

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Landasan Teori

#### 1. Teori *Resource Based View (BRV)*

##### a. Pengertian Teori *Resource Based View*

*Resource Based View Theory* adalah teori yang mendeskripsikan sebuah perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing dengan mengandalkan sumberdaya sehingga mampu mengarahkan perusahaan untuk dapat berkelanjutan terus menerus (Barney, 1986). Pendekatan utama dari *Resources Based Theory* adalah pemahaman tentang hubungan antara sumber daya, kapabilitas, keunggulan bersaing, dan profitabilitas khususnya dapat memahami mekanisme dengan mempertahankan keunggulan bersaing dari waktu ke waktu. Kaitannya dengan pemaknaan RBV, Wernerfelt (1995) berpendapat bahwa sumber daya perusahaan penting untuk mencapai keunggulan bersaing yang akan berpengaruh pada keuntungan perusahaan. Dalam konsep RBV, yang menjadi fokus perhatian adalah masalah sumber daya internal. Sumber daya internal didalamnya adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia memegang peran penting dalam membawa perusahaan/organisasi untuk bisa maju dan berkembang.

## **2. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **a. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Menurut Werther dan Davis (2020) Sumber daya manusia adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Hal ini menjadikan semua potensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Sedangkan menurut (Dessler, 2019) adalah suatu kebijakan dalam praktik yang dibutuhkan oleh seorang manager untuk menjalankan orang lain sebagai sumber daya manusia dari posisi seorang manager, meliputi: perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengembalian, penilaian atau evaluasi kinerja kerja dari pegawai yang bekerja pada organisasi. Namun seberapa majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal yang besar dan memadainya bahan, jika tanpa sumber daya manusia sulit bagi sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya.

### **b. Prinsip Dasar Sumber Daya Manusia**

Terdapat empat prinsip dasar sumber daya manusia menurut Sinambela (2016):

- a) Sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.

- b) Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan organisasi dan perencanaan strategis.
- c) Kultur dan nilai organisasi, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik.
- d) Manajemen SDM berhubungan dengan integrasi, yakni semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

### 3. Teori Perilaku Keorganisasian

Teori perilaku organisasi atau *organization behavior* (Menurut Robbins 2016) adalah studi yang mendalami pengaruh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan ilmu pengetahuan yang mendukung untuk mengoptimalkan organisasi. Dalam hal ini perilaku keorganisasian sangat berhubungan dengan situasi-situasi yang berkaitan dengan pekerjaan, kerja, ketidakhadiran, produktifitas, kinerja manusia dan manajemen. Sedangkan menurut Nugroho (2019) bahwa fokus yang lebih utama dalam mengelola perilaku dalam organisasi adalah bagaimana untuk mendapatkan, mengembangkan dan mengaplikasikan pengetahuan dan keahlian bagi anggota organisasi tersebut.

## 4. Kinerja

### a. Pengertian Kinerja (*Performance*)

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga aktual *performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang pegawai. Seperti yang dikatakan oleh Robbins (2016) bahwa kinerja sebagai fungsi dari *Ability* (kemampuan), *Motivation* (motivasi), dan *Opportunity* (kesempatan). Menurut Rivai (2016) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Menurut Endrianto (2021) kinerja adalah proses tempat organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Proses penilaian kinerja menghasilkan suatu evaluasi atau prestasi kerja pegawai di waktu yang lalu dan/atau prediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu dengan tugas dan tanggungjawabnya yang mengarah pada suatu tujuan organisasi.

### b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Ahmad, dkk. (2019) Ada 13 faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut:

### 1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian yang baik maka dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan benar, sesuai dengan yang ditetapkan.

### 2. Pengetahuan

Pengetahuan disini adalah tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Sehingga diperlukan pengetahuan yang cukup dalam melakukan sebuah pekerjaan.

### 3. Rencana kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya. Maksudnya adalah jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan sesuai rencana.

### 4. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya dan bisa menentukan bagaimana kepribadian itu berpengaruh terhadap kinerja seseorang.

## 5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya pihak perusahaan), maka pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu sesuai yang diinginkan perusahaan.

## 6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

## 7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh Gaya atau sikap seorang pemimpin yang pemimpin demokratis tentu berbeda dengan pemimpin yang otoriter.

## 8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

#### 9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika pegawai merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

#### 10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana. Serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

#### 11. Loyalitas

Merupakan kegiatan pegawai untuk tetap bekerja dan membeli perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan itu ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik.

#### 12. Komitmen

Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen diartikan kepatuhan pegawai kepada janji-janji yang telah dibuatnya atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan keputusan yang telah dibuat.

### 13. Disiplin kerja

Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

#### c. Manfaat Kinerja Pegawai

Menurut Hafulyon, dkk. (2021) terdapat beberapa manfaat dari pada kinerja:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat kepada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun consensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

#### d. Indikator-indikator Kinerja

Menurut Robbins (2016) terdapat enam indikator kinerja pegawai yaitu:

1. Kualitas (*Quality*)

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

2. Kuantitas (*Quantity*)

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu (*Pomptness*)

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas (*Effectiveness*)

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian (*Independence*)

Merupakan tingkat seseorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.

6. Keinginan untuk berkembang

Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

## **5. Disiplin Kerja**

### **a) Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut (Singodimedjo, 2017) mengartikan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Seseorang yang mempunyai disiplin tinggi tidak akan menunda-nunda pekerjaannya dan selalu berusaha menyelesaikan sesuai waktu yang sudah ditentukan meskipun tidak ada pengawasan atau dilihat secara langsung oleh atasan/pimpinan. Disiplin kerja merupakan suatu sikap pegawai yang mencerminkan hormat dan patuh terhadap peraturan maupun ketetapan dari organisasi atau perusahaan, yang ada dalam diri seorang pegawai, yang menyebabkan pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri secara sukarela pada peraturan dan ketetapan dari organisasi atau perusahaan (Hambali, 2020). Berdasarkan beberapa pendapat para ahli mengenai disiplin kerja dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap dan perilaku seseorang yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban pada peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku serta dapat dipertanggungjawabkan.

### **b) Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja**

Menurut Hambali dalam Harahap & Tirtayasa (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.
2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
6. Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai.
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

**c) Indikator-indikator disiplin kerja**

Menurut Harisibuan, (2017) ada delapan indikator disiplin kerja antara lain adalah:

**1. Tujuan dan kemampuan**

Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

**2. Teladan pimpinan**

Pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan.

**3. Balas jasa**

Balas jasa akan menjadikan pegawai merasa tercukupi dan dihargai.

Semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan pegawai. Pegawai

sulit berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

#### 4. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik.

#### 5. Waskat

Waskat Waskat (pengawasan melekat) berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja pegawai.

#### 6. Sanksi hukuman

Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai.

#### 7. Ketegasan

Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indiscipliner sesuai dengan sanksi yang telah ditetapkan.

#### 8. Hubungan kemanusiaan

Terciptanya human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan.

## **6. Lingkungan Kerja**

### **a. Pengertian Lingkungan Kerja**

Menurut Nitimenseto (2017) lingkungan kerja adalah suatu keadaan yang terdapat dalam struktur dan proses kegiatan perusahaan yang mencerminkan rasa kepuasan pada para pelaksana atau pegawai yang bersifat menunjang ke arah pencapaian cita-cita yang diinginkan oleh perusahaan secara keseluruhan maupun pelaksana. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017) lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok. Dalam hal ini lingkungan kerja dalam suatu perusahaan penting untuk diperhatikan oleh manajemen. Lingkungan yang nyaman berdampak pada kinerja pegawai yang baik dalam melaksanakan tugasnya karena dirasa dapat memberikan suasana kerja yang lebih produktif dan menyenangkan walaupun terkadang dalam keadaan tekanan pekerjaan.

## **b. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Rachmawati, dkk. (2020) secara garis besar lingkungan kerja terdapat dua jenis, yaitu:

### **1. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi pegawai. Ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik:

- a. Bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja.
- b. Tersedianya peralatan kerja yang memadai, peralatan yang memadai sangat dibutuhkan pegawai karena akan mendukung dalam menyelesaikan tugas pegawai di yang embannya di dalam perusahaan.
- c. Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kareteria baik dalam lingkungan perusahaan sekitarnya yang atau mudah dicapai pegawai.
- d. Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid dan musholla untuk pegawai.
- e. Tersedianya sarana angkutan, baik yang diperuntukkan pegawai maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah diperoleh.

## 2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara pegawai dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.

### c. Faktor – faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja

Dengan adanya lingkungan kerja yang baik maka kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh lingkungan yang nyaman yang didapat oleh pegawai dari tempat mereka bekerja, maka faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja menurut (Enny, 2019) adalah sebagai berikut:

1. Faktor personal atau individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang di berikan manajer.
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang di berikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh instansi, proses instansi, dan kultur kerja dalam instansi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

**d. Indikator-indikator lingkungan kerja**

Indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito, (2017) berikut:

a. Suasana kerja

Suasana kerja merupakan kondisi yang berada disekitar pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

b. Tersedianya fasilitas untuk pegawai

Ketersediaan fasilitas dimaksudkan untuk mendukung kelengkapan kerja yang mutakhir.

c. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja merupakan hubungan dengan rekan kerja yang harmonis sehingga akan muncul rasa kekeluargaan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja seseorang.

Sedangkan indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti dan Hendri (2012) indikator lingkungan kerja terbagi menjadi enam yaitu:

a. Pencahayaan

Jika tidak ada penerangan yang mencukupi, maka suasana ruangan akan terlihat muram. Selain itu pegawai bisa terbawa suasana tersebut dan malah malas-malasan. Dengan kondisi itu, maka sebaiknya siapkan penerangan sebaik mungkin agar bisa membuat pegawai lebih optimal dalam bekerja.

b. Suhu

Sirkulasi udara yang baik memang diperlukan agar bisa menunjang fisik pegawai. Selain itu, suhu udara di dalam ruangan juga harus diperhatikan. Jangan sampai terlalu panas ataupun terlalu dingin karena pastinya bisa mempengaruhi kinerja pegawai juga.

c. Tingkat kebisingan

Jangan sampai ada suara bising yang bisa mengganggu para pegawai saat sedang bekerja. Karena itu, suasana tenang harus ditonjolkan di dalam ruangan. Gangguan suara bising dari luar ruangan pun juga bisa terjadi. Itulah yang harus diperhatikan oleh perusahaan dengan mengendalikan suara bising tersebut.

d. Penggunaan warna

Tidak dapat dipungkiri, warna yang ada di sebuah ruangan pasti mempengaruhi suasana di dalamnya. Demi bisa mendapatkan suasana yang tepat, maka penggunaan warna yang lembut di lingkungan kerja terbilang wajib, khususnya di bagian warna dinding ruang kerja.

e. Keamanan

Siapapun pastinya ingin mendapatkan rasa aman. Dengan hal ini, maka perlu petugas keamanan yang bekerja dengan baik. Selain itu, para pegawai juga harus bisa menjaga keamanan masing-masing juga. Kesadaran akan keamanan harus ada di dalam lingkungan tersebut. Jika tidak ada rasa aman, maka pegawai juga tidak akan nyaman dalam bekerja.

f. Hubungan kerja

Hubungan dengan rekan kerja menjadikan komunikasi dan kerja sama antara pegawai dibagain lain menjadi merasanya dan merasa memiliki hubungan yang baik. Dengan hubungan yang baik diharapkan kinerja dari pegawai menjadi meningkat.

## 7. Teori Kebutuhan

Teori hirarki kebutuhan dari Abraham H. Maslow (2013) mengemukakan bahwa manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Dalam hal ini beranggapan bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang dipenuhi mulai dari tingkat bawah sampai yang tertinggi yaitu mulai dari kebutuhan fisiologis dasar, kebutuhan keselamatan dan keamanan, sosial dan kasih sayang, penghargaan dan aktualisasi diri. Ada juga teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg's bahwa terdapat kelompok kondisi ekstrinsik dalam konteks

pegawai yang meliputi: upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur, hubungan personal dan terdapat kondisi instrinsik yang meliputi: pencapaian prestasi, pengakuan, tanggungjawab, kemajuan pegawai itu sendiri, kemungkinan berkembang. Ketiaan kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi yang sangat tidak puas, tetapi kalau demikian ada merupakan motivasi yang kuat yang akan menghasilkan prestasi yang baik.

## **8. Motivasi**

### **a. Pengertian Motivasi**

Motivasi merupakan sesuatu hal yang menyebabkan, mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Menurut (Sinambela, 2017) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sedangkan (Kasmir, 2018) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Artinya pihak perusahaan atau organisasi harus memahami peran dari motivasi sebagai pengendali dan pengarahan kepada pegawainya. Hal ini dilakukan agar tindakan perilaku sikap pegawai terarah pada pencapaian tujuan organisasi.

### **b. Indikator-indikator Motivasi**

Menurut Abraham H. Maslow (2013), indikator motivasi adalah sebagai berikut:

### 1. Kebutuhan Fisiologi

Kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

### 2. Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan akan perlindungan diri dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

### 3. Kebutuhan Untuk Rasa Memiliki (Sosial)

Kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

### 4. Kebutuhan Akan Harga Diri

Kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

### 5. Kebutuhan Untuk Mengaktualisasikan Diri

### 6. Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill dan potensi.

Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ideide, gagasan dan kritik terhadap sesuatu.

## 9. Kepemimpinan

### a. Teori Kepemimpinan

Menurut Robbins (2016) terdapat teori terkait kepemimpinan yaitu teori Jalur-Tujuan (*Path Goal Theory*). Teori ini dikembangkan oleh Robert House yang menjelaskan bahwa bahwa tugas pemimpin untuk

membantu bawahan dalam mencapai tujuan dan menyediakan arahan atau dukungan yang dibutuhkan agar tujuan mereka cocok dengan tujuan keseluruhan kelompok atau organisasi. Robbins (2016) mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuannya. Menurut Luthans (2010) selain pengaruh, kepemimpinan juga didefinisikan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tertentu.

#### **b. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Hersey dan Blanchard (1992) gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan melalui orang lain yang dipersepsikan orang-orang itu. Sedangkan menurut Flippo (1992) merumuskan gaya kepemimpinan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan orang dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Sedangkan menurut Busro (2018) Gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi para pengikut agar

dengan sukrela mau melakukan berbagai tindakan bersama yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya ditekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan meliputi bagaimana mempengaruhi, memobilisasi, memotivasi, menginspirasi, dan memberikan peluang kepada seluruh anggota organisasi untuk mencapai potensi mereka secara maksimal. Agar hal tersebut dapat terwujud secara efektif seorang pemimpin harus selalu belajar atau mempersiapkan diri terkait dengan gaya kepemimpinan yang akan diambil dan keterampilan yang akan dipergunakan dalam berbagai situasi. Seorang pemimpin yang tidak memiliki gaya kepemimpinan tidak akan sukses dalam membantu seluruh anggota organisasi untuk mencapai potensi mereka dan akibatnya dia tidak akan sukses memimpin sebuah organisasi.

### **c. Macam-macam Gaya Kepemimpinan.**

Menurut Burns (2021) menyatakan bahwa ada dua jenis gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

#### **1. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Gaya Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk

menyamakan visi masa depan dengan bawahannya serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi daripada apa yang mereka butuhkan. Gaya transformasional dipilih karena gaya kepemimpinan ini mampu merubah bawahannya dengan memberikan motivasi dan masukan yang positif untuk dilakukan dalam memberikan pelayanan dengan masyarakat.

## 2. Gaya kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menirukan kepentingan pribadi mereka. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

## 3. Kepemimpinan Laissez Faire

Kepemimpinan laissez faire adalah pemimpin yang tidak menguasai bidang tugas yang menjadi wewenangnya dan akan menyerahkan segala sesuatu kepada bawahannya. Gaya ini akan mendorong kemampuan anggota dalam mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang telah dilakukan oleh pemimpin, sehingga gaya tersebut hanya dapat berjalan jika bawahan mampu memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan dalam mengejar tujuan dan sasaran yang cukup tinggi.

#### **d. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut O'Leary, (2016) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Pemimpin transformasional tidak menyukai kekuasaan secara penuh, sehingga mendelegasikan kekuasaan kepada pengikutnya dengan cara mengembangkan kemampuan dan rasa percaya diri bawahan, menciptakan tim- tim kerja yang bisa mengatur diri sendiri, dan menghilangkan pengawasan yang tidak perlu (Avolio & Gibson, 1988). Menurut Iskandar & Andriani (2019) gaya kepemimpinan transformasional adalah pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku pengikutnya menjadi seorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu serta pemimpin mengubah bawahannya sehingga tujuan kelompok kerjanya dapat dicapai bersama. Melalui kepemimpinan transformasional yang dimiliki, pemimpin akan mentransfer beberapa nilai, seperti penekanan kelompok, dukungan dari orang-orang atau pegawai, toleransi terhadap resiko, kriteria pengupahan, dan sebagainya. Pada sisi lain, pegawai akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar-dasar nilai yang ada

dalam instansi sesuai dengan nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui gaya kepemimpinannya. Kepemimpinan Transformasional akan mempengaruhi kondisi kerja, dan berhubungan dengan respon pegawai mengenai hal tersebut yang dapat menyebabkan peningkatan kinerja dan dapat pula menyebabkan penurunan kinerja (Sazly & Winna, 2019)

#### e. Faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Jufrizen & Lubis (2020) Ada empat faktor gaya kepemimpinan transformasional yang dipengaruhi yaitu:

##### 1. Pengaruh ideal

Pengaruh ideal adalah komponen emosional dari kepemimpinan. Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat sebagai pengikut.

##### 2. Motivasi yang menginspirasi

Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengomunikasikan harapan tinggi kepada pegawai, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia pada dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.

##### 3. Rangsangan intelektual

Hak ini mencakup yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi.

#### 4. Pertimbangan yang diadaptasi

Faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan saksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu pegawai benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan.

#### f. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut (Handoko dan Tjiptono, 2018) adapun indikator gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut :

##### 1. Efek ideal / kharisma

Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi maupun komitmen bagi bawahannya.

##### 2. Motivasi inspiratif / menginspirasi

Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan cara mengkomunikasikan ekspektasi (harapan) yang tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengungkapkan maksud-maksud penting dengan cara-cara sederhana

##### 3. Stimulasi intelektual / rangsangan intelektual

Pemimpin transformasional berupa menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi.

#### 4. Pertimbangan pribadi

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus (pribadi) pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan cara bertindak sebagai pelatih atau penasehat.

## B. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan adanya hubungan dan peran motivasi sebagai pemediasi terhadap pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan lingkungan kerja, terhadap kinerja pegawai.

Berikut adalah tabel penelitian terdahulu:

**Tabel 2. 1 Daftar Penelitian Terdahulu**

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
1	Maria dan Jho (2019) Jurnal Agora Vol. 7 No. 1 ISSN: 1234-5678	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan transformasional (X1)</li> <li>• Lingkungan kerja (X2)</li> </ul> Variabel dependen:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan transformational berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi</li> <li>2. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi</li> </ol>

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Y)</li> </ul>	
2	Putra dan Sudibya (2019) Jurnal Manajemen Vol. 8, No. 6 ISSN : 2302-8912	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan transformasional (X1)</li> <li>• Lingkungan kerja fisik (X2)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Y1)</li> <li>• Kinerja (Y2)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan transformational berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi</li> <li>2. Gaya kepemimpinan transformational berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>3. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja</li> </ol>
3	Prayudi (2020) Jurnal Manajemen Vol. 6 No. 2 ISSN : 2301-6256	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan transformasional (X1)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja pegawai (Y)</li> </ul> Variabel Intervening: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Z)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan transformational berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi</li> <li>2. Gaya kepemimpinan transformational berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.</li> <li>4. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja</li> </ol>
4	Hartati dan Rudi (2019) Jurnal Manejerial Bisnis Vol. 2 No. 2	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan transformasional (X1)</li> <li>• Budaya (X2)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan transformational tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai,</li> <li>2. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan</li> </ol>

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
	ISSN: 2597-503X	Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja pegawai (Y)</li> </ul> Variabel Intervening: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Z)</li> </ul>	terhadap kinerja pegawai, g 3. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 4. Budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 5. Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memperkuat motivasi kerja terhadap kinerja. 6. Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.
5	Setiawan, dkk. (2020) Jurnal Nusantara No. 6 Volume 9 ISSN: 2550-0813	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan transformasional (X1)</li> <li>• E-Government (X2)</li> <li>• Organisasi Agility (X3)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Y1)</li> </ul>	1. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja 2. <i>E-Government</i> signifikan terhadap motivasi kerja 3. Organisasi <i>agility</i> kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja
6	Jufrizen dan Fadhila (2021) Jurnal Sains Manajemen Volume 7 Nomor	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fasilitas kerja (X1)</li> <li>• Disiplin kerja (X2)</li> </ul> Variabel dependen:	1. Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
	E-ISSN: 2443-0064 P- ISSN :2622-0377	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul> Variabel Intervening: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Z)</li> </ul>	kinerja 3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 4. Fasilitas kerja berpengaruh positif dan terhadap motivasi 5. Disiplin kerja berpengaruh positif dan terhadap motivasi 6. Motivasi kerja sebagai variabel mediator tidak berperan sebagai mediasi pada pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai 7. Motivasi kerja sebagai mediator tidak berperan sebagai mediasi pada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
7	Irwanto, dkk. (2021) Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 6 No. 1 ISSN: 2548-1622	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin kerja (X1)</li> <li>• Lingkungan kerja (X2)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul> Variabel Intervening: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Z)</li> </ul>	1. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi 3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan terhadap kinerja 5. Motivasi berpengaruh positif dan terhadap kinerja

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
8	Hutajalu, dkk. (2020) <i>Journal of Environment and Management</i> Vol. 2 No. 1 E-ISSN 2722-6727 P-ISSN 2721-0812	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin kerja (X1)</li> <li>• Budaya (X2)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul> Variabel Intervening: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Z)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>2. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>4. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi</li> <li>5. Budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi</li> </ol>
9	Rst, Rosento, dkk. (2019) Jurnal AKRAB JUARA Vol. 4 No. 4 ISSN: 1234-5678	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin kerja (X1)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Y)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi</li> </ol>
10	Nurhuda, dkk (2019) Jurnal IQTISHAequity Vol. 1, No 1	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan transformasional (X1)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap motivasi</b></li> <li>2. Gaya kepemimpinan</li> </ol>

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
	ISSN: 2622-6367	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin kerja (X2)</li> <li>• Lingkungan Kerja (X3)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Y1)</li> <li>• Kinerja Pegawai (Y2)</li> </ul>	transformational tidak berpengaruh terhadap kinerja 3. <b>Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi</b> 4. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja. 5. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi 6. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja 7. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
11	Rahma (2022) Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Vol. 3 No. 1 ISSN: 2721-4907	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunjangan kerja (X1)</li> <li>• Lingkungan kerja (X2)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Y)</li> </ul>	1. Tunjangan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi
12	Purnama, dkk (2020) Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Bisnis Vol. 5, No. 1 ISSN: 2527-4198	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan kerja (X1)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Y)</li> </ul>	1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi
13	Pranitasari dan Cici (2020)	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya (X1)</li> </ul>	1. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
	Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) Vol. 11 No. 1 ISSN: 2301-8313	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan kerja (X2)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Y1)</li> <li>• Kepuasan Kerja (Y2)</li> </ul>	motivasi 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi 3. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan 4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan 5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan 6. Budaya dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi 7. Budaya dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan
14	Maasy, dkk. (2022) Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan No. 6 Vol. 5 e- NISN: 2614-8854	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan (X1)</li> <li>• Lingkungan kerja (X2)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Y1)</li> </ul>	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi 2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi
15	Martiningsih, dkk (2021) Jurnal Bisnis dan Manajemen No. 2 Vol.8 ISSN: 2337-5965	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan kerja (X1)</li> <li>• Disiplin kerja (X2)</li> </ul> Variabel Intervening: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Z)</li> </ul>	1. <b>Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi</b> 2. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi 3. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja 4. Motivasi berpengaruh

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
		Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Y1)</li> </ul>	terhadap kinerja
16.	Gani (2020) Jurnal Equilibrium Vol. 1 No. 2 P-ISSN: 2685-5828 E-ISSN: 2685-4651	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)</li> <li>• Kepuasan Kerja (X2)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>	1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
17.	Putra, dkk (2019) Jurnal Manajemen Vol. 5 No. 1 P-ISSN: 2476-8782	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)</li> <li>• Disiplin Kerja (X2)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>	1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
18.	Pradita, dkk (2021) Jurnal Manajemen Wirausaha dan Pariwisata, Vol. 1 No. 3 E-ISSN : 2774-7085	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)</li> <li>• Kompensasi (X2)</li> <li>• Kompetensi (X3)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>	1. Ada pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan transformasional, secara simultan terhadap kinerja pegawai 2. Ada pengaruh yang positif dan signifikan kompensasi secara simultan terhadap kinerja pegawai 3. Ada pengaruh yang positif dan signifikan kompetensi secara simultan terhadap kinerja

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
19.	Kusuma dan Rahardja (2018) Jurnal Manajemen Diponegoro Vol. 7 No. 2 e-ISSN: 2337-3792	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)</li> <li>• Budaya Organisasi (X2)</li> <li>• Motivasi Kerja (X3)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>	pegawai 1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
20.	Arif, F (2021) <i>Scientific Journal of Reflection</i> Vol.04 No. 01 ISSN : 2615-3009	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)</li> <li>• Disiplin (X2)</li> <li>• Produktifitas (X3)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja pegawai (Y1)</li> </ul>	1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai. 2. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Produktifitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
21.	Balansa, dkk (2017) Jurnal EMBA Vol. 5 No 3 ISSN: 2303-1174	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)</li> <li>• Organization Culture (X2)</li> <li>• Disiplin Kerja (X3)</li> </ul> Variabel	1. <b>Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</b> 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Disiplin kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
		dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja pegawai (Y)</li> </ul>	kinerja karyawan.
22.	Muetia dan Andriani (2017) Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (JENSI) Vol. 1 No. 1 ISSN: 2346-0987	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi (X1)</li> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>	1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 2. <b>Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan</b>
23.	Runtuwene, dkk (2022) Jurnal Emba No. 2 Vol. 10 ISSN: 2303-1174	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)</li> <li>• Etos Kerja (X2)</li> <li>• Budaya Organisasi (X3)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>	1. <b>Gaya kepemimpinan transformational tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</b> 2. Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Budaya Organisasi berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
24.	Vipraprastha, dkk (2018) <i>International Journal of Contemporary Research and Review</i> Vol. 9 No. 2 ISSN: 0976-4852	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan Transformasional (X1)</li> <li>• Komitmen Organisasi (X2)</li> </ul>	1. <b>Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai</b> 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Kepemimpinan

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
		Variabel Intervening: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perilaku Organisasi (Z)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>	transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku organisasi 4. Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku organisasi 5. Perilaku organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai 6. Perilaku organisasional secara penuh dan positif dan signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai 7. Perilaku organisasional memediasi secara parsial dan positif dan signifikan hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai.
25.	Rialmi (2020) Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia (JENIUS), Vol. 3 No. 3 p-ISSN: 2581-2769 e-ISSN: 2598-9502	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kedisiplinan (X1)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja pegawai (Y)</li> </ul>	1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai
26.	Pratama (2020) Jurnal Disrupsi Bisnis, Vol. 3 No. 2 ISSN: 2621 – 797X	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi (X1)</li> <li>• Disiplin kerja (X2)</li> </ul> Variabel dependen:	1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja pegawai (Y)</li> </ul>	
27.	Pasaribu,dkk (2020) Jurnal Disrupsi, Vol.3 No.1 ISSN 2621-797	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengaruh gaya kepemimpinan (X1)</li> <li>• Displin kerja (X2)</li> <li>• Kompensasi (X3)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</li> <li>2. Secara parsial disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</li> <li>3. Secara parsial kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</li> <li>4. Secara simultan gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai</li> </ol>
28.	Handayani dan Soliha (2020) Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia (JENIUS), Vol. 3 No. 2 p-ISSN: 2581-2769 e-ISSN: 2598-9502	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja (X1)</li> <li>• Suasana Kerja (X2)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</li> <li>2. Suasana kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai</li> </ol>
29.	Arda, M (2017) Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Vol. 18 No. 1 ISSN: 2580-4170	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan Kerja (X1)</li> <li>• Disiplin Kerja (X2)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepuasan kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>2. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ol>
30.	Andriani, M (2018) Jurnal Manajemen dan	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etos Kerja (X1)</li> <li>• Disiplin Kerja</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etos kerja pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> </ol>

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
	Kewirausahaan Vol. 3 No. 1 ISSN: 2477-3166	(X2)  Variabel dependen: • Kinerja Pegawai (Y)	2. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
31.	Kumarawati, dkk (2017) Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol.4 No. 2 ISSN:2355-4150	Variabel independen: • Motivasi (X1)  Variabel Intervening • Disiplin Kerja (Z)  Variabel dependen: • Kinerja Pegawai (Y)	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin. 2. Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. <b>Disiplin tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai</b>
32.	Sanjaya (2019) Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol.9 No.10 e-ISSN: 2461-0593	Variabel independen: • Motivasi Kerja (X1) • Disiplin Kerja (X2) • Kompensasi (X3)  Variabel dependen: • Kinerja Pegawai (Y)	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. 2. <b>Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja.</b> 3. Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.
33.	Bawelle dan Jantje (2016) Jurnal Emba No. 5 Vol. 4 ISSN: 2303-1174	Variabel independen: • Etos Kerja (X1) • Gairah Kerja (X2) • Disiplin Kerja (X3)  Variabel dependen: • Kinerja Pegawai (Y)	1. Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Gairah kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. <b>Disiplin kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</b>

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
34.	Mufida, dkk. (2021) Jurnal JIAGABI No. 10 Vol. 2 ISSN: 2302-7150	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disiplin Kerja (X1)</li> <li>• Lingkungan Kerja</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>	1. <b>Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja</b> 2. Lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
35.	Hanafi dan Yohana (2017) Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (JPEB) Vol.5 No.1 E-ISSN :2302-2663	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (X1)</li> <li>• Lingkungan Kerja (X2)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>	1. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.
36.	Tangkawarouw, dkk (2019) Jurnal EMBA Vol. 7 No. 1 ISSN: 2303-1174	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan Kerja (X1)</li> <li>• Kemampuan Kerja (X2)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>	1. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai 2. Kemampuan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai
37.	Triastuti (2018) <i>Journal of Management Review</i> Vol. 2 No. 2 p-ISSN: 2580-4138 e-ISSN: 2579-812X	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan Kerja (X1)</li> <li>• Kompetensi (X2)</li> <li>• Iklim Organisasi (X3)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>	1. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. 2. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. 3. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
38.	Adha, dkk (2019) Jurnal Penelitian Ipteks, Vol. 4, No. 1 p-ISSN: 2459-9921 E-ISSN: 2528-0570	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi Kerja (X1)</li> <li>• Lingkungan Kerja (X2)</li> <li>• Budaya Kerja (X3)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>2. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>3. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</li> </ol>
39.	Pratama dan Dian (2018) <i>Business Management Analysis Journal</i> (BMAJ), Vol 1. No.1 ISSN 2623-0690	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan (X1)</li> <li>• Lingkungan Kerja (X2)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>2. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ol>
40.	Sulistiawan, dkk (2017) Jurnal kinerja, Vol 14 No. 2 p-ISSN: 1907-3011 e-ISSN: 2528-1127	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi (X1)</li> <li>• Lingkungan Kerja (X2)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>2. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> </ol>
41.	Safira dan Rozak (2020) Jurnal Proceeding Sendiu ISSN: 978-979-3649-72-6	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi (X1)</li> <li>• Lingkungan Kerja (X2)</li> <li>• Kompetensi (X3)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>2. <b>Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.</b></li> <li>3. Kompetensi berpengaruh positif signifikan</li> </ol>

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
		Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>	terhadap kinerja pegawai.
42.	Erawati, ddk (2019) Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha Vol. 6 No. 1 ISSN: 2355-4150	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress (X1)</li> <li>• Lingkungan Kerja (X2)</li> </ul> Variabel intervening: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi(Z)</li> </ul> Variabel dependen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja Pegawai (Y)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stres memberikan pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.</li> <li>2. Stres berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>3. Lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.</li> <li>4. <b>Lingkungan kerja memberi pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.</b></li> <li>5. Motivasi memberikan pengaruh positif dan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>6. Motivasi bukanlah mediasi antara stres dan kinerja pegawai.</li> <li>7. Motivasi merupakan mediasi yang sempurna antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai.</li> </ol>
43.	Qufni, dkk. (2022) <i>Journal Of Entrepreneurship and strategic manajement</i> No. 1 vol. 1 ISSN: 2829-6400	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi (X1)</li> <li>• Motivasi (X2)</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> </ol>
44.	Kusnanto, dkk (2022) Jurnal ilmu pendidikan No. 1 Vol. 4	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan (X1)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> </ol>

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
	ISSN: 2656-8063	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (X2)</li> <li>• Disiplin (X3)</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
45.	Adinugroho, dkk. (2022) Jurnal mirai manajemen No. 3 Vol. 7 ISSN: 2598-8301	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi (X1)</li> <li>• Motivasi (X2)</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	1. Kompensasi berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap kinerja 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
46.	Rivai , A (2021) Jurnal ilmiah magister manajemen No. 4 Vol. 1 e-ISSN: 2623-26-34	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengawasan (X1)</li> <li>• Disiplin (X2)</li> <li>• Motivasi (X3)</li> </ul> Variabel Dependen Kinerja (Y)	1. Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 3. Motivasi berpengaruh Positif dan signifikan terhadap kinerja
47.	Hartini, dkk. (2021) Jurnal Manajemen No. 1 Vo. 12 e-ISSN: 2301-4628	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (X1)</li> <li>• Komitmen (X2)</li> <li>• Kompetensi (X3)</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 4. Secara simultan, motivasi, komitmen, dan kompetensi berpengaruh terhadap

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
48.	Abdullah (2018) BIMA: <i>Journal of Business and Innovation Management</i> No. 1 Vol. 1 ISSN:	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (X1)</li> <li>• Lingkungan kerja (X2)</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	kinerja 1. <b>Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja</b> 2. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja 3. Secara bersama-sama motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja
49.	Syafuruddin, dkk. (2021) Jurnal ilmiah manajemen dan bisnis No. 1 Vol. 6 ISSN: 2528-1208	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan (X1)</li> <li>• Motivasi (X2)</li> <li>• Kompetensi (X3)</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. <b>Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja</b> 3. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja 4. Secara bersama-sama Kepemimpinan, motivasi dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja
50.	Sumiati dan Niken (2019) Jurnal Bisnis dan Akuntansi No. 2 Vol. 21 ISSN: 1410-9875	Variabel independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (X1)</li> <li>• Kepuasan (X2)</li> <li>• Kemampuan (X3)</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	1. <b>Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja</b> 2. Kepuasan berpengaruh terhadap kinerja 3. Kemampuan berpengaruh terhadap kinerja
51.	Anggraini, dkk. (2022) JMSO: Jurnal manajemen sains dan organisasi No. 2 Vol. 3	Variabel Independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan transformasional (X1)</li> </ul>	1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Gaya kepemimpinan transformasional

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
	ISSN: 2685-4724	Variabel Mediasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Z)</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi 3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 4. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi
52.	Sujana dan Komang (2020) E-Jurnal Manajemen No. 3 Vol. 9 ISSN: 2302-8912	Variabel Independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan transformasional (X1)</li> </ul> Variabel Mediasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Z)</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi 3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 4. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi
53.	Mahadewi dan Gusti (2022) E-Jurnal Manajemen No. 12 Vol. 9 ISSN: 2302-8912	Variabel Independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan transformasional (X1)</li> </ul> Variabel Mediasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Z)</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi 3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 4. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
54.	Tecoalu, dkk. (2022)  Budgeting : <i>Journal of Business, Management and Accounting</i> No. 2 Vol. 3 ISSN: 2715-1913	Variabel Independen: <ul style="list-style-type: none"><li>• Kepemimpinan transformasional (X1)</li><li>• Budaya organisasi (X2)</li></ul> Variabel Mediasi: <ul style="list-style-type: none"><li>• Motivasi (Z)</li></ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"><li>• Kinerja (Y)</li></ul>	kinerja melalui motivasi <ol style="list-style-type: none"><li>1. Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li><li>2. Motivasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja</li><li>3. <b>Motivasi tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja</b></li></ol>
55.	Pamungkas, dkk. (2022)  Jurnal ekonomi dan bisnis No. 2 Vol. 12 ISSN: 2088-2190	Variabel Independen: <ul style="list-style-type: none"><li>• Iklim organisasi (X1)</li><li>• Disiplin kerja (X2)</li></ul> Variabel Mediasi: <ul style="list-style-type: none"><li>• Motivasi (Z)</li></ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"><li>• Kinerja (Y)</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Iklim organisasi, disiplin kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li><li>2. Motivasi mampu memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja</li><li>3. Motivasi mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja</li></ol>
56.	Oktavianti, dkk. (2022)  Jurnal Mahasiswa Entreprenuer No. 10 Vol. 1 ISSN: 2964-8750	Variabel Independen: <ul style="list-style-type: none"><li>• Gaya kepemimpinan transformasional (X1)</li><li>• Disiplin kerja (X2)</li></ul> Variabel Mediasi: <ul style="list-style-type: none"><li>• Motivasi (Z)</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap motivasi</li><li>2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi</li><li>3. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif</li></ol>

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
		Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	terhadap kinerja 4. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 5. Motivasi mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja 6. Motivasi mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja
57.	Syansuddin, dkk (2021) Jurnal ilmiah manajemen No. 1 Vol. 9 ISSN: 2088-4877	Variabel Independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi (X1)</li> <li>• Disiplin kerja (X2)</li> </ul> Variabel Mediasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Z)</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi 2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi 3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 4. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 5. Motivasi mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja 6. Motivasi mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja
58.	Jurfizen dan Hadi (2021) Jurnal Sains dan Manajemen No. 1 Vol. 7	Variabel Independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan transformasional (X1)</li> <li>• Disiplin kerja (X2)</li> </ul>	1. Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
	e-ISSN: 2443-0064 ISSN : 2622-0377	Variabel Mediasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Z)</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	kinerja 3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 4. Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi 5. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi 6. Motivasi kerja sebagai variabel mediator tidak berperan sebagai mediasi pada pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai 7. <b>Motivasi kerja sebagai mediator tidak berperan sebagai mediasi pada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai</b>
59.	Lubis, dkk. (2019) Jurnal ilmu manajemen No. 2 Vol. 4 ISSN: 2460-1012	Variabel Independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan transformasional (X1)</li> <li>• Disiplin kerja (X2)</li> </ul> Variabel Mediasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Z)</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	1. Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja 2. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 3. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja 4. Motivasi kerja sebagai variabel mediator tidak berperan sebagai mediasi pada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai 5. <b>Motivasi kerja sebagai</b>

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
			<b>mediator tidak berperan sebagai mediasi pada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai</b>
60.	Asmiadi, dkk. (2022) JEYSA: Jurnal ekonomi dan ekonomi syariah No. 2 Vol. 5 ISSN: 2614-3259	Variabel Independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan (X1)</li> <li>• Lingkungan kerja (X2)</li> </ul> Variabel Mediasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Z)</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi</li> <li>5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi</li> <li>6. Motivasi tidak mampu berperan sebagai mediator pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja</li> <li>7. Motivasi mampu berperan sebagai mediator pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja</li> </ol>
61.	Antoni dan Hariyanto (2021) JEYSA: Jurnal ekonomi dan ekonomi syariah No. 2 Vol. 5 ISSN: 2614-3259	Variabel Independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan kerja (X1)</li> <li>• Budaya organisasi (X2)</li> </ul> Variabel Mediasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Z)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>2. Lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi</li> </ol>

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
		Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	3. Motivasi mampu berperan sebagai mediator pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja 4. Motivasi mampu berperan sebagai mediator pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja
62.	Rulianti (2021) JEYSA: Jurnal ekonomi dan ekonomi syariah No. 2 Vol. 4 ISSN: 2614-3259	Variabel Independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan kerja (X)</li> </ul> Variabel Mediasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Z)</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	1. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi 3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 4. Motivasi mampu berperan sebagai mediator pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja
63.	Sabilalo, dkk. (2020) SEIKO: <i>Journal of manajemnt &amp; business</i> No. 2 Vol. 3 ISSN : 2598-8310 e-ISSN : 2598-8301	Variabel Independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lingkungan kerja (X1)</li> <li>• Kemampuan kerja (X2)</li> </ul> Variabel Mediasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Z)</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	1. Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi 3. Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja 4. Kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi 5. Motivasi berpengaruh

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
			<p>positif dan signifikan terhadap kinerja</p> <p>6. <b>Motivasi tidak mampu berperan sebagai mediator pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja</b></p> <p>7. Motivasi tidak mampu berperan sebagai mediator pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja</p>
64	<p>Apriansyah, dkk. (2021)</p> <p>Scientific Journal of Reflection</p> <p>Vol. 4 No. 4</p> <p>ISSN: 2615-3009</p>	<p>Variabel Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan transformasional (X1)</li> <li>• Motivasi (X2)</li> </ul> <p>Variabel Dependen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	<p>1. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p> <p>2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>
65	<p>Pariesti, dkk. (2021)</p> <p>Journal of Environment and Management</p> <p>Vol. 3 No. 1</p> <p>E-ISSN 2722-6727</p> <p>P-ISSN 2721-0812</p>	<p>Variabel Independen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetensi (X1)</li> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)</li> </ul> <p>Variabel Mediasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Z)</li> </ul> <p>Variabel Dependen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	<p>1. Kompetensi berpengaruh tidak berpengaruh terhadap kinerja</p> <p>2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja</p> <p>3. Kompetensi berpengaruh terhadap motivasi</p> <p>4. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi</p> <p>5. Motivasi mampu berperan sebagai mediator pengaruh kompetensi terhadap kinerja</p> <p>6. Motivasi mampu berperan sebagai mediator pengaruh gaya</p>

No.	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
			kepemimpinan transformasioanl terhadap kinerja.
66	Heriyansayah dan Ipan (2017) Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 9 No. 2 p-ISSN:1978-2241 e-ISSN:2541-1047	Variabel Independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)</li> <li>• Budaya Organisasi (X2)</li> </ul> Variabel Mediasi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasi (Z)</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi</b></li> <li>2. Budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi</li> <li>3. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>4. Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja</li> <li>5. Motivasi mampu berperan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> </ol>
67	Arwin, dkk. (2021) Jurnal Ilmiah Bisma Cendikia Vol. 2 No. 1 ISSN : 2746-6398	Variabel Independen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan (X1)</li> <li>• Lingkungan kerja (X2)</li> </ul> Variabel Dependen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kinerja (Y)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> <li>2) <b>Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja</b></li> <li>3) Secara simultan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja</li> </ol>

Sumber: Data Diolah (2023)

### C. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiono (2019), menjelaskan bahwa kerangka berfikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah ditetapkan sebagai masalah utama. Kerangka pemikiran yang baik secara teoritis akan menjelaskan aturan antar variabel yang akan diteliti. Oleh karena itu, secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel bebas (independen) dengan variabel terkait (dependen), aturan antar variabel tersebut, kemudian dirumuskan dalam bentuk hubungan antar variabel penelitian.

#### 1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja mengacu pada gaya seorang pemimpin yang tidak hanya sebatas hubungan kerja saja, akan tetapi lebih mengarah pada pemberian motivasi, perhatian kepada kebutuhan individu, dan lain-lainnya yang mengarah pada penghargaan kepada pegawai sebagai manusia yang memiliki hak-hak asasi. Dengan adanya dorongan motivasi dari seorang atasan maka akan menghasilkan sebuah dorongan untuk lebih bertanggungjawab dan bergairah dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini didasari adanya pengaruh dari dalam diri seseorang untuk bisa menjalankan pekerjaannya sesuai apa yang ditugaskan sehingga kebutuhan individu bisa tercapai. Adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja dibuktikan dengan

hasil penelitian yang dilakukan oleh Hartadi dan Rudi (2019); Maria dan Jho (2019); Putra dan Sudibya (2019); dan Prayudi (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

## **2) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku seseorang yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban pada peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku serta dapat dipertanggungjawabkan. Untuk mewujudkan sebuah kedisiplinan Motivasi kerja begitu penting dalam usaha meningkatkan dan menegakkan disiplin kerja untuk mencapai hasil kerja secara maksimal (Kasmir,2016) Adanya pengaruh gaya disiplin kerja terhadap motivasi dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rst, Rosento dkk. (2019); Hutajalu, dkk (2020); Jufrizen dan Fadilla (2021); dan Irwanto, dkk. (2021); menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

## **3) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja**

Menurut Kasmir (2019), lingkungan kerja yang nyaman akan meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja. Jika ruang kerja kotor, bising, udara terasa panas dan kurangnya pencahayaan akan membuat pegawai tidak tahan lama berada dalam ruang kerja, mereka lebih memilih keluar kantor

disaat jam kerja sehingga pekerjaan tidak bisa diselesaikan tepat waktu. Menurut Mathis and Jackson (2012:175), banyak faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai, salah satunya adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja fisik yang bersih dan nyaman, serta lingkungan kerja non fisik yang kondusif, dapat menimbulkan hasrat bagi pegawai untuk bekerja berlama-lama di kantornya. Adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Pranita dan Cici (2020); Purnama, dkk. (2020); Maasy, dkk. (2022); dan Rahma (2022) bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

#### 4) **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai**

Teori yang mendukung pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah teori Jalur-Tujuan (*Path Goal Theory*) (Robbins, 2016). Teori ini dikembangkan oleh Robert House yang menjelaskan bahwa tugas pemimpin adalah untuk membantu bawahan dalam mencapai tujuan dan menyediakan arahan atau dukungan yang dibutuhkan agar tujuan mereka cocok dengan tujuan keseluruhan kelompok atau organisasi organisasi, dimana dalam sebuah organisasi yang memiliki sosok pemimpin yang dapat mengatur dan memotivasi bawahannya maka akan mendukung terciptanya prestasi kerja yang berdampak pada kinerja pegawai

yang optimal. Adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai berdasarkan teori diatas yaitu penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kusuma & Rahardja (2018); Putra, dkk. (2019); Gani (2020); Pradita, dkk. (2021); dan Arif, F (2021) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### 5) **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Teori yang mendukung pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai adalah teori perilaku keorganisasian yang dikemukakan oleh Stepen P. Robbins (2016) dimana teori ini menjelaskan perilaku keorganisasian sangat berhubungan dengan situasi-situasi yang berkaitan dengan pekerjaan, ketidakhadiran (absensi) yang mana berhubungan dengan disiplin kerja. Perilaku pegawai yang disiplin dalam bekerja akan berdampak pada meningkatnya kinerja seseorang. Adanya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arda (2017); M. Andriani (2018); Rialmi (2020); A. Pratama (2020); Handayani & Soliha (2020); dan Pasaribu, dkk. (2020) membuktikan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### 6) **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Teori yang mendukung pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai adalah teori perilaku keorganisasian yang dikemukakan oleh

Stephen P. Robbins (2016) dimana teori ini berhubungan dengan situasi-situasi yang ada diorganisasi seperti halnya lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang nyaman akan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai yang akan lebih maksimal dalam melaksanakan tugas dan kwajibannya. Adanya pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai adalah didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hanafi & Yohana (2017); Sulistiawan, dkk. (2017); Y. F. Pratama & Dian (2018); Adha, dkk. (2019); Tangkawarouw, dkk. (2019); dan Triastuti (2019) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### 7) **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Teori yang mendukung pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah teori kebutuhan hirarki maslow yang dikemukakan oleh Abraham Maslow, dimana teori ini bahwa manusia di tempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Seseorang yang memiliki sebuah motivasi yang kuat akan berdampak terhadap hasil pekerjaan yang diselesaikannya karena berhubungan erat dengan tanggungjawab yang harus dilaksanakannya. Adanya pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rivai (2021); Qufni, dkk. (2022); Kustanto, dkk. (2022); Adinugroho, dkk. (2022); dan Hartini, dkk.

(2021) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

8) **Motivasi Kerja Mampu Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Priyantno (2019) pemimpin mampu untuk dapat menimbulkan inovasi dan kreatifitas bawahan dalam melakukan pekerjaan dan pemimpin mampu memberikan dorongan kepada pegawai agar semangat dalam bekerja sehingga pegawai mampu meningkatkan kontribusi dan kinerjanya. Landsan mengenai motivasi mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai adalah teori *Path Goal Theory*. Teori ini menyatakan pemimpin memiliki pengaruh kepada bawahannya dalam setiap melakukan pekerjaannya seperti memberikan motivasi, memperlakukan pegawainya dengan adil dan memberikan kesempatan yang sama untuk bisa berkembang. Penelitian yang dilakukan oleh Sujana dan Komang (2020); Mahadewi dan Netra (2020); dan Anggriani, dkk. (2022) menyatakan bahwa motivasi kerja terbukti mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

9) **Motivasi Kerja Mampu Memediasi Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Robbins (2016) bahwa motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuan.

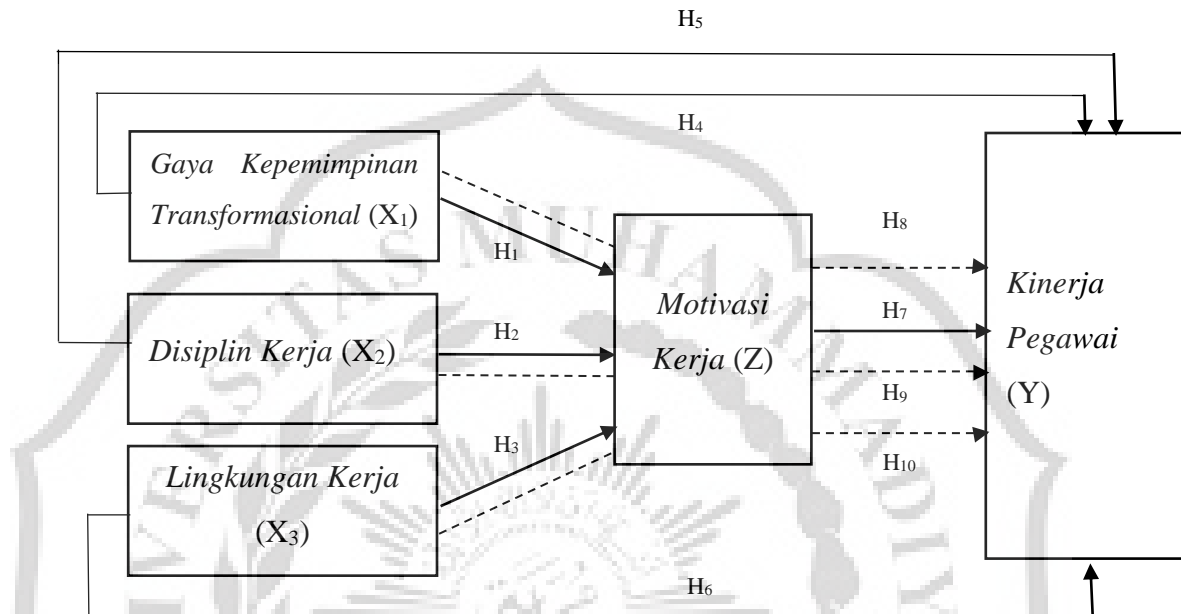
Tiga elemen utama dalam definisi tersebut adalah intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha, arah merupakan tujuan sedangkan ketekunan merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya. Dalam mewujudkan itu maka didalam diri seseorang harus mempunyai kesadaran dalam menjalankan segala peraturan-peraturan yang sudah disepakati bersama. Disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi (Davis dan Newstron, 2020). Penjelasan ini sesuai dengan teori *performance* yang menerangkan bahwa prestasi kerja atau hasil kerja yang baik disebabkan oleh kedisiplinan yang dimiliki oleh pegawainya dan adanya dorongan dalam diri untuk selalu mengerjakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh

Kinerja yang baik adalah kinerja yang mampu menghasilkan kegiatan yang bermanfaat untuk organisasi maupun untuk perusahaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi, prestasi kinerja akan semakin meningkat. Dalam meningkatkan motivasi kerja perlu adanya dukungan internal maupun dukungan eksternal untuk menunjang tercapainya tujuan yang diinginkan. Disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang mendukung keberhasilan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Syamsuddin, dkk. (2021); Pamungkas, dkk. (2022); dan Oktavianti (2022) menyatakan bahwa motivasi terbukti mampu kerja memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

## 10) **Motivasi Mampu Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja**

Lingkungan kerja yang baik berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan dengan adanya motivasi yang tinggi, pengaruh terhadap kinerja pegawai juga akan semakin tinggi. Hal ini didasari oleh teori kebutuhan hirarki Maslow yang menjelaskan bahwa dengan adanya dorongan dari dalam atau luar diri individu yang salah satunya menyangkut bagaimana lingkungan kerjanya untuk merenspon. Semakin nyaman lingkungan kerjanya maka semakin nyaman dan timbul dorongan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan rasa semangat dan kesungguhan yang besar. Penelitian yang dilakukan oleh Rulianti (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja terbukti mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Antoni dan Hariyanto (2021); dan Asmiadi dan Saiful (2022) bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan konsep tersebut, maka penelitian ini menggunakan kerangka pemikiran sebagai berikut.



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Keterangan:

- > : Pengaruh Langsung
- - - - -> : Pengaruh tidak Langsung

#### D. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang penelitian, rumusan masalah yang diujikan dan kerangka pemikiran yang dikembangkan untuk penelitian ini, maka hipotesis pada penelitian ini yaitu:

- H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
- H<sub>2</sub>: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
- H<sub>3</sub>: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
- H<sub>4</sub>: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>5</sub>: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>6</sub>: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>7</sub>: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>8</sub>: Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>9</sub>: Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>10</sub>: Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.