempat saya bekerja selalu memperhatikan lingkungan dan kenyamanan bekerja seluruh pegawainya.	4,50	Sangat Baik
Pemimpin ditempat saya bekerja selalu peduli terhadap permasalahan yang dihadapi pegawainya dengan memberikan arahan yang tepat.	4,22	Sangat Baik
Pemimpin ditempat saya bekerja selalu memberikan perhatian dan motivasi para pegawainya untuk selalu giat dalam bekerja.	4,48	Sangat Baik
Pemimpin ditempat saya bekerja selalu memberikan perhatian dan motivasi para pegawainya untuk selalu giat dalam bekerja.	4,36	Sangat Baik
Pemimpin ditempat saya bekerja mampu mendorong para anggotanya untuk memiliki tekad dalam menyelesaikan tugas dengan tuntas.	4,56	Sangat Baik
Pimpinan ditempat kerja saya mampu merangsang anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian, semisal dengan memberikan pelatihan keahlian atau	4,60	Sangat Baik

pengetahuan dalam jobdesk yang saya kerjakan.		
Pimpinan ditempat saya bekerja selalu bisa mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan yang dianut anggota lainnya.	4,54	Sangat Baik
Rata-rata Total	4,47	Sangat Baik

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel kepemimpinan transformasional yang memiliki rata-rata total sebesar 4,47 masuk kriteria “sangat baik” karena berada pada interval 4,21-5,00 yang artinya adalah responden setuju bahwa Pimpinan ditempat kerja saya mampu merangsang anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian. Indikator “Pimpinan ditempat kerja saya mampu merangsang anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian, semisal dengan memberikan pelatihan keahlian atau pengetahuan dalam jobdes yang saya kerjakan.” menduduki urutan tertinggi dengan nilai rata-rata sebesar 4,60 (sangat baik) dan yang terendah adalah indikator “Pemimpin ditempat saya bekerja selalu peduli terhadap permasalahan yang dihadapi pegawainya dengan memberikan arahan yang tepat dengan nilai rata-rata 4,22 (sangat baik).

2. Penilaian Responden Terhadap Variabel Lingkungan Kerja (X2)

Berdasarkan hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan maka dapat dijelaskan distribusi penilaian responden atas variabel lingkungan kerja seperti pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8
Nilai Variabel Lingkungan Kerja

Indikator dan Pernyataan Variabel Lingkungan Kerja	Rata-Rata	Kriteria
Pencahayaan ditempat kerja membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan.	4,56	Sangat Baik
Suhu udara ditempat kerja membuat saya bernafas dengan oksigen yang cukup	4,64	Sangat Baik
Kelembapan tempat saya bekerja mendukung aktivitas bekerja	4,60	Sangat Baik
Tempat saya bekerja jauh dari kebisingan yang dapat mengganggu konsentrasi pekerjaan	4,48	Sangat Baik
Tata warna ditempat kerja saya kurang tepat sehingga kurang indah dilihat	4,36	Sangat Baik
Tata ruang ditempat saya bekerja cenderung kurang tertata dengan baik.	4,14	Baik
Tempat saya bekerja jauh dari getaran mekanisme sehingga relatif nyaman dan membantu dalam fokus pada pekerjaan.	4,65	Sangat Baik
Komunikasi antara pegawai dan pimpinan ditempat kerja saya terjalin dengan baik.	4,48	Sangat Baik
Suasana kerja yang harmonis senantiasa diciptakan pimpinan ditempat kerja saya agar terbentuk suasana kerja yang selaras.	4,36	Sangat Baik
Rata-rata Total	4,47	Sangat Baik

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel *Lingkungan Kerja* yang memiliki nilai rata-rata total sebesar 4,47 masuk kedalam kriteria “sangat baik” karena masuk dalam interval 4,21-5,00 yang artinya adalah responden sangat setuju bahwa tempat bekerja jauh dari kebisingan yang dapat mengganggu konsentrasi pekerjaan. Indikator yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu indikator “Tata ruang ditempat saya bekerja cenderung kurang tertata dengan baik” yaitu 4,14 (baik) dan yang tertinggi yaitu indikator “Tempat saya bekerja jauh dari getaran

mekanisme sehingga relatif nyaman dan membantu dalam fokus pada pekerjaan” dengan nilai rata-rata 4,65 (sangat baik).

3. Penilaian Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja (Z)

Berdasarkan hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan maka dapat dijelaskan distribusi penilaian responden atas variabel motivasi kerja seperti pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9
Nilai Variabel Motivasi Kerja

Indikator dan Pernyataan Variabel Motivasi Kerja	Rata-Rata	Kriteria
Saya merasa ada kepuasan tersendiri apabila mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit dan mencapai target kerja unit produksi	4,65	Sangat Baik
Saya mampu menggunakan potensi diri dan bekerja secara mandiri	4,64	Sangat Baik
Saya mampu bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab	4,60	Sangat Baik
Saya siap lembur apabila pekerjaan saya belum selesai tepat waktu	4,36	Sangat Baik
Tugas dan tanggung jawab yang diberikan pimpinan sesuai dengan pendidikan dan kemampuan saya.	4,36	Sangat Baik
Saya suka bekerja pada perusahaan yang memberikan kenaikan jenjang karir bagi karyawan yang memiliki kemampuan.	4,48	Sangat Baik
Saya merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaan secara tepat dan cepat sesuai target produksi	4,56	Sangat Baik
Saya merasa senang menerima tantangan kerja yang diberikan oleh perusahaan.	4,14	Baik
Saya merasa puas menerima bonus sesuai dengan penilaian hasil kinerja pribadi	4,48	Sangat Baik
Rata-rata Total	4,47	Sangat Baik

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel *Motivasi Kerja* yang memiliki nilai rata-rata total sebesar 4,47 masuk kedalam kriteria “sangat baik” karena masuk dalam interval 4,21-5,00 yang artinya adalah responden sangat setuju merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaan secara tepat dan cepat sesuai target produksi. Indikator yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu indikator “Saya merasa senang menerima tantangan kerja yang diberikan oleh perusahaan” yaitu 4,14 (baik) dan yang tertinggi yaitu indikator “Saya merasa ada kepuasan tersendiri apabila mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit dan mencapai target kerja unit produksi” dengan nilai rata-rata 4,65 (sangat baik).

4. Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan maka dapat dijelaskan distribusi penilaian responden atas variabel kinerja karyawan seperti pada Tabel 4.10

Tabel 4.10
Nilai Variabel Kinerja Karyawan

Indikator dan Pernyataan Variabel Kinerja Karyawan	Rata-Rata	Kriteria
Karyawan ini cermat dan meminimalkan kesalahan dalam bekerja.	4,60	Sangat Baik
Karyawan ini memenuhi persyaratan atau standart kerja yang ditetapkan perusahaan	4,36	Sangat Baik
Karyawan ini bekerja dengan cekatan dan cepat	4,56	Sangat Baik
Karyawan ini memenuhi jumlah hasil kerja yang diharapkan.	4,48	Sangat Baik
Karyawan ini output yang dihasilkan sudah banyak di perusahaan	4,64	Sangat Baik
Kehadiran karyawan di perusahaan ini sudah	4,16	Baik

memuaskan		
Ketepatan waktu dalam menjalankan tugas sudah baik	4,48	Sangat Baik
Ketepatan dalam jam kerja karyawan dan kesalahan yang dilakukan minim di perusahaan.	4,68	Sangat Baik
Karyawan ini mudah bekerjasama dengan teman-teman pada bagian atau divisi yang sama	4,36	Sangat Baik
Karyawan ini mudah bekerjasama dengan teman-teman pada bagian atau divisi lain.	4,36	Sangat Baik
Karyawan ini memberikan saran, kritik atau masukan yang membangun untuk tim kerja.	4,14	Baik
Karyawan ini tidak memiliki masalah dalam tim kerja.	4,65	Sangat Baik
Rata-rata Total	4,46	Sangat Baik

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel *Kinerja Karyawan* yang memiliki nilai rata-rata total sebesar 4,46 masuk kedalam kriteria “sangat baik” karena masuk dalam interval 4,21-5,00 yang artinya adalah responden sangat setuju bahwa mudah bekerjasama dengan teman-teman pada bagian atau divisi lain. Indikator yang memiliki nilai rata-rata terendah yaitu indikator “Karyawan ini memberikan saran, kritik atau masukan yang membangun untuk tim kerja” yaitu 4,14 (sangat baik) dan yang tertinggi yaitu indikator “Ketepatan dalam jam kerja karyawan dan kesalahan yang dilakukan minim di perusahaan.” dengan nilai rata-rata 4,68 (sangat baik).

4.3 Hasil Uji Korelasi

Setelah dilakukan penggolongan kategori penilaian, selanjutnya data diolah dengan menggunakan program komputer untuk menentukan koefisien korelasi sehingga dapat dijelaskan bagaimana Pengaruh Gaya Kepemimpinan

dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediator di PT. Indocement Tungal Prakarsa Cirebon. Adapun hasil analisisnya yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.11 Hasil Uji Korelasi

		Gaya Kepemimpinan Transformasional	Lingkungan Kerja	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	1	1	1	1
	Sig. (2-tailed) N	50	50	.000 50	.690 50
Lingkungan Kerja	Pearson Correlation	1	1	1	1
	Sig. (2-tailed) N	.000 50	.690 50	50	.000 50
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	2	2	2	2
	Sig. (2-tailed) N	.000 50	.000 50	.000 50	.000 50
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	1	1	1	1
	Sig. (2-tailed) N	.000 50	.764 50	.000 50	.000 50

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.11 diatas, terlihat koefisien korelasi Pearson product moment Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediator sebesar .690**. Artinya besar korelasi atau Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediator di PT. Indocement Tungal Prakarsa Cirebon ialah sebesar 0,690 atau sangat kuat karena mendekati angka 1.

Korelasi *pearson product moment* mempunyai jarak antara -1 sampai dengan +1. Jika koefisien adalah -1 maka kedua variabel yang diteliti mempunyai hubungan linier sempurna negatif. Jika koefisien korelasi adalah +1 maka kedua variabel yang diteliti mempunyai hubungan linier sempurna positif. Jika koefisien menunjukkan angka 0 maka tidak terdapat hubungan antara dua variabel yang dikaji (Sarwono, 2012:129).

Tanda dua bintang (**) artinya korelasi signifikan hingga pada angka signifikansi sebesar 0,001. Berdasarkan tabel diatas hubungan variabel Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediator di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Cirebon signifikan karena angka signifikansi sebesar $0,000 < 0,01$. Arah korelasi dapat dilihat dari angka koefisien korelasi hasilnya positif atau negatif. Sesuai dengan hasil analisis, koefisien korelasi lompat jauh bernilai positif yaitu 0,690 maka korelasi kedua variabel bersifat searah. Secara umum, korelasi atau Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediator di PT. Indocement Tunggal Prakarsa Cirebon signifikan dan searah.

4.4 Uji Hipotesis

1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengidentifikasi ada tidaknya hubungan linear yang kuat antarvariabel independen dalam model regresi yang digunakan. Suatu model regresi yang layak secara statistik mensyaratkan tidak adanya korelasi yang signifikan di antara variabel

bebas, karena kondisi tersebut dapat mengganggu keakuratan estimasi parameter. Deteksi gejala multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan melalui pengujian nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan nilai Tolerance. Model regresi dinyatakan terbebas dari multikolinearitas apabila nilai VIF berada di bawah 10 serta nilai Tolerance melebihi 0,10. Adapun hasil pengujian multikolinearitas selengkapnya disajikan pada Tabel 4.12:

Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Colinearity Statistic		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,792	1,648	Tidak terjadi multikolinearitas
Lingkungan Kerja	0,845	1,935	Tidak terjadi multikolinearitas
Motivasi Kerja	0,756	1,657	Tidak terjadi multikolinearitas
Kinerja Karyawan	0,784	1,842	Tidak terjadi multikolinearitas

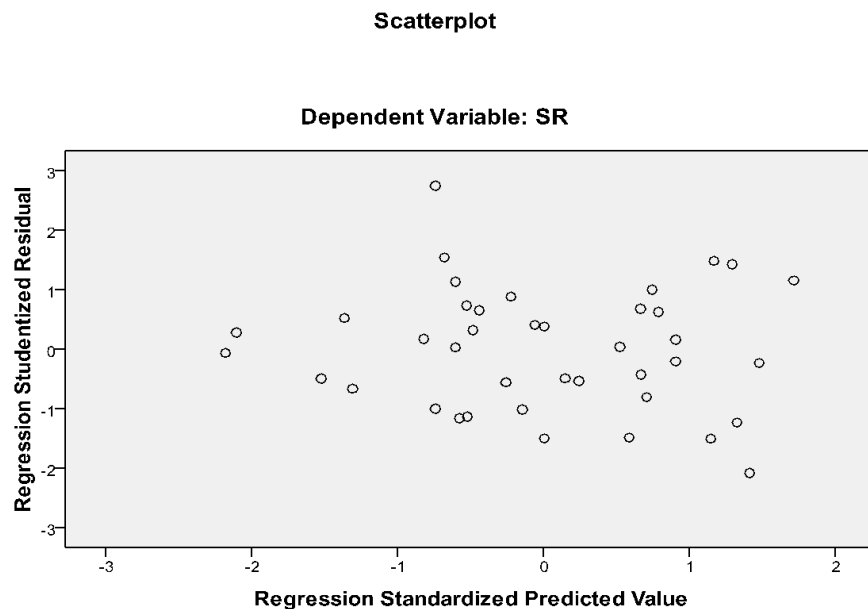
Sumber: Data Primer diolah, 2021

Hasil uji multikolinearitas memperlihatkan bahwa antara variabel *Gaya Kepemimpinan Transformasional*, *Lingkungan Kerja*, *Motivasi Kerja* dan *Kinerja Karyawan* semuanya tidak terjadi multikolinearitas, hal ini karena nilai tolerance berada di atas 0,1 dan nilai VIF berada di bawah 10. Kesimpulannya dari uji ini adalah tidak terdapat masalah pada uji multikolinearitas.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menilai apakah varians residual dalam model regresi bersifat konstan atau mengalami perbedaan varians antarobservasi. Model regresi yang memenuhi asumsi klasik

ditandai oleh varians residual yang homogen (homoskedastisitas). Dalam penelitian ini, pengujian heteroskedastisitas dilakukan melalui analisis grafik, dengan kriteria bahwa tidak terbentuknya pola tertentu serta penyebaran titik-titik residual yang acak di atas dan di bawah garis nol pada sumbu Y menunjukkan tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Adapun hasil pengujian heteroskedastisitas selanjutnya disajikan sebagai berikut:

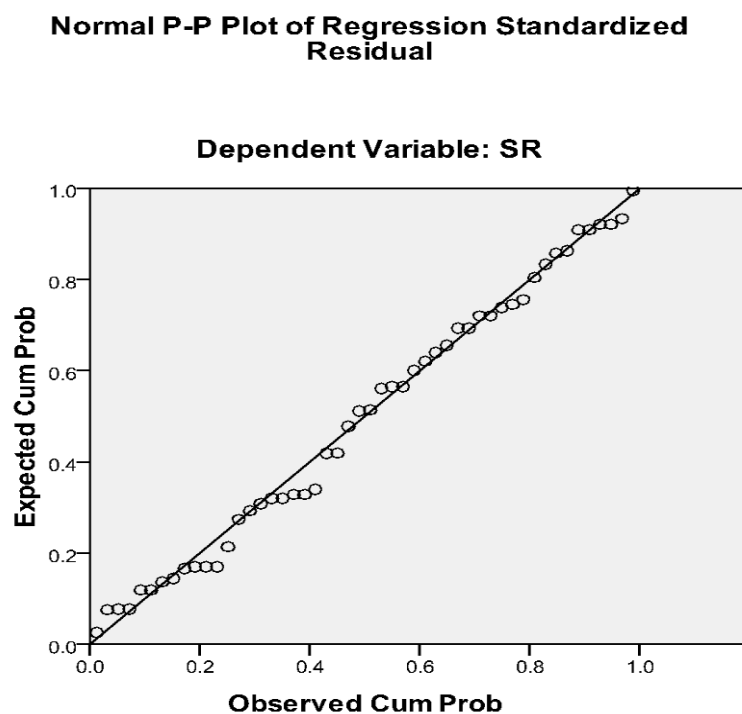


Gambar 4.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas (Grafik Scatterplot)

Berdasarkan gambar 4.1 terlihat data residual pada regresi menyebar diatas maupun di bawah titik 0. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada regresi ini tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menilai apakah residual dalam model regresi memiliki pola distribusi yang mendekati distribusi normal, sebagaimana disyaratkan dalam analisis regresi linier. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan melalui analisis grafik Normal Probability Plot (Normal P-P Plot), dengan kriteria bahwa residual yang tersebar mengikuti dan mendekati garis diagonal menunjukkan terpenuhinya asumsi normalitas. Adapun hasil pengujian normalitas disajikan pada Gambar 4.2:



Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Dari gambar 4.2 dapat diketahui bahwa sebaran data mengikuti garis diagonal plot, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi linier telah menggunakan data berdistribusi normal. Kesimpulan dari uji ini yaitu tidak terdapat masalah pada uji normalitas.

4. Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk menilai ketepatan spesifikasi model regresi yang digunakan, yaitu apakah hubungan antara variabel-variabel penelitian membentuk pola linear atau justru mengikuti pola nonlinier, seperti kuadratik atau kubik (Ghozali, 2021). Melalui pengujian ini dapat diketahui bentuk hubungan empiris yang paling sesuai dengan data penelitian. Dalam penelitian ini, pengujian linearitas dilakukan dengan menggunakan nilai signifikansi sebagaimana dikemukakan oleh Sudarmanto (2005). Suatu model regresi dinyatakan memenuhi asumsi linearitas apabila nilai signifikansi *Deviation from Linearity* lebih besar dari 0,05. Adapun hasil pengujian linearitas selengkapnya disajikan pada Tabel 4.13:

Tabel 4.13 Hasil Uji Linearitas

Keterangan	Signifikasi (<i>Deviation from Linearity</i>)	Alpha	Kondisi	Simpulan
Y*X1	0,342	0,05	S > A	Linear

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari setiap variabel independen lebih besar dari 0,050 atau 5%. Dengan demikian model regresi linier berganda ini telah memenuhi asumsi

linearitas. Kesimpulan dari uji ini yaitu tidak terdapat masalah pada uji linearitas.

5. Uji Mediasi

Pengujian hipotesis mengacu kepada metodologi statistik yang dipergunakan dalam menjelaskan korelasi diantara variabel dalam sebuah penelitian. Validitas model struktural diverifikasi dengan melakukan pengujian menggunakan perangkat lunak PLS. Nilai koefisien dalam inner model memperlihatkan signifikansi statistik pada uji hipotesis. (Hair & et al., 2016) mengungkapkan bahwasanya nilai T-statistics diharuskan melebihi 1,96, serta nilai P diharuskan tidak melebihi 0,05 (significance level=5%).

Tabel 4.14 Pengujian Hipotesis

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T Statistics	P Values	Ket
Gaya Kepemimpinan -> transformasional Motivasi Kerja	0,522	0,410	2,119	0,040*	H1 Diterima
Gaya Kepemimpinan -> transformasional Kinerja Karyawan	0,486	0,482	2,188	0,000*	H2 Diterima
Lingkungan Kerja -> Motivasi Kerja	0,573	0,472	2,144	0,022*	H3 Diterima
Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,444	0,470	2,056	0,000*	H4 Diterima
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0,481	0,432	2,552	0,000*	H5 Diterima

Tabel 4.15 Pengujian Mediasi

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	T Statistics	P Values	Ket
Motivasi Kerja -> Gaya Kepemimpinan transformasional-> Kinerja Karyawan	0,573	0,472	2,144	0,012*	H6 Diterima
Motivasi Kerja -> Lingkungan Kerja-> Kinerja Karyawan	0,486	0,482	2,188	0,000*	H7 Diterima

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat konstruk gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,522$) dengan motivasi kerja nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2,119 > 2,19$, dan nilai p – value $0,040 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan diterima.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat konstruk gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,486$) dengan kinerja karyawan nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2,188 > 2,18$, dan nilai p – value $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat konstruk lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,573$) dengan motivasi kerja nilai $t - statistic$ pada hubungan konstruk ini adalah $2,144 > 2,14$, dan nilai $p - value$ $0,022 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan diterima.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat konstruk lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,444$) dengan motivasi kerja nilai $t - statistic$ pada hubungan konstruk ini adalah $2,056 > 2,05$, dan nilai $p - value$ $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat konstruk motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,481$) dengan motivasi kerja nilai $t - statistic$ pada hubungan konstruk ini adalah $2,552 > 2,55$, dan nilai $p - value$ $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat konstruk gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,573$) dengan kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan karyawan nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2,144 > 2,14$, dan nilai p – value $0,012 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh motivasi kerja diterima.

7. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat konstruk lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,486$) dengan kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan karyawan nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2,188 > 2,18$, dan nilai p – value $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh motivasi kerja diterima.

Tabel 4.16 Rekapitulasi Uji Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan dari Gaya Kepemimpinan transformasional terhadap Motivasi Kerja	H1 Diterima
Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan dari Gaya Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan	H2 Diterima
Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan dari Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja	H3 Diterima

Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan dari Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	H4 Diterima
Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan dari Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	H5 Diterima
Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan dari Gaya Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Motivasi Kerja	H6 Diterima
Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan dari Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Motivasi Kerja	H7 Diterima

4.5 Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat konstruk gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,522$) dengan motivasi kerja nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2,119 > 2,19$, dan nilai p – value $0,040 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan diterima. Hasil itu menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional pada perusahaan maka semakin tinggi juga kepuasan karyawan pada perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Sadiqin, 2023) yang menyatakan bahwasanya gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Pada konteks ini, pemimpin

dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan konsultatif memberi dampak positif bagi para karyawan. Serta penelitian yang dilakukan oleh (Niken et al., 2022) berjudul *“The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance through Work Motivation as an Intervening Variable”*. Temuan dalam penelitian ini menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Sampel yang digunakan sebanyak 48 responden dari Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Pesisir Selatan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat konstruk gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,486$) dengan kinerja karyawan nilai $t - statistic$ pada hubungan konstruk ini adalah $2,188 > 2,18$, dan nilai $p - value$ $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Hasil itu menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional pada perusahaan maka semakin tinggi juga kinerja karyawan pada perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Costa & Sukresna, 2024) berjudul *“The Influence of Motivation and*

Leadership Style on Employee Performance at Menzies School of Health Research Timor-Leste”. Temuan dalam penelitian ini menyatakan bahwa adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sampel yang digunakan sebanyak 63 karyawan di Menzies School of Health Research Timor-Leste.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat konstruk lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,573$) dengan motivasi kerja nilai $t - statistic$ pada hubungan konstruk ini adalah $2,144 > 2,14$, dan nilai $p - value$ $0,022 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan diterima. Hasil tersebut menyatakan lingkungan kerja karyawan berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan artinya semakin tinggi lingkungan kerja karyawan pada perusahaan maka semakin tinggi juga motivasi kerja karyawan pada perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Tj et al., 2024) berjudul “The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Turnover Intention: The Mediating of Work Motivation”. Temuan pada studi ini menyediakan bukti bahwasanya Adanya pengaruh Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Sampel penelitian yang digunakan sebanyak 100 karyawan PT. Prima Graphia Digital.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat konstruk lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,444$) dengan motivasi kerja nilai $t - statistic$ pada hubungan konstruk ini adalah $2,056 > 2,05$, dan nilai $p - value$ $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Hasil tersebut menyatakan lingkungan kerja karyawan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan artinya semakin tinggi lingkungan kerja karyawan pada perusahaan maka semakin tinggi juga kinerja karyawan pada perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Noviyanti & Asmalah, 2023) berjudul "*The Influence of Work Discipline and Work Environment on Employee Performance*". Temuan pada studi ini menjelaskan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sebanyak 71 sampel diperoleh dari karyawan PT. Eka Mas Republic Branch Tangerang.

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat konstruk motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,481$) dengan motivasi kerja nilai $t - statistic$ pada hubungan konstruk ini adalah $2,552 > 2,55$, dan nilai $p - value$ $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Hasil tersebut menyatakan motivasi kerja karyawan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan artinya semakin tinggi motivasi

kerja karyawan pada perusahaan maka semakin tinggi juga kinerja karyawan pada perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Costa & Sukresna, 2024) berjudul “The Influence of Motivation and Leadership Style on Employee Performance at Menzies School of Health Research Timor-Leste”. Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Banyaknya sampel yakni 63 dari karyawan di Menzies School of Health Research Timor-Leste.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat konstruk gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,573$) dengan kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan karyawan nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2,144 > 2,14$, dan nilai p – value $0,012 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh motivasi kerja diterima. Hasil tersebut menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan dimediasi oleh motivasi kerja karyawan artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan maka semakin tinggi juga motivasi kerja karyawan pada perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Pratama, 2019) berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada PT Pegadaian (Persero)”. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara langsung mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian (Persero). Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikan sebesar $0.000 < 0.050$. Hasil dari penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara tidak langsung mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikan sebesar $0.003 < 0.050$.

7. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Motivasi Kerja

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dilihat konstruk lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan ($O = 0,486$) dengan kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja nilai t – statistic pada hubungan konstruk ini adalah $2,188 > 2,18$, dan nilai p – value $0,000 < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis keenam yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh motivasi kerja diterima. Hasil tersebut menyatakan lingkungan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan dimediasi oleh motivasi kerja karyawan artinya semakin tinggi

lingkungan kerja karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan maka semakin tinggi juga motivasi kerja karyawan pada perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Iqbal, 2022) berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sriwijaya Sumatra Selatan. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan pada PT Sriwijaya Sumatera Selatan.

8. Perbandingan Pengaruh Langsung dan Mediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 4.14, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien sebesar 0,486 dan nilai T-statistics 2,188 ($>1,96$) serta P-value 0,000 ($<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional, maka semakin meningkat kinerja karyawan. Namun demikian, ketika dimediasi oleh motivasi kerja (Tabel 4.15), pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien sebesar 0,573 dengan T-statistics 2,144 dan P-value 0,012 ($<0,05$). Jika dibandingkan, nilai pengaruh tidak langsung (0,573) lebih besar daripada pengaruh langsung (0,486). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memperkuat hubungan antara gaya

kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai mediator yang bersifat memperkuat.

9. Perbandingan Pengaruh Langsung dan Mediasi Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja

Hasil pengujian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,444, T-statistics 2,056 ($>1,96$), dan P-value 0,000 ($<0,05$). Hal ini berarti semakin kondusif lingkungan kerja, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Selanjutnya, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja memiliki koefisien sebesar 0,486 dengan T-statistics 2,188 dan P-value 0,000 ($<0,05$). Jika dibandingkan, pengaruh tidak langsung (0,486) lebih besar daripada pengaruh langsung (0,444). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja juga memperkuat hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Dengan demikian, motivasi kerja terbukti memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan secara parsial.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil dan pembahasan yang telah diuraikan diatas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.
2. Gaya Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
3. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.
4. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
5. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
6. Motivasi Kerja memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan transformasional dan Kinerja Karyawan.
7. Motivasi Kerja memediasi hubungan antara Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran dari penulis untuk penelitian dimasa yang akan datang adalah sebagai berikut:

1. Saran untuk perusahaan PT. Indocement Tunggul Prakarsa Cirebon

Berdasarkan hasil dari analisis penelitian ini, gaya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kinerja karyawan di PT. Indocement Tunggul Prakarsa Cirebon termasuk dalam kategori tinggi. Maka perusahaan harus bisa mempertahankan keunggulan ini demi tujuan dan kebaikan perusahaan. Namun, perusahaan tetap perlu melakukan optimalisasi pada beberapa indikator dengan nilai relatif lebih rendah.

Pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, perusahaan tetap perlu melakukan optimalisasi pada indikator dengan nilai relatif lebih rendah, khususnya pada aspek kepedulian pimpinan terhadap permasalahan pegawai (mean 4,22). Manajemen disarankan meningkatkan komunikasi dua arah, memperkuat pendekatan personal, serta menyediakan mekanisme penyampaian aspirasi karyawan secara sistematis. Selain itu, peningkatan transparansi dalam pengambilan keputusan dan konsistensi kebijakan juga perlu diperhatikan guna memperkuat kepercayaan karyawan terhadap pimpinan.

Pada variabel lingkungan kerja, perusahaan tetap perlu melakukan perbaikan pada indikator dengan nilai relatif lebih rendah, khususnya pada aspek tata ruang kerja (mean 4,14). Manajemen disarankan melakukan penataan ulang ruang kerja yang lebih ergonomis dan efisien guna meningkatkan kenyamanan dan efektivitas kerja. Selain itu,

perbaikan estetika ruang kerja melalui pengaturan tata warna yang lebih sesuai juga perlu dipertimbangkan.

Pada variabel motivasi kerja, perusahaan tetap perlu memperhatikan indikator dengan nilai relatif lebih rendah, khususnya pada aspek kesempatan kenaikan jenjang karier (*mean* 4,48). Manajemen disarankan menyusun sistem promosi yang transparan dan berbasis kinerja serta menetapkan jalur karier yang jelas bagi karyawan. Selain itu, kesesuaian tugas dengan kompetensi serta transparansi sistem bonus berbasis kinerja juga perlu ditingkatkan guna memperkuat motivasi kerja karyawan.

Pada variabel kinerja karyawan, perusahaan tetap perlu memperhatikan indikator dengan nilai relatif lebih rendah, khususnya pada aspek partisipasi karyawan dalam memberikan saran dan masukan (*mean* 4,14) serta aspek kehadiran karyawan (*mean* 4,16). Manajemen disarankan menciptakan budaya komunikasi yang lebih terbuka, menyediakan forum penyampaian ide, serta memperkuat sistem monitoring dan evaluasi kehadiran.

2. Saran untuk penelitian selanjutnya

Penelitian ini terbatas pada perusahaan PT. Indocement Tungal Prakarsa Cirebon, maka tidak dapat mencerminkan gambaran keseluruhan yang berlaku di perusahaan semen yang ada pulau Jawa atau yang ada di Indonesia. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian ini lebih lanjut dengan menggunakan sampel

penelitian yang lebih banyak, karena dengan sampel yang relatif lebih banyak dan luas dapat memberikan hasil analisis dari penelitian yang lebih akurat dan lebih baik lagi.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Responden pada penelitian ini dibatasi pada karyawan departemen produksi yang bekerja pada PT. Indocement Tungal Prakarsa Cirebon sebagai narasumber penelitian. Oleh karena itu, penelitian ini tidak dapat mewakili keadaan umum perusahaan pabrik semen di Pulau Jawa dan Indonesia.
2. Responden mengisi kuisioner sesuai dengan keadaannya saat ini. Sehingga kemungkinan ketentuan dapat berubah di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulsalam, D., & Mawoli, M. A. (2012). Motivation and Job Performance of Academic Staff of State Universities in Nigeria: The Case of Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Niger State. *International Journal of Business and Management*, 7(14), 142–148. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n14p142>
- Ajabar. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish.
- Ardial. (2018). *Fungsi Komunikasi Organisasi: Studi Kasus Tentang Fungsi Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Arifuddin, Lita, W., Catherine, S., & Yingxiang, S. (2023). The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance. *Journal Markcount Finance*, 1(3), 206–215. <https://doi.org/https://doi.org/10.55849/jmf.v1i3.116>
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Bahri, S. (2019). *Metodologi Penelitian Bisnis: Lengkap dengan teknik Pengolahan Data SPSS*. Penerbit Andi.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. SAGE Publications. https://books.google.co.id/books?id=_z3_BOVYK-IC
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sample Set*. Mind Garden. <https://books.google.co.id/books?id=p2BtswEACAAJ>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.).

Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Birhanu, E. T., & Gugssa, M. A. (2024). Employee cohesion and its influence on workplace learning: The lived experiences of public university lecturers in Ethiopia. *Journal of Workplace Learning*, 36(1), 113–128. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2023-0118>

Budiasa, I. K. (2021). *Beban Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia*. CV. Pena Persada.

Budihardjo, M. (2015). *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*. Raih Asa Sukses.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. <https://books.google.co.id/books?id=DeztAAAAMAAJ>

Costa, D., & Sukresna, I. M. (2024). The influence of motivation and leadership style on employee performance at Menzies school of health research Timor-Leste. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(3), 716–727. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.3.1779>

Creswell, J. W. (2009). *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed)*. Pustaka Belajar.

Denner, N., Koch, T., Viererbl, B., & Ernst, A. (2025). Feeling connected and informed through informal communication: a quantitative survey on the perceived functions of informal communication in organizations. *Journal of Communication Management*, 29(1), 71–93. <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2024-0085>

Fattah, N. (2013). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Remaja Rosdakarya.

Firdaus, & Norawati, S. (2022). *Peran Motivasi Sebagai Pemoderasi Pada Korelasi Kinerja Karyawan*. Penerbit Adab.

Gaol, J. L. (2014). *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gramedia

Widiasarana Indonesia.

- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), e03699. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Ghozali, I. (2018). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, R. W. (2014). *Management* (11th ed.). Cengage Learning.
- Gyamfi, G. D. (2015). Assessment of the Relationship Between Employee Motivation and Employee. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, III(March 2015), 1–15.
- Hafee, I., Yingjun, Z., Hafeez, S., Mansoor, R., & Rehman, K. U. (2019). Impact of Workplace Environment on Employee Performance: Mediating Role of Employee Health. *Business, Management and Education*, 17(2), 173–193. <https://doi.org/10.3846/bme.2019.10379>
- Hardani, Andriani, H., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Istiqomah, R. R., Fardani, R. A., Sukmana, D. J., & Auliya, N. H. (2020). Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif. In *Antimicrobial Agents and Chemotherapy* (Vol. 58, Issue 12).
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Herlambang, S. (2014). *Perilaku Organisasi*. Gosyen.
- Iqbal, M. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sriwijaya Sumatra Selatan. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 1(4), 12–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.30640/digital.v1i4.359>

- Isnanda, D., Karmila, K., Akbar, M. N. F., & Hardjowikarto, D. (2024). Impact of Work Environment and Transformational Leadership on Employee Performance in Government Institutions: Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 3(6), 3025–3035. <https://doi.org/10.55227/ijhess.v3i6.1045>
- Jauhar, M. F., & Suratman, A. (2022). Transformational Leadership on Performance: Mediating Role of Flexible Work Arrangements and Work Engagements (Study on the Coffee Shop Industry in Yogyakarta). *Review of Management and Entrepreneurship*, 6(1), 35–50. <https://doi.org/10.37715/rme.v6i1.2385>
- Karim, R. (2021). The Effect of Work Motivation and Leadership Styles on Employee Performance (Case Study at the Class III Port Administration Unit Office - Serui, Yapen Regency, Papua). *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2854–2868. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1995>
- Kasiram, M. (2008). *Metodologi Penelitian*. UIN-Malang Press.
- Kerlinger, F. N. (1986). *Foundations of Behavioral Research*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Majid, J., & Ratnawili, R. (2024). The Influence Of Leadership Style, Work Discipline, And Work Motivation On The Work Morale Of Iia Curup Prison Employees. *Journal of Indonesian Management*, 4(1), 121–126. <https://doi.org/10.53697/jim.v4i1.1624>
- Mangkunegara, A. P. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama.

- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Cambridge University Press.
- Niken, N., Putra, R. B., & Azka, B. P. (2022). The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance through Work Motivation as an Intervening Variable. *Economic Education Analysis Journal*, 11(2), 201–216. <https://doi.org/10.15294/eeaj.v11i2.58105>
- Nitisemito, A. S. (2000). *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Noor, J. (2015). *Penelitian Ilmu Manajemen Tinjauan Filosofis Dan Praktis*. Kencana. <https://books.google.co.id/books?id=pq5oDwAAQBAJ>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=6qYLEAAAQBAJ>
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah Sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84–99. <https://doi.org/10.30656/jm.v10i2.2371>
- Noviyanti, I., & Asmalah, L. (2023). The Influence of Work Dicipline and Work Environment on Employee Performance. *IJME: International Journal Management and Economic*, 2(3), 28–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.56127/ijme.v2i3.973>
- Onoyase, D. A. (2017). Motivation and Job Performance of Lecturers of Tertiary Institutions in Nigeria: Implication for Counseling. *World Journal of Educational Research*, 4(2), 280. <https://doi.org/10.22158/wjer.v4n2p280>
- Piedade, S. D. R. (2021). The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance Through Work Climate and Organizational Commitment. *Timor Leste Journal of Business and Management*, 3(I), 32–

45. <https://doi.org/10.51703/bm.v3i1.36>

Prabowo, T. S., Noermijati, & Irawanto, D. W. (2018). The Influence of Transformational Leadership And Work Motivation On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *Journal of Applied Management (JAM)*, 16(1), 171–178. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.01.20>

Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>

Pratama, M. A. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi Kasus pada PT. Pegadaian (Persero))* [Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang]. <http://etheses.uin-malang.ac.id/15532/>

Priansa, D. J. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.

Rivai, V., & Mulyadi, D. (2013). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Rajawali Pers.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.

Sadiqin, A. (2023). The Influence of Leadership Style, Compensation, and Organizational Culture on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable (Empirical in Semarang Islamic Financial Institutions). *SINOMICS JOURNAL: International Journal of Social Science, Education, Communication, and Economics*, 2(1), 73–86. <https://doi.org/https://doi.org/10.54443/sj.v2i1.114>

Samson, G. N., Waiganjo, M., & Koima, J. (2015). Effect of Workplace Environment on the Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru Town. *International Journal of Managerial Studies and Research*

(IJMSR), 3(12), 76–89. www.arcjournals.org

Savira, F. A., Zain, E., & Zhafiraah, N. R. (2024). The influence of compensation and work environment on employee performance with intervening of work motivation. *Human Capital and Organizations*, 1(2), 76–87. <https://doi.org/10.58777/hco.v1i2.217>

Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2010). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology*. Pearson.

Sedarmayanti. (2009). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Mandar Maju.

Setiawan, E., & Krisnandi, H. (2024). The Influence Of Discipline, Leadership Style And Work Environment On Employee Performance Through Motivation At The Secretariat General Of The DPR RI. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12(1), 81–102. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i1.4936>

Sidorenkov, A. V., & Borokhovski, E. F. (2023). The Role of Cohesion and Productivity Norms in Performance and Social Effectiveness of Work Groups and Informal Subgroups. *Behavioral Sciences*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/bs13050361>

Sihaloho, R. D., & Siregar, H. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Super Setia Sagita Medan. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*, 9(2), 273–281.

Sihite, M., Soegiarto, I., Ilmi, M., & Ilham, I. (2024). The Impact of Leadership Style, Employee Motivation, and Organizational Culture on Job Performance of Start-Up Employee. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 1736–1749. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.730>

Silaen, S. (2018). *Metodologi Penelitian Sosial Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. In Media.

- Sitorus, H. F., & B, M. (2025). The Effect Of The Work Environment On Employee Performance With Job Satisfaction As A Moderating Variable In The Binjai City Social Service. *International Journal of Management, Economic and Accounting*, 3(1), 1385–1400. <https://doi.org/https://doi.org/10.61306/ijmea>
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Literasi Media Publishing.
- Subburaj, D. N., & Arunkumar, A. (2022). A Study on Performance Affected By Job Motivation and Job Satisfaction. *International Journal for Research Trends and Innovation*, 7(12), 1–3.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suratman, A., Suhartini, S., Palupi, M., Dihan, F. N., & Muhlison, M. B. (2021). The Impact of Psychological Climate and Self-Resilience on Employee Performance During the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 1019–1029. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.1019>
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Tj, H. W., Purnama, E. D., & Josephine, C. (2024). The Influence of Organizational Culture and Work Environment on Turnover Intention: The Mediating of Work Motivation. *KnE Social Sciences*, April. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i6.15298>
- Totos, P. M. O., Timuneno, T., Nursiani, N. P., & Fanggidae, R. E. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Timor Express Intermedia Kupang. *Glory: Jurnal Ekonomi & Ilmu Sosial*, 4(3), 659–669. <https://doi.org/https://doi.org/10.35508/glory.v4i3.10745>
- Triwulan, C., Mulyono, S., Setia, K. A., & Astuti, R. (2023). The Influence of

- Work Environment and Incentives on Employee Performance through Motivation. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(09), 5804–5812. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i9-61>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group and Organization Management*, 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wardana, I. M. A., Salain, P. P. P., & Dwinata JS, I. P. W. (2024). Transformational Leadership and Employee Satisfaction on Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Engagement. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 15(2), 314–331. <https://doi.org/10.18196/mb.v15i2.22160>
- Warella, S. Y., Revida, E., Abdillah, L. A., Pulungan, D. R., Purba, S., Firdaus, E., Tjiptadi, D. D., Faisal, M., Lie, D., Butarbutar, M., & Kato, I. (2021). *Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.
- Warongan, B. U. C., Dotulong, L. O. H., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Jordan Bakery Tomohon. *Jurnal EMBA*, 10(1), 963–972. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/38527>
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja* (5th ed.). Rajawali Pers.
- Wiryang, A. S., Koleangan, R., & Ogi, I. W. . (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 991–1000. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.23195>
- Yadnya, I. D. G. S. A. (2022). *Berbagai Faktor Bagi Peningkatan Kinerja*

Pegawai. Feniks Muda Sejahtera.

Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10(May). <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Lembar Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

Kuesioner Penelitian

Kepada Yth. Responden Penelitian

Karyawan PT. Indocement Tunggul Prakarsa Tbk. Plant Cirebon

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia

Nama : Rifky Rahmat

NIM : 19311370

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun skripsi dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediator (Studi Kasus di PT. Indocement Tunggul Prakarsa Tbk. Plant Cirebon)”, maka saya mohon bantuan serta kesediaannya Bapak/Ibu, Saudara/i untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan ke pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu, saya berharap jawaban Bapak/Ibu, Saudara/i berikan dengan jujur dan terbuka akan sangat membantu dalam penelitian ini. Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu, Saudara/i dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

Rifky Rahmat

a. Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap pertanyaan dengan memberi tanda centang (☑) pada jawaban yang sesuai kenyataan yang dialami:

1. Jenis Kelamin:

- ☐ a. Laki-Laki
- ☐ b. Perempuan

2. Usia:

- ☐ a. Kurang dari 25 tahun
- ☐ b. 25 tahun-30 tahun
- ☐ c. 31 tahun-40 tahun
- ☐ d. 41 tahun-50 tahun
- ☐ e. Lebih dari 50 tahun

3. Pendidikan Terakhir:

- ☐ a. SMA
- ☐ b. Diploma
- ☐ c. Sarjana (S1)
- ☐ d. Magister (S2)
- ☐ e. Doktoral (S3)

4. Status Pernikahan:

- ☐ a. Sudah Kawin
- ☐ b. Belum Kawin

5. Lama Bekerja:

- ☐ a. Kurang dari 5 tahun
- ☐ b. 5 tahun-10 tahun
- ☐ c. 10 tahun-15 tahun
- ☐ d. 15 tahun-20 tahun
- ☐ e. Lebih dari 20 tahun

b. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon untuk **memberi tanda centang (☑)** yang sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu/Saudara rasakan.
2. Setiap pertanyaan hanya dijawab dengan satu jawaban.
3. Setelah melakukan pengisian, mohon Bapak/Ibu/Saudara untuk mengembalikan kepada yang mengarahkan angket/kuesioner.
4. Mohon untuk memberikan jawaban sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan penuh tanggung jawab.
5. Centang pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

Skor 5 = Sangat Setuju (SS)

Skor 4 = Setuju (S)

Skor 3 = Netral (R)

Skor 2 = Tidak Setuju (TS)

Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			SS	S	R	TS	STS
1	Kualitas Kerja	a. Saya cermat dan minim kesalahan dalam bekerja.					
		b. Saya memenuhi persyaratan atau standar kerja yang ditetapkan perusahaan.					
		c. Saya bekerja dengan cekatan dan cepat.					
		d. Saya memenuhi jumlah hasil kerja yang ditetapkan perusahaan.					
2	Kuantitas Kerja	a. Saya merasa output kerja yang dihasilkan sudah banyak di perusahaan.					

		b. Saya merasa kehadiran saya di perusahaan ini sudah memuaskan.					
		c. Saya merasa tepat waktu dalam menjalankan tugas sudah baik.					
		d. Saya tepat bekerja pada jam kerja karyawan dan minim kesalahan yang dilakukan di perusahaan.					
3	Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab	a. Saya merasa mudah bekerjasama dengan teman-teman pada bagian atau divisi yang sama.					
		b. Saya mudah bekerjasama dengan teman-teman pada bagian atau divisi lain.					
		c. Saya ikut serta memberikan saran, kritik atau masukan yang membangun untuk tim kerja.					
		d. Saya tidak memiliki masalah dalam tim kerja					

Variabel Motivasi Kerja (Z)

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			SS	S	R	TS	STS
1	Kebutuhan akan prestasi	a. Saya merasa ada kepuasan tersendiri apabila mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit dan mencapai target kerja unit produksi.					
		b. Saya mampu menggunakan potensi diri dan bekerja secara mandiri.					
2	Kebutuhan akan afiliasi (Hubungan sosial yang positif dengan perusahaan)	a. Saya mampu bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab.					
		b. Saya siap lembur apabila pekerjaan saya belum selesai tepat waktu.					
		c. Tugas dan tanggung jawab yang					

		diberikan pimpinan sesuai dengan pendidikan dan kemampuan saya.					
		d. Saya suka bekerja pada perusahaan yang memberikan kenaikan jenjang karir bagi karyawan yang memiliki kemampuan.					
3	Kebutuhan akan kekuasaan	a. Saya merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaan secara tepat dan cepat sesuai target produksi.					
		b. Saya merasa senang menerima tantangan kerja yang diberikan oleh perusahaan.					
		c. Saya merasa puas menerima bonus sesuai dengan penilaian hasil kerja pribadi.					

Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			SS	S	R	TS	STS
1	<i>Attributed Charisma</i> (Daya tarik seseorang)	a. Pemimpin tempat saya bekerja memiliki strategi yang jelas dan realistis (masuk akal) dalam setiap agenda kerja yang dibuatnya.					
		b. Saya memiliki kepercayaan kepada pimpinan saya, bahwa pimpinan saya bisa melakukan perubahan yang lebih baik untuk instansi.					
2	<i>Inspirational Leadership</i> (Kepemimpinan yang menginspirasi)	a. Pemimpin saya mampu berkomunikasi dengan baik kepada anggota mengenai strategi yang akan dilakukan.					
		b. Pemimpin di tempat saya bekerja selalu memperhatikan lingkungan dan kenyamanan bekerja seluruh pegawainya.					

3	<i>Intellectual Stimulation</i> (Kemampuan individu untuk memecahkan masalah)	a. Pemimpin di tempat saya bekerja selalu peduli terhadap permasalahan yang dihadapi pegawainya dengan memberikan arahan yang tepat.					
		b. Pemimpin di tempat saya bekerja selalu memberikan perhatian dan motivasi para pegawainya untuk selalu giat dalam bekerja.					
4	<i>Individualized Consideration</i> (Kepemimpinan yang fokus pada kebutuhan individu)	a. Pemimpin di tempat saya bekerja selalu memberikan perhatian dan motivasi para pegawainya untuk selalu giat dalam bekerja.					
		b. Pemimpin di tempat saya bekerja mampu mendorong para anggotanya untuk memiliki tekad dalam menyelesaikan tugas dengan tuntas.					
5	<i>Idealized Influence</i> (Kepemimpinan yang menjadi contoh teladan)	a. Pimpinan di tempat kerja saya mampu merangsang anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian, semisal dengan memberikan pelatihan keahlian atau pengetahuan dalam jobdesk yang saya kerjakan.					
		b. Pimpinan di tempat saya bekerja selalu bisa mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan yang dianut anggota lainnya.					

Variabel Lingkungan Kerja (X2)

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			SS	S	R	TS	STS
1	Penerangan	a. Pencahayaan di tempat kerja membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan.					
2	Suhu udara	a. Suhu udara di tempat kerja membuat saya bernafas dengan oksigen yang					

		cukup.					
		b. Kelembapan tempat saya bekerja mendukung aktivitas bekerja.					
3	Kebisingan	a. Tempat saya bekerja jauh dari kebisingan yang dapat mengganggu konsentrasi pekerjaan.					
4	Penggunaan warna	a. Tata warna di tempat kerja saya kurang tepat sehingga kurang indah dilihat.					
5	Ruang yang dibutuhkan	a. Tata ruang di tempat saya bekerja cenderung kurang tertata dengan baik.					
6	Kemampuan untuk bekerja	a. Tempat saya bekerja jauh dari getaran mekanisme sehingga relatif nyaman dan membantu dalam fokus pada pekerjaan.					
7	Hubungan karyawan dengan karyawan lain	a. Komunikasi antara karyawan dan pimpinan di tempat kerja saya terjalin dengan baik.					
		b. Suasana kerja yang harmonis senantiasa diciptakan pimpinan di tempat kerja saya agar terbentuk suasana kerja yang selaras.					