

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan kajian secara luas mengenai konsep kajian hasil penelitian sebelumnya yang digunakan dalam mendukung penelitian yang dilakukan dengan pembahasan variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian ini. Kajian pustaka berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, kompensasi, motivasi, dan kinerja pegawai.

2.1.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai sebuah proses pengelolaan, pemberdayaan, dan pengawasan yang diterapkan pemimpin terhadap keompok yang dipimpinnya, penerapan tersebut berguna untuk meningkatkan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan bersama (Handayani, et al., 2023). Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai suatu hal sangat penting dalam setiap perusahaan/organisasi, adanya sosok pemimpin dapat membantu lancarnya organisasi dalam mencapai tujuan dan keberhasilan (Artanto, 2022).

Organisasi tanpa pemimpin tidak akan berjalan dengan lancar, sebab suatu organisasi/tim memerlukan seseorang yang mengayomi, membimbing dan mendukung karyawan/ pegawai dalam mencapai suatu tujuan. Beberapa pendekatan gaya kepemimpinan diantaranya kepemimpinan situasional, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan transformasional.

2.1.1.1 Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional akan memberi efektivitas yang dimaksimalkan dengan mencocokkan kategori gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan individu (Alobaidan et. al., 2020). Pemimpin harus menjadi ahli diagnosa yang baik dan beradaptasi dengan situasi yang berbeda untuk menyelesaikan tugas secara efektif (Todorović et. al, 2020).

Pendekatan situasional atau *situational approach* adalah situasi yang berbeda menuntut jenis kepemimpinan yang berbeda pula. Pendekatan ini melepaskan diri dari asumsi tidak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi (Northouse, 2019).

Setiap pendekatan biasanya terdiri dari beberapa teori, namun pendekatan situasional hanya terdiri atas teori kepemimpinan jalur-sasaran dan teori kepemimpinan situasi.

2.1.1.2 Kepemimpinan Transaksional

Istilah transaktional berasal dari bagaimana tipe pemimpin ini memotivasi pengikut untuk melakukan apa yang ingin mereka lakukan. Pemimpin transaksional Menentukan keinginan-keinginan pengikut dan memberi sesuatu yang memertemukan keinginan itu dalam pertukaran karena pengikut melakukan tugas tertentu atau menemukan sasaran spesifik. Jadi, suatu *transaction* atau *exchange process* antara pemimpin dan pengikut, terjadi pada saat pengikut menerima *reward* dari *job performance* dan pemimpin memperoleh manfaat dari penyelesaian tugas-tugas. Pemimpin dengan gaya transaksional bekerja melalui penciptaan struktur yang jelas mengenai apa yang diminta dari pengikut mereka, dan penghargaan yang

mereka akan dapatkan sebagai hasil dari mengikuti perintah. Hukuman tidak tertuang dengan jelas, tetapi pengikut mengerti dengan baik dan sistem formal biasanya juga dilaksanakan dengan disiplin.

Tahap awal kepemimpinan transaksional adalah proses negosiasi atau kontrak dimana pegawai diberi gaji dan imbalan lainnya, dan perusahaan mendapat kewenangan terhadap para pegawainya. Gaya kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Bass, 2017). Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang membimbing dan memotivasi pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka. Gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang memimpin dengan menggunakan pertukaran sosial/ transaksi. Pemimpin transaksi mengarahkan atau memotivasi bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka (Robbins et. al., 2017).

Kepemimpinan transaksional mendasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan para pengikutnya. Pemimpin dan para pengikutnya merupakan pihak-pihak yang independen yang masing-masing mempunyai tujuan, kebutuhan dan kepentingan sendiri. Sering tujuan, kebutuhan dan kepentingan tersebut saling bertentangan sehingga mengarah ke situasi konflik. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan.

Kepemimpinan transaksional hakikatnya menyatakan dengan tegas seorang pemimpin harus memutuskan sesuatu yang akan dilakukan oleh anggota tim untuk meraih suatu tujuan organisasi. Pemimpin transaksional biasanya juga fokus menyelesaikan tugas untuk sebuah organisasi. Untuk memotivasi bawahan agar memenuhi tanggung jawab yang diambil, manajer transaksi sangat bergantung pada sebuah sistem penghargaan dan memberikan hukuman kepada bawahan.

2.1.1.3 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mengevaluasi individu atau bekerja dengan mereka untuk mengoptimalkan sumber daya organisasi demi mencapai tujuan yang signifikan sesuai dengan target yang telah ditetapkan (Aprian Pamungkas et al., 2022). Seorang pemimpin transformasional cenderung lebih fokus pada memotivasi dan memperbarui pengikut organisasi secara keseluruhan daripada memberikan perintah secara langsung dari atas ke bawah (Fachrezi, 2020).

Kepemimpinan transformasional adalah model pemimpin yang mengomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas sehingga bawahan dapat mengidentifikasi dan cenderung menimbulkan pengaruh yang kuat pada pengikut, memberikan motivasi pada bawahannya serta merangsang kreativitas untuk bekerja lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi (Armasnsyah, 2022: 3).

Transformational leader atau pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan pada para bawahan atau pengikut. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan

terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka (Wardani, 2020: 27).

Gaya kepemimpinan trasformasional adalah perilaku pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan dan memiliki karisma. Gaya kepemimpinan trasformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu membawa organisasi untuk berubah dengan cepat, memiliki potensi yang luar biasa, bertahan dalam tekanan, serta inovasi di dalam organisasi (Mulia, 2021: 184).

Kepemimpinan trasformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada yang mereka butuhkan (Iswahyudi, 2023: 99).

Kepemimpinan transformsional merupakan jenis kepemimpinan yang membangkitkan kesadaran para pengikut dengan menunjukkan nilai-nilai dan cita-cita yang tinggi seperti kebebasan, keadilan dan kesetaraan (Supriyanto, 2020).

Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu mendorong motivasi pegawainya untuk bertransformasi memiliki kinerja yang lebih baik, dan biasanya terdorong oleh sikap dan perilaku pimpinan yang menjadi contoh baik bagi para pegawai pada suatu instansi yang tentunya akan meningkatkan kualitas kerja yang

lebih baik berdasarkan orientasi kebutuhan dan prioritas dalam pencapaian tujuan organisasi atau instansi.

2.1.1.3.1 Manfaat Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional berperan sebagai mentor yang mendorong aspirasi bawahan, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis. Pengikut merasa dipercaya, dihormati, dan diinspirasi untuk mencapai lebih dari yang diharapkan. Beberapa karakteristik kepemimpin transformasional sebagai berikut (Edison et al., 2016: 98-99).

1. Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.
2. Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta perduli.
3. Merangsang anggota. Permimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.
4. Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.
5. Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan

Manfaat penerapan prinsip dan gaya kepemimpinan yang tepat dan efektif memberikan sejumlah manfaat bagi organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional birokrasi dapat menjadi efisien dalam organisasi yang perlu

mengikuti aturan regulasi yang ketat. Para pemimpin ini memisahkan pekerjaan dari hubungan individu tim. Manfaat gaya kepemimpinan sebagai berikut (Usman, 2019: 143).

1. Mampu menilai SWOT kemampuan dirinya yang diperlukan sebagai kepemimpinan efektif;
2. Menggunakan kekuasaan dengan tepat dan berpengaruh positif dalam meningkatkan komitmen bawahannya;
3. Menguji nilai – nilai persoal dan keyakinan dirinya yang berkaitan dengan asumsi tentang kepemimpinan dan bawahannya;
4. Memahami sejumlah peranan kepemimpinan;
5. Mengenal hubungan antara pemimpin berorientasi tugas dan berorientasi hubungan manusia;
6. Mengenal pentingnya tujuan moral dan nilai etika dalam kepemimpinan.

Selain itu, manfaat kepemimpinan antara lain sebagai berikut (Sundari, 2022: 86).

1. Menghargai hubungan pribadi dengan tim;
2. Memfasilitasi pencapaian tujuan, melalui tujuan struktur yang jelas;
3. Menjadi efisien dalam organisasi yang perlu mengikuti aturan dan regulasi yang ketat;
4. Kepemimpinan yang efektif memberi organisasi pendekatan holistik untuk menjalankan urusan manajemen secara koheren;
5. Gaya kepemimpinan yang efektif harus didasarkan pada kriteria objektif.

Namun, metode dapat didefinisikan sesuai dengan keadaan organisasi Dari uraian mengenai manfaat kepemimpinan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa

seorang pemimpin besar seharusnya terbuka untuk mendengarkan pegawainya dan secara aktif mencoba untuk menemukan solusi tentang pengembangan bakat pegawainya. Seorang pemimpin besar adalah seseorang yang tidak melihat diri mereka sebagai peringkat lebih tinggi darirekanrekan mereka, tetapi lebih diartikan sebagai perpanjangan dari mereka dan mementingkan pengembangan karir pegawainya.

2.1.1.3.2 Tujuan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dikatakan sangat berperan penting dalam proses peningkatan kinerja karyawannya, hal tersebut dapat kita liat apabila seorang pemimpin yang mempunya sikap dan sifat transformasional yang tinggi, maka akan memberi contoh yang positif terhadap bawahannya (Nur et al., 2021).

Kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut (Wibowo, 2017). Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai kepemimpinan modern karena memainkan peran penting untuk peningkatan organisasi (Anwar, 2018).

Kepemimpinan transformasional, menekankan pada inspirasi, motivasi, dan pertimbangan terhadap kebutuhan pegawai, mengarah pada peningkatan kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap organisasi.

2.1.1.3.3 Faktor yang Memengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan lainnya. Gaya kepemimpinan yaitu ciri khas seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan transformasional sebagai berikut (Warman, 2022:140).

1. *Personality* atau Kepribadian, pengalaman masa lalu yang mencakup nilai – nilai, lata belakang dan pengalamannya dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan;
2. Harapan dan perilaku atasan;
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan;
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin;
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan;
6. Harapan dan perilaku rekan.

Sedangkan faktor-faktor lainnya yang dapat memengaruhi kepemimpinan transformasional sebagai berikut (Subhan, 2022: 13).

1. Pengalaman pribadi.

Pengalaman hidup dan kerja seorang individu dapat memengaruhi gaya kepemimpinan. Pengalaman sebagai anggota tim, pengalaman dalam

menghadapi tantangan kepemimpinan, dan pengalaman belajar dari pemimpin sebelumnya dapat membentuk preferensi dan pendekatan kepemimpinan individu.

2. Nilai dan kepercayaan.

Nilai-nilai dan kepercayaan seseorang juga berperan dalam pemilihan gaya kepemimpinan. Nilai-nilai seperti integritas, keadilan dan keberlanjutan dapat memengaruhi pilihan seseorang dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang konsisten dengan nilai-nilai tersebut.

3. Kepribadian dan karakteristik pribadi.

Kepribadian individu memiliki peran penting dalam pemilihan gaya kepemimpinan. Sifat-sifat kepribadian seperti kepercayaan diri, ekstroversi, kebijaksanaan dan orientasi terhadap tugas atau hubungan dapat membentuk preferensi dan gaya kepemimpinan seseorang.

4. Konteks dan tugas kepemimpinan.

Konteks organisasi, tugas kepemimpinan, dan karakteristik tim yang dipimpin juga memengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan. Situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan cepat mungkin mengarah pada gaya kepemimpinan otoriter, sementara situasi yang memerlukan inovasi dan partisipasi dapat mengarah pada gaya kepemimpinan demokratis.

Selain itu, faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepemimpinan transformasional, antara lain sebagai berikut (Northouse, 2023).

1. Pengaruh Ideal.
2. Motivasi.

3. Rangsangan Intelektual.
4. Adaptasi berbasis kehendak.

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kepemimpinan transformasional, antara lain sebagai berikut (Kartini, 2020).

1. Karisma.
2. Inspirasional.
3. Simulasi Intelektual.
4. Perhatian Individu.

2.1.1.3.4 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Terdapat beberapa indikator terkait dengan kepemimpinan transformasional, antara lain sebagai berikut (Risambessy et al., 2021).

1. Pengaruh teridealasi.

Kemampuan pemimpin untuk memengaruhi pengikutnya dengan cara yang ideal dan inspiratif.

2. Perilaku pemimpin.

Tindakan atau perilaku pemimpin yang dapat memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.

3. Stimulasi intelektual.

Pemimpin dapat merangsang anggota tim untuk berpikir kreatif dan inovatif.

4. Perhatian individu.

Pemimpin dapat memberikan perhatian dan dukungan individual kepada anggota tim.

Indikator merupakan variabel kendali yang dapat digunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi pada sebuah kejadian maupun kegiatan. Peneliti mengangkat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan yang sudah dijelaskan dari beberapa para ahli sebelumnya. Adapun indikator gaya kepemimpinan transformasional (Robbins, 2022).

1. Kharisma.

Kharisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfir motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

2. Motivasi inspiratif.

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan.

3. Simulasi intelektual.

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan

kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

4. Perhatian yang individual.

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memerhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan individu.

Adapun indikator kepemimpinan transformasional (Jansen et. al., 2016: 9).

1. Pemimpin yang ideal/karismatik, artinya pemimpin yang dikagumi, dihormati dan dipercaya.
2. Motivasi inspirasional, artinya kemampuan yang dimiliki pemimpin transformasional dalam memotivasi dan menginspirasi karyawannya untuk merasa optimis pada tujuan organisasi dimasa depan.
3. Stimulasi intelektual, artinya perilaku untuk merangsang pemecahan masalah pertimbangan yang cermat serta kreatif dari masalah yang dihadapi.
4. Pertimbangan individual. Artinya mencakup pengakuan terhadap kebutuhan karyawan, perhatian secara individu, dan memberikan pelatihan.

2.1.2 Lingkungan Kerja

Lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan diluar yang berpotensi memengaruhi kinerja organisasi (Robbins et al., 2017). Lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus.

Sedangkan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Sunyoto, 2017).

Lingkungan kerja merupakan suatu tempat yang terdapat sejumlah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan (Sedarmayanti, 2019: 51). Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Lingkungan kerja merupakan kekuatan-kekuatan yang dapat memengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai dalam suatu instansi atau perusahaan, maka dari itu lingkungan kerja yang baik akan menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.

Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi dimana seorang bekerja metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok (Prasetyo, 2021). Lingkungan kerja adalah keadaan di sekitar para pekerja sewaktu pekerja melakukan tugasnya yang mana keadaan ini mempunyai pengaruh bagi pekerja pada waktu melakukan pekerjaannya dalam rangka menjalankan operasi perusahaan, karena lingkungan kerja mempunyai peran penting bagi pekerja agar dalam menyelesaikan tugasnya dapat terlaksana dengan efektif dan efisien.

Lingkungan kerja merupakan komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk

bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam bekerja (Joni & Hikmah, 2022).

Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan meningkatkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal (Latif et al., 2022). Selain itu, lingkungan kerja juga dapat memengaruhi emosi pegawai, misalnya jika pegawai menyenangi lingkungan kerja di mana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan nyaman di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitas, sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja pegawai juga tinggi. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dan segi psikis secara langsung ataupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya (Indriyati, 2022).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

2.1.2.1 Teori Lingkungan Kerja

Tujuan lingkungan kerja adalah untuk memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menetramkan betah bekerja karyawan dan dapat mendorong semakin baiknya kinerja dan produktivitas para karyawan (Jayanti & Syamsir, 2018). Adapun tujuan dari lingkungan kerja adalah agar karyawan dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan pekerjaannya dengan baik, sehingga dengan

adanya lingkungan kerja yang baik dapat bekerja secara optimal dan demi kelancaran pekerjaan yang ada dalam suatu instansi/organisasi (Pribadi, 2022).

Adapun manfaat dari lingkungan kerja sebagai berikut (Putra et al., 2013).

1. Meningkatnya produktivitas karena menurunnya jumlah hari yang hilang.
2. Meningkatnya efisiensi dan kualitas pekerja yang lebih berkomitmen.
3. Menurunnya biaya-biaya kesehatan dan asuransi.
4. Tingkat kompensasi pekerja dan pembayaran langsung yang lebih rendah karena menurunnya pengajuan klaim.
5. Fleksibilitas dan adaptabilitas yang lebih besar sebagai akibat dari meningkatnya partisipasi dan rasa kepemilikan.
6. Rasio seleksi tenaga kerja yang lebih baik karena naiknya citra perusahaan.

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi lingkungan kerja sebagai berikut

(Afandi, 2018: 66).

1. Faktor Lingkungan Fisik
2. Faktor Lingkungan Kerja Non Fisik

Berdasarkan penjelasan dari berbagai sumber, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja mencakup suasana atau kondisi di sekitar tempat kerja, sarana dan prasarana, metode kerja, dan pengaturan kerja baik sebagai individu maupun kelompok kerja, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja, diketahui bahwa ruang lingkup lingkungan kerja sangatlah luas. Oleh sebab itu lingkungan kerja dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu lingkungan kerja fisik dan non-fisik

2.1.2.2 Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik mencakup semua kondisi fisik di sekitar tempat kerja yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi karyawan. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori sebagai berikut (Sedarmayanti, 2017: 25).

1. Lingkungan kerja yang berhubungan langsung dengan pekerja seperti pusat kerja, kursi, meja, dll.
2. Lingkungan perantara disebut juga lingkungan kerja yang memengaruhi keadaan manusia yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya bau tidak sedap, suhu, sirkulasi udara, tingkat kelembaban, pencahayaan, kebisingan dari getaran mekanik.

Faktor-faktor lingkungan kerja fisik yang dapat memengaruhi kinerja karyawan (Afandi, 2018: 66) sebagai berikut.

- 1 Perencanaan ruang kerja, termasuk tata letak dan penataan peralatan kerja yang tepat, kenyamanan, dan penampilan karyawan serta penempatan peralatan kerja dan kecukupan penempatan, sangat berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan gaya kerja karyawan.
2. Rancangan pekerjaan, meliputi peralatan kerja dan produser kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan memengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan.
- 3 Kondisi lingkungan kerja, pencahayaan dan kebisingan berhubungan erat dengan kenyamanan pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan,

dan pencahayaan yang tepat berdampak besar pada kondisi kerja seseorang dalam menjalankan tugasnya.

4. Tingkat *visual privacy* dan *acoustical privacy*, dalam tingkat pekerjaan tertentudi tempat kerja membutuhkan tempat kerja yang dapat memberikan privasi kepada karyawan. Privasi adalah kebebasan individu dalam hal-hal yang memengaruhi diri sendiri dan kelompok seseorang. Privasi visual mengacu pada kebebasan visual atau yang dilihat, sedangkan privasi akustik mengacu pada pendengaran.

2.1.2.3 Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah persepsi karyawan terhadap iklim kerja yang tidak dapat dilihat atau disentuh, melainkan sesuatu yang hanya dirasakan (Ariati dkk., 2023: 356-367). Lingkungan kerja non fisik menyoroti sikap, nilai, norma dan perasaan yang lazim dimiliki oleh para pekerja atau pegawai yang berhubungan dengan tempat kerja mereka dan lingkungan kerja non fisik dapat menggambarkan iklim psikologis, kultur atau kepribadian perusahaan tersebut (M. Hariyanto, Abdul Kodir Djaelani, dan Arini Fitria Mustapita, 2022: 539).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka lingkungan kerja non fisik memiliki peran krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai. Budaya kerja yang positif, gaya kepemimpinan yang dijalankan, dinamika tim yang dijalin, dan pengalaman secara keseluruhan berperan dalam menciptakan kondisi kerja yang mendukung produktivitas dalam upaya peningkatan kinerja pegawai.

2.1.2.3.1 Faktor-faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja Non Fisik

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

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

Lingkungan kerja non fisik memiliki peran yang sangat signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi lingkungan kerja non fisik sebagai berikut (Ariati et al., 2023: 356-367).

1. Budaya kerja di tempat kerja secara *vertical* maupun *horizontal*.
2. Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pihak-pihak yang membuat kebijakan atau peraturan kerja.
3. Dinamika tim mengenai peran dan pemenuhan tanggungjawab terhadap pekerjaan.
4. Pengalaman karyawan secara keseluruhan yang didapati selama melakukan berbagai aktivitas, khususnya pengalaman kerja.

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

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

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

2.1.2.3.2 Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Beberapa indikator lingkungan kerja non fisik yang dapat diukur antara lain sebagai berikut (Rosi et al., 2022: 287).

1. Kesejahteraan.

Pembagian kerja yang terstruktur dan jelas sehingga didapati peran kerja yang sesuai. Pada akhirnya seseorang akan mendapat imbalan yang setimpal dengan peran kerja yang ia jalankan. Hal ini akan menjadikan seseorang mempunyai moralitas yang bagus.

2. Suasana kerja.

Kondisi pekerjaan yang aman akan memberikan rasa nyaman bagi seseorang yang pada akhirnya akan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Hal ini akan menjadikan seseorang mampu menghadapi dan menyelesaikan berbagai permasalahan dalam bekerja.

3. Hubungan kerja karyawan dengan atasan.

Mendapatkan motivasi dari atasan dan mengerti arah pembicaraan yang dijalankan akan menciptakan hubungan kerja yang kondusif.

4. Hubungan kerja karyawan dengan rekan kerja.

Mendapatkan kepercayaan dan saling mengerti satu sama lain akan menciptakan hubungan kerja yang kondusif.

Sedangkan dimensi lingkungan kerja non fisik beserta indikatornya sebagai berikut (Sihaloho, 2019).

1. Hubungan rekan kerja setingkat.
2. Hubungan atasan dengan karyawan.
3. Kerjasama antar karyawan.

2.1.3 Kompensasi

Kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka (Dessler, 2017).

Kompensasi merupakan sesuatu yang karyawan dapatkan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Rivai, 2018). Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Kompensasi membantu organisasi atau perusahaan mencapai keberhasilan dengan memperhatikan keadilan internal dan keadilan eksternal. Keadilan internal pada dasarnya kepada karyawan yang memiliki kualifikasi atas jabatan yang lebih tinggi dibayar lebih tinggi demikian sebaliknya. Keadilan eksternal berarti kepada karyawan yang dibayar setingkat dengan karyawan yang sejenis di perusahaan lain.

2.1.3.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang akan diterima karyawan sebagai bentuk balas jasa kerja karyawan (Sedarmayanti, 2019: 263). Kompensasi

adalah suatu hal yang berbentuk bayaran untuk diberikan kepada karyawan dan hal-hal yang berhubungan dengan karyawan (Dessler, 2017: 221).

Kompensasi adalah seluruh *extrinsic rewards* yang diterima oleh karyawan dalam bentuk upah dan gaji, insentif atau bonus, dan beberapa tunjangan (*benefits*) (Fajar dan Heru, 2016). *Extrinsic reward* adalah imbalan yang dikontrol dan didistribusikan secara langsung oleh organisasi dan sifatnya berwujud. Upah atau gaji pokok adalah pembayaran yang diterima karyawan secara bulanan, mingguan, atau setiap jam sebagai hasil dari pekerjaan mereka. Insentif merupakan imbalan yang ditambahkan terhadap upah atau gaji dan biasanya berkaitan secara langsung terhadap prestasi kerja (seperti bonus, komisi, *profit sharing*, dan *piece rate plans*), sedangkan *benefits* adalah imbalan yang diterima dampaknya karyawan akan lebih terpuaskan.

Kompensasi merupakan suatu bagian dari reward atau penghargaan yang hanya berhubungan dengan bagian ekonomi, akan tetapi setelah adanya keyakinan bahwasannya perilaku individual terdapat pengaruh dari sistem spektrum yang lebih luas maka kompensasi tidak terlepas dari adanya reward yang disediakan oleh organisasi (Widodo, 2014:160).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat penulis definisikan bahwa kompensasi adalah suatu hal dalam berbagai bentuk seperti uang, hadiah, dan *reward* atau penghargaan yang telah disediakan dan diberikan oleh organisasi kepada karyawannya sebagai imbalan atas jasa-jasa dan kerja keras karyawan.

2.1.3.2 Klasifikasi Kompensasi

Kompensasi dikelompokkan sebagai berikut (Werther, 2016).

1. Kompensasi langsung, yang terdiri atas gaji dan upah pokok, serta insentif dan bagi hasil.
2. Kompensasi tidak langsung, yang berbentuk program kesejahteraan dan pelayanan. Kompensasi tidak langsung dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis: yang disediakan secara sukarela oleh pengusaha/ majikan, dan yang diwajibkan oleh hukum/ peraturan.

Jenis-jenis dari kompensasi terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung sebagai berikut (Dessler, 2017: 222).

1. Kompensasi finansial langsung berupa bayaran seperti bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (komisi, bonus, dan pembagian laba), dan bayaran tertangguh (program tabungan dan anuitas pembelian saham).
2. Kompensasi finansial tidak langsung, seperti program-program proteksi (asuransi kesehatan), bayaran di luar jam kerja (liburan, cuti lebaran, cuti tahunan), fasilitas yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi (kendaraan dan tempat tinggal).

2.1.3.3 Tujuan Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi kerja yang dilakukan karyawan, maka kebutuhan finansial menjadi bagian penting menumbuhkan motivasi kerja karyawan (Rumenda, 2018).

Tujuan pemberian kompensasi antara lain yaitu sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, motivasi, stabilitas karyawan, dan disiplin sebagai berikut (Hasibuan, 2020: 121).

1. Ikatan kerjasama.

Dengan adanya pemberian kompensasi kepada karyawan dapat menciptakan suatu ikatan kerjasama antara pimpinan dengan karyawan. dalam hal ini karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pimpinan atau pengusaha wajib membayarkan kompensasi sesuai dengan yang sudah disepakati.

2. Kepuasan kerja.

Dengan adanya balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisiknya, status sosial, dan egoistiknya sehingga memeroleh kepuasan kerja.

3. Motivasi.

Pemberian balas jasa yang diberikan cukup besar, karyawan akan sangat termotivasi dalam bekerja.

4. Stabilitas karyawan.

Pemberian kompensasi dengan prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin.

5. Disiplin.

Pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan akan semakin baik. Para karyawan akan menyadari akan tanggung jawabnya serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

Kompensasi adalah keseluruhan dari semua hadiah yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka (Mondy dan Martocchio, 2016). Masalah kompensasi merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan, tetapi juga karena kompensasi yang diberikan besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja para karyawannya. Kompensasi yang diberi termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Kompensasi di sini tidak sama dengan upah, meskipun upah adalah merupakan bagian dari kompensasi. Dengan demikian maka setiap organisasi harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat, sehingga dapat menopang tercapainya tujuan organisasi secara lebih efektif dan lebih efisien.

Kesimpulan yang dapat diambil bahwa kompensasi adalah suatu bentuk penghargaan baik berupa uang maupun bukan uang yang diterima oleh karyawan atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan atau organisasi dalam hubungan kerja.

2.1.3.4 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang memengaruhi pemberian kompensasi (Mondy dan Martocchio, 2016) antara lain sebagai berikut.

1. *Labor market.*

Kondisi pasar tenaga kerja yang memengaruhi tingkat kompensasi.

2. *Labor Union.*

Suatu organisasi yang dibentuk tenaga kerja untuk melindungi dan memromosikan kepentingan tenaga kerja yang bertujuan untuk meningkatkan kondisi kerja, gaji, dan manfaat bagi anggotanya.

3. *Economy.*

Kondisi ekonomi sangat berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Sebagai contoh, ketika ekonomi sedang tertekan umumnya penawaran tenaga kerja meningkat sehingga membuat harga atau upahnya lebih kecil dari harga pasaran. Sebaliknya jika kondisi ekonomi sedang meningkat, kompensasi bagi tenaga kerja pun akan tinggi.

4. *Interindustry Wage Differentials.*

Di pasar tenaga kerja yang kompetitif, perusahaan berusaha untuk menarik dan mempertahankan individu terbaik untuk pekerjaan sebagian dengan menawarkan upah dan tunjangan yang menguntungkan tenaga kerja. Beberapa perusahaan tidak dapat bersaing atas dasar upah dan tunjangan. Ada perbedaan upah di berbagai industri, perbedaan ini dikenal sebagai upah *interindustry* atau perbedaan kompensasi.

5. *Legislation.*

Kebijakan pemerintah juga turut memengaruhi jumlah kompensasi yang diterima setiap individu. Sebagai contoh, hukum tentang kompensasi yang berlaku menentukan jumlah yang harus dihitung dan dibayarkan. Hukum yang berlaku melarang memberi upah lebih sedikit kepada salah satu jenis kelamin jika karyawan melakukan pekerjaan yang substansial sama.

Sedangkan faktor-faktor lainnya yang memengaruhi kompensasi sebagai berikut (Hasibuan, 2020: 127).

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.

Dalam hal ini jika penawaran yang ada lebih besar dari lowongan pekerjaan maka tingkat kompensasi relatif kecil, begitupun sebaliknya jika terdapat penawaran lebih kecil sedangkan lowongan pekerjaan itu lebih besar maka kompensasi yang ditawarkan akan relatif lebih besar.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan.

Dalam hal ini apabila jika perusahaan atau suatu organisasi tersebut mampu dan bersedia memberikan kompensasi dengan baik maka tingkat kompensasi semakin besar, begitupun sebaliknya apabila perusahaan atau suatu organisasi tersebut hanya mampu memberikan kompensasi rendah maka tingkat kompensasi pun rendah.

3. Produktivitas kerja pegawai atau karyawan.

Dalam hal ini jika produktivitas kerja yang dilakukan pegawai atau karyawan tersebut baik, maka tingkat kompensasi yang akan didapatkan akan semakin besar, begitupun sebaliknya jika produktivitas yang dilakukan pegawai atau karyawan buruk, maka kompensasi yang akan didapatkan pun rendah.

4. Biaya hidup.

Dalam hal ini biaya hidup dapat menentukan tinggi rendahnya tingkat kompensasi. Jika biaya hidup di daerah tersebut tinggi maka tingkat pendapatan kompensasi juga akan tinggi begitupun dengan sebaliknya.

5. Kondisi perekonomian nasional.

Dalam hal ini tinggi atau rendahnya tingkat pemberian kompensasi yang dilakukan perusahaan kepada pegawai juga dapat disebabkan oleh kondisi perekonomian saat itu. Jika perekonomian sedang tinggi maka kompensasi

yang akan diberikan pun akan tinggi, sebaliknya jika perekonomian sedang merosot maka kompensasi yang akan diberikan pun akan rendah.

2.1.3.5 Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi (Badriyah, 2015: 164) yaitu sebagai berikut.

1. Gaji/upah, balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada pegawai tetap serta memiliki jaminan yang pasti;
2. Insentif, balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu , yang prestasinya di atas prestasi standar, pemberian insentif dimaksud untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih bersemangat sehingga produktivitas pegawai meningkat;
3. Bonus, balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target, diberikan satu kali terima tanpa suatu ikatan pada masa yang akan datang, beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan kepada yang berhak menerima bonus;
4. Tunjangan, pemberian kompensasi guna menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, bayaran di luar jam kerja (sakit, cuti, libur besar, dsb.). Terdapat beberapa dalam pemberian tunjangan, yaitu pemberian tunjangan kesehatan, pemberian tunjangan hari raya, dan pemberian tunjangna kecelakaan;
5. Fasilitas, program pelayanan pegawai yang berupa fasilitas guna mempermudah pegawai dalam bekerja;
6. Asuransi, perjanjian antara dua pihak atau lebih, pihak penanggung mengikat diri kepada tertanggung dengan menerima premi asuransi.

Sedangkan beberapa indikator kompensasi (Simamora, 2019) yaitu:

1. Gaji.

Gaji merupakan balas jasa yang umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2. Insentif.

Insentif adalah tambahan kompensasi diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3. Tunjangan.

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas.

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan, fasilitas yang dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

2.1.4 Motivasi

Motivasi adalah perubahan-perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling* dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan (MC Donald, 2016). Motivasi mempelajari cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif sehingga berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi adalah

mengusahakan supaya seseorang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena ia ingin melaksanakannya (Terry, 2019).

Motivasi kerja adalah segala sesuatu yang timbul di dalam hasrat seseorang dengan menimbulkan keinginan serta gairah yang dapat memengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan yang sesuai (Maruli, 2020: 58).

Motivasi kerja merupakan dorongan psikologis yang mendorong individu atau karyawan untuk melakukan aktivitas atau upaya guna mencapai sasaran yang ditetapkan oleh organisasi atau secara personal (Nasution, 2019).

Motivasi kerja adalah dorongan internal atau eksternal yang menginspirasi individu untuk berpartisipasi dalam aktivitas kerja dengan semangat, memromosikan kerja sama, produktivitas, dan penyesuaian diri dengan usaha yang berkelanjutan demi pencapaian kepuasan (Hasibuan, 2020). Secara Konseptual pemahaman tentang motivasi dalam bekerja menjadi salah satu elemen penting yang memengaruhi hasil kerja individu (Mangkunegara, 2022).

2.1.4.1 Faktor-faktor yang Memengaruhi Motivasi

Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi secara internal (Sutrisno, 2019), diantaranya:

1. dorongan untuk mencapai hidup yang lebih baik;
2. aspirasi untuk memiliki hal-hal tertentu;
3. harapan akan masa depan yang lebih baik;
4. keinginan akan penghargaan atas kerja keras;
5. dorongan untuk mendapatkan kekuasaan.

Sedangkan berbagai elemen yang memengaruhi dorongan untuk bekerja dari luar meliputi:

1. suasana di tempat kerja;
2. penggantian yang memuaskan;
3. pengawasan yang efektif;
4. perlindungan untuk masa depan karir;
5. posisi dan kewajiban;
6. aturan yang disesuaikan.

2.1.4.2 Indikator Motivasi

Motivasi memiliki indikator motivasi kerja sebagai berikut (Hasibuan, 2020: 142).

1. Kebutuhan fisik, yaitu dimana manusia itu membutuhkan motivasi dalam dirinya untuk dapat mencapai apa yang diinginkannya. Kebutuhan fisik tersebut dapat berupa adanya pembayaran gaji karyawan yang layak, adanya bonus atau uang lembur, dan tunjangan berupa uang makan dan transportasi.
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, yaitu dalam hal ini suatu organisasi perlu dan harus memberikan fasilitas kerja yang aman dan nyaman bagi karyawannya, fasilitas itu dapat berupa jaminan keselamatan kerja, dana pensiun, dan alat-alat perlengkapan keselamatan dalam bekerja lainnya.
3. Kebutuhan sosial, yaitu suatu kebutuhan yang seseorang lakukan melalui interaksi dengan orang lainnya, interaksi tersebut berupa menjalin hubungan pertemanan, diterimanya seseorang atau individu dalam suatu kelompok, dan adanya keinginan dicintai dan mencintai.

4. Kebutuhan akan penghargaan sesuai dengan kemampuannya, yaitu suatu hal yang berhubungan dengan adanya pengakuan dari orang lain atas suatu prestasi kerja yang telah dicapai, hal ini seperti keinginan karyawan untuk dihormati serta dihargai oleh karyawan lainnya dan keinginan karyawan yang dihargai oleh atasannya atas pencapaian atau prestasi kerja yang telah ia raih, hal ini akan membuat karyawan terdorong atau termotivasi dalam bekerja.

Adapun indikator motivasi bahwa orang-orang akan termotivasi untuk melakukan hal-hal tertentu guna mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tindakan mereka akan mengarah pada pencapaian tujuan tersebut (Vroom, 2014), sebagai berikut.

1. Ekspektansi (E).

Upaya yang dilakukan agar seorang karyawan dapat mencapai target yang diharapkan. Misalnya prestasi kerja yang tinggi.

2. Instrumen (I).

Perilaku yang dapat menghasilkan reward. Misalnya penghasilan, baik berupa gaji, pelatihan ataupun hal lain yang diberikan perusahaan, dan lain sebagainya

3. Valensi (V).

Nilai dari reward yang diberikan bagi karyawan. Misalnya jika hal yang paling didambakan oleh seseorang pada suatu saat, promosi, cuti dan lain-lain

Teori ini berasumsi bahwa seseorang mempunyai keinginan untuk menghasilkan suatu karya pada waktu tertentu tergantung pada tujuan-tujuan khusus yang ingin dicapainya, dan juga pemahamannya tentang nilai suatu prestasi

kerja sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian harapan adalah keyakinan bahwa upaya yang lebih baik akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Harapan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti keterampilan yang sesuai untuk melakukan pekerjaan, ketersediaan sumber daya yang tepat, ketersediaan informasi penting, dan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja merupakan catatan *out-come* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Kinerja dapat dikatakan hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja individu merupakan pondasi kinerja organisasi. Faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi adalah adanya pegawai yang mampu dan terampil serta mempunyai semangat kerja yang baik, sehingga dapat diharapkan suatu hasil kerja yang memuaskan (Alrasyid et al., 2024: 13-24).

Kinerja adalah segala hasil capaian dari segala bentuk tindakan dan kebijakan dalam rangkaian usaha kerja pada jangka waktu tertentu guna mencapai suatu tujuan (Ferawati et al., 2020: 49). Kinerja merupakan sesuatu yang dinilai dari apa yang dilakukan seseorang dalam pekerjaannya dan telah memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan yang berlaku (Hayati et al., 2020: 110).

Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur. Kinerja dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang diberikan organisasi sebagai upaya pencapaian visi misi organisasi dengan kemampuan menyelesaikan masalah sesuai dengan waktu yang ditentukan dan tidak melanggar hukum (Rudini, 2024: 1235-1253).

Kinerja terjemahan dari *performance* yang berarti: 1) perbuatan yang diketahui melalui pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna; 2) pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya; 3) hasil kerja dari proses manajemen secara keseluruhan yang ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan; 4) kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu dalam periode tertentu; 5) hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan perusahaan yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Putu Banu, 2020).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil pekerjaan dari pegawai sebagai upaya untuk mewujudkan tujuan, visi, misi suatu organisasi/instansi. Maka dari itu, peneliti menarik kesimpulan bahwa kinerja dimaknai sebagai sebuah hasil kerja dari seorang

pegawai dalam sebuah proses atau pelaksanaan tugas sesuai tanggung jawabnya dalam suatu periode tertentu sehingga dapat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi tertentu.

2.1.5.1 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan bagian penting dari fungsi manajemen evaluasi (penilaian) dan pengawasan. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaannya jika dikomparasikan dengan seperangkat standar dan mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai (Mathis dan Jackson, 2020). Terdapat beberapa tujuan dalam pelaksanaan penilaian kinerja terhadap karyawan terhadap perusahaan (Werther, 2016), sebagai berikut.

1. Peningkatan kinerja (*performance improvement*).

Penilaian kinerja memungkinkan HRD mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian kompensasi (*compensation adjustment*).

Hasil penilaian kinerja membantu HRD untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. Keputusan penempatan (*placement decision*).

Hasil penilaian kinerja membantu HRD dalam memberikan masukan kepada pimpinan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi karyawan.

4. Kebutuhan pengembangan dan pelatihan (*training and development*).

Penilaian kinerja membantu HRD untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Perencanaan dan pengembangan karir (*career planning and development*).

Penilaian kinerja dapat memandu organisasi untuk menentukan jenis dan potensi karir yang dapat dicapai oleh pegawai saat melaksanakan pekerjaan.

6. Prosedur perekrutan (*process deficiencies*).

Hasil penilaian kinerja dapat memengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang berlaku di dalam perusahaan atau organisasi.

7. Kesalahan desain pekerjaan dan ketidakakuratan informasi (*informational inaccuracies and job-design errors*).

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam menajemen SDM terutama di bidang informasi kepegawaian, desain pekerjaan dan informasi SDM lainnya.

8. Kesempatan yang sama (*equal employment opportunity*).

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

9. Tantangan eksternal (*external challenges*).

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lainnya memengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dari pekerjaannya.

10. Umpaman balik (*feedback*).

Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan pegawai.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai

Dalam dunia kerja, ada banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang

dapat memengaruhi kinerja pegawai berasal dari internal dan eksternal organisasi maupun dari diri pegawai itu sendiri.

Faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2022).

1. Faktor kemampuan (*ability*).

Kemampuan terdiri dari potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge skill)*. Artinya, pegawai yang memiliki IQ dengan pendidikan yang memadai dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan organisasi. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi (*motivation*).

Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Faktor yang memengaruhi kinerja pegawai (Amstrong, 2017), yaitu:

1. *Personal factor*, yang ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. *Leadership factors*, yang ditentukan oleh kualitas bimbingan dan dukungan yang dilakukan *team leader*.
3. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan diberikan rekan kerja.
4. *System factors*, yang ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan perusahaan atau organisasi.

5. *Contextual situational*, yang ditunjukkan dengan tinggi rendahnya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal atau eksternal.

Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja pegawai tidak hanya berasal dari diri pegawai/karyawan itu sendiri melainkan dari banyak faktor seperti dukungan dan bimbingan orang lain, fasilitas yang menunjang pekerjaan, dan kondisi perubahan internal dan eksternal perusahaan atau organisasi.

2.1.5.3 Indikator Kinerja Pegawai

Terdapat empat indikator yang dapat diukur untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja pegawai (Romly, 2022), yaitu:

1. Target.

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

2. Kualitas.

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan dalam menangani tugas-tugas yang ada dalam perusahaan.

3. Waktu Penyelesaian.

Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan yaitu keseuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Taat Asas.

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, bekerja sesuai prosedur dan sesuai jabatan serta dapat dipertanggung jawabkan.

Adapun sumber lain mengemukakan terdapat lima indikator yang dapat diukur untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja karyawan (Kawiana, 2020: 256), antara lain sebagai berikut.

1. Semangat kerja.

Kegairahan akan pekerjaan yang dilakukan akan mendorong karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh rasa tanggung jawab.

2. Kualitas kerja.

Suatu hasil yang diukur dengan efektivitas dan efisiensi suatu pekerjaan, dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna, khususnya efektivitas dan efisiensi karyawan itu sendiri dalam bekerja.

3. Keunggulan.

Kemampuan seorang dalam memenuhi tugas dan tanggungjawabnya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi akan menciptakan daya saing secara sehat.

4. Keberhasilan.

Keberhasilan karyawan merupakan suatu pencapaian kerja mereka terhadap tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau kemampuan karyawan untuk melewati dan mengatasi suatu tantangan dalam pekerjaan.

5. Akuntabilitas.

Akuntabilitas merujuk pada kewajiban setiap individu, kelompok atau institusi untuk memenuhi tanggung jawab yang menjadi amanahnya.

Sumber lain menyatakan bahwa indikator yang dapat memengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut (Jufrizen, 2021: 38).

1. Kualitas.

Kualitas pekerjaan berhubungan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan keberhasilan dalam menjalankan serta menyelesaikan tugas-tugas.

2. Kuantitas.

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan sedikit atau banyaknya pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

3. Kehandalan.

Taat terhadap peraturan yang berlaku, inisiatif dalam menjalankan pekerjaan, kehati-hatian bekerja, dan ketekunan menyelesaikan pekerjaan.

4. Sikap.

Kesiapan mental untuk bekerja dan bersaing dengan berbagai situasi dan kondisi, reaksi positif maupun negatif terhadap berbagai perubahan, dan mampu menyesuaikan diri dengan orang lain.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan, digunakan guna menjadi bahan rujukan dan menjadi dasar bagi penelitian ini. Penelitian yang dirujuk disesuaikan dengan topik dan variabel yang diteliti. Berikut ini daftar penelitian terdahulu.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis		Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
	(1)	(2)				
1	Ahmad Fauzi, Fitriani Latief, Sandra Babasoan. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada BKPSDM Daerah Kota Makassar	Variabel bebas kompensasi. Memiliki pengaruh terhadap terhadap motivasi.	Variabel bebas lingkungan kerja. Variabel terikat motivasi kerja.	Subyek penelitian pegawai BKPSDMD Kota Makassar. Regresi linear berganda.	Kompensasi, lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. kompensasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap motivasi kerja.	Jurnal Manajemen dan Akuntansi MANUVE R Vol.1 Hal. 1 Maret 2023
2	Febryan Muhammad Thariq, Cindy Naomi Oktavia Br. Silaban, Muhammad Afandi Manurung, Anita Maharini. (2024). <i>The Influence of Transformasional Leadership Style, Organizational Culture, and Compensation on Employee Performance with the Work Environment as Mediating Variable</i>	Varaibel bebas kepemimpinan transformasional al, kompensasi. Variabel terikat kinerja.	Variabel bebas budaya organisasi. Variabel mediasi lingkungan Penelitian dilakukan di Greater Jakarta dengan mayoritas responden wanita usia kerja. 20-30 tahun, sudah bekerja, dan latar pendidikan non sarjana.	Variabel bebas organisasi. Variabel mediasi lingkungan Penelitian dilakukan di Greater Jakarta dengan mayoritas responden wanita usia kerja. 20-30 tahun, sudah bekerja, dan latar pendidikan non sarjana.	Kepemimpinan transformasional , budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. kompensasi tidak memengaruhi kinerja.	Migration Letters. Vol. 20 No S8 (2023) pp 401-409 ISSN: 1741-8984
3	Asmiadi, dkk. (2022). Peran Mediasi Motivasi Pada Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan	Variabel bebes kepemimpinan transformasional al. Variabel terikat kinerja.	Variabel bebas kepemimpinan , lingkungan kerja.	Subyek penelitian	Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja	Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 5 No 2, Juni 2022

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat DPRK Kota Subulussalam	mediasi Motivasi. PLS SEM	pegawai kantor Sekretariat DPRK Koto Subulussalam.	pegawai. Secara tidak langsung motivasi tidak mampu memediasi kinerja pegawai.	E-ISSN : 2599-3410 P-ISSN : 2614-3259
4	A.A Sagung Pradnyasita Kahuningan, I Gusti Salit Ketut Netra. (2023). Pengaruh Kompenasasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi.	Variabel bebas Kompensasi. Variabel terikat kinerja. Variabel mediasi Motivasi	1 variabel bebas. Subyek penelitian Karyawan PT. Astra Internasional, Tbk. Daihatsu Cabang Tjokroaminoto Denpasar.	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi.	E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Vol. 12 No. 12, Desember 2023 , pages: 2434-2447 e-ISSN: 2337-3067
5	Nurul Indira ukry Putri, Djabir Hamzah, Wahda. (2021). <i>Analysis of The Influence of Leadership, Work Environment, and Compensation with Motivation as Mediates Variable on Employee Performance at State Owned Banks in Makassar City.</i>	Variabel bebas kompensasi. Variabel terikat kinerja. Variabel mediasi motivasi	Variabel bebas kepemimpinan , lingkungan kerja. Subyek penelitian karyawan Bank di Kota Makassar. SEM Amos	Motivasi kerja secara parsial memediasi kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai Bank BUMN di Kota Makassar	Global Scientific Journal. GSI: Volume 9, Issue 2, February 2021, Online: ISSN 2320-9186
6	Amjad Maulana, dkk. 2022. Pengaruh Kompenasasi, Kepemimpinan Transformasional,	Variabel nebas kompensasi, kepemimpinan transformasional. Variabel mediasi motivasi.	Variabel bebas lingkungan kerja. Variabel terikat OCB.	kompensasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, kepemimpinan transformasional	Jurnal Manajemen ISSN: 0285-6911 (Print) 2528-1518

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	dan Lingkungan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening	SmartPLS 3.3.	tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan motivasi.	(Online) Volume 14 Issue 1 (2022) Pages 65-75	
7	Hendra Darmawan (2023) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening	Variabel bebas kepemimpinan transformasional al, kompensasi. Variabel terikat kinerja. Motivasi variabel intervening.	Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening. Studi Kasus di Pelabuhan Indonesia Persero Subregional Jawa.	Seluruh variabel berpengaruh positif dan kuat.	ITPMJ Vol. 2 Juli 2023 E-ISSN: 2963-7309 P-ISSN:2962-6536
8	Rizki Reza Satria, dkk. (2024) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening	Variabel bebas kompensasi Variabel terikat kinerja. Variabel intervening	Variabel bebas gaya kepemimpinan , lingkungan kerja.	Kepemimpinan, kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening.	CEMERLA NG Universitas Siliwangi Vol. 4 No. 4 November 2024 E-ISSN : 2962-4797; P-ISSN : 2962-3596 Hal 67-87
9	Yunita Ningsih, dkk (2024) Pengaruh Kompensasi Finansial, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Beban Kerja	Variabel bebas lingkungan kerja non fisik, variabel terikat kinerja	Variabel bebas kompensasi finansial, beban kerja. Tidak ada variabel mediasi.	Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Lingkungan	Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA Vol. 3 No. 2 Tahun 2024

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sumatera Inti Seluler.		Analisis regresi berganda. Subyek penelitian karyawan PT. Sumatera inti Seluler.	kerja non fisik memiliki pengaruh yang sangat signifikan, suasana kerja yang nyaman dan mendukung sangat penting untuk kinerja optimal.	Hal 182-199
10	Astarman, dkk. (2024) Pengaruh Kepemimpinan transformasional, al, Variabel dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Motivasi pada PT. Banyubening Utama PKS Indragiri Hulu.	Variabel bebas kepemimpinan transformasional, al, Variabel terikat kinerja karyawan. dimediasi yang dimediasi oleh Motivasi pada PT. Banyubening Utama PKS Indragiri Hulu.	Variabel bebas lingkungan kerja, tidak ada variabel terikat kinerja karyawan. dimediasi yang dimediasi oleh Motivasi pada PT. Banyubening Utama PKS Indragiri Hulu.	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, secara langsung maupun melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Lingkungan kerja yang kondusif berdampak positif terhadap kinerja. Motivasi terbukti memediasi sebagian pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja.	<i>Indonesian Research Journal on Education</i> e-ISSN: 2775 – 8672, p-ISSN: 2775 – 9482 Volume 4 Nomor 4 Tahun 2024 Halaman: 2895 – 2906

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11	Nita Anggraeni Lubis, dkk. (2023) <i>Analysis of the Influence of Transformational Leadership, Work-Life Balance, and Work Environment on the Employee Performance of the Land Office in Medan City with Work Discipline as a Mediating Variable</i>	Variabel bebas transformation al leadership. Variabel terikat employee performance. PLS SEM	Variabel bebas work life balance, work environment. variable mediating work discipline. Subyek The land office in Medan City	<i>Transformational leadership has a positive and significant direct effect on employee performance. The work environment has a positive but not significant direct effect on employee performance..</i>	International Journal of Research and Review E-ISSN: 2349-9788; P-ISSN: 2454-2237
12	Fachrijal, et all. (2024) <i>The Influence of Compensation and Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Work Motivation in Employees of PT PLN (Persero) West Java Distribution Main Unit</i>	Variabel bebas compensation, transformation al leadership. Variabel terikat employee performance. Variabel mediasi work motivation.	Tidak terdapat variabel bebas lingkungan kerja. Subyek penelitian PT. PLN (Persero) West Java Distribution Main Unit Path analysis by the SPSS program..	<i>Compensation, transformational leadership, and work motivation partially had a positive and significant effect on employee performance. Compensation, Transformational Leadership, and Work Motivation together have a positive and significant effect on Employee Performance. work motivation can mediate the effect of compensation or transformational leadership on employee performance.</i>	Economics and Business Quarterly Reviews, 7(3), 283-295. ISSN 2775-9237

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13	Sugeng Suprapto dan Siti Safaria (2024) <i>The Influence of Transformational Leadership Style, Work Environment and Compensation on Employee Performance with Motivation as an Intervening Variable in PT Metindo Erasakti</i>	Variabel bebas <i>transformational leadership compensation.</i> Variabel terikat <i>employee performance.</i> Variabel intervening <i>motivation.</i> SEM PLS.	Variabel bebas <i>work environment.</i> Subjek penelitian PT Metindo Erasakti.	<i>transformational leadership do not impact motivation.</i> <i>Compensation do not impact performance, compensation impact motivation, work environment impact performance.</i> <i>The work environment do not impact motivation.</i> <i>Motivation do not impact performance.</i>	<i>Formosa Journal of Sustainable Research (FJSR)</i> Vol.3, No 4, 2024: 771-788
14	Dini Dwi Rahmawati dan Tajuddin Pogo (2023) <i>The Influence of a Non-Physical Work Environment, Transformational Leadership, and Work Motivation as Mediating Variables on the Performance of State Civil Apparatus in the Directorate General of Metal Industry, Machinery, Transportation and Electronics</i>	Variabel bebas <i>Transformational Leadership.</i> Variabel terikat <i>Performance.</i> Variabel mediasi <i>Motivation.</i> SEM PLS.	Variabel bebas <i>Non Physical Work Environment,</i> tidak terdapat variabel Kompensasi. penelitian <i>State Civil Apparatus in the Directorate General of Metal Industry, Machinery, Transportation and Electronics</i>	<i>partially, the non-physical work environment and transformational leadership had an effect on ASN work motivation.</i> <i>Non-physical work environments, transformational leadership, and work motivation partially affect ASN performance.</i> <i>Non- physical work environments affect ASN performance through work motivation.</i> <i>Transformational leadership</i>	<i>Indonesian Journal of Business Analytics (IJBA)</i> Vol.3, No.4, 2023: 1113-1140

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15	Fatwa Tentama, Desta Rizky Kusuma, Subardjo (2019) <i>Job Satisfaction as a Mediating Variable In The Effect of Transformational Leadership on Performance.</i> 33	Variabel bebas <i>Transformational Leadership.</i> Variabel terikat <i>Performance</i>	Tidak ada variabel Lingkungan Kerja Non Fisik, Kompensasi Variabel mediasi Job <i>Satisfaction.</i>	<i>Transformational leadership does not effect on performance of educational staff, transformational leadership has a significant effect on performance through job satisfaction as a mediator of educational</i>	<i>Humanities & Social Sciences Reviews</i> eISSN: 2395-6518, Vol 7, No 6, 2019, pp 1082-1089
16	Ernani Hadiyati, Allis Martan Waskito, Sugeng Mulyono (2023) <i>Effects of Transformational Leadership and Work Environment towards Employee Performance Moderated By Motivation</i>	Variabel bebas <i>Transformational Leadership.</i> Variabel terikat <i>Employee Performance.</i> SEM-PLS.	Variabel bebas lingkungan kerja. Tidak ada variabel Kompensasi. <i>Motivation</i> sebagai variabel moderasi	<i>The motivation role as a mediating variable for the influence of transformational leadership and work environment on employee performance is proven to be positive and significant</i>	<i>International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)</i> ISSN (Online): 2319-8028, ISSN (Print): 2319-801X Volume 12 Issue 5 May 2023 PP 12-21
17	Rio Nardo, Susi Evanita, Syahrizal (2018) <i>The Effect of Transformational Leadership and Non Physical Work Environment on Work Motivation.</i>	Variabel bebas <i>Transformational Leadership and Non Physical Work Environment.</i> Variabel mediasi Work Motivation.	Hanya 2 variabel bebas. Tidak ada variabel <i>Compensation.</i> Variabel terikat <i>Innovative Behavior.</i>	<i>Work motivation to mediate on the effect of transformational leadership on innovative behavior; Work motivation to</i>	<i>Advances in Economics, Business and Management Research, volume 64 2019</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Innovative Behavior with Work Motivation as a Mediation For Employees of Tour And Travel Companies In West Sumatera</i>		Subyek Employees of Tour And Travel Companies In West Sumatera	<i>mediate the effect of non-physical work environment on employee's</i>	
18	Febyolla Presilawati, Ali Amin, Andi Fahmi (2022) Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Beutong Kabupaten Nagan Raya Aceh.	Variabel bebas lingkungan kerja non fisik, kompensasi. Variabel terikat kinerja Non Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Beutong Kabupaten Nagan Raya Aceh.	Variabel bebas kepemimpinan . Tidak ada motivasi sebagai variabel terikat kinerja pegawai.	Secara uji serempak antara variabel kepemimpinan, lingkungan kerja non fisik dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial yaitu variabel kepemimpinan, lingkungan kerja non fisik dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Ekombis Review – Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis ISSN: 2338-8412 e-ISSN : 2716-4411
19	Ervina, Ferdinand, Meitiana (2023) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. POS Indonesia Kantor Pos Palangka Raya	Variabel bebas kompensasi. Variabel terikat kinerja pegawai. Variabel mediasi motivasi. Smart PLS.	Tidak ada variabel kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik. Subyek penelitian PT. POS Indonesia Kantor Pos Palangka Raya.	Kompensasi berpengaruh pada kinerja pegawai, Kompenasi berpengaruh signifikan pada motivasi kerja, Motivasi tidak mampu berperan sebagai variabel mediasi	<i>Journal of Human Resource and Sustainability</i> Economics Journal, Vol. 4(2) Hal 144-166 e-ISSN: 2723-5S3X

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
20	Jasman Saripudin Hasibuan, Nurul Bayzura (2021) <i>The Effect of Transformational Leadership, Compensation, and Motivation on Employee Performance at PT. Asam Jawa Medan.</i>	Variabel bebas transformation al leadership, compensation. Variabel terikat employee performance.	<i>Motivation</i> sebagai variabel bebas. Tidak terdapat variabel intervening. Subyek penelitian PT. Asam Jawa Medan.	<i>To some degree it is realize that transformational initiative significantly affects representative execution, compensation significantly affects employee's performance. Inspiration significantly affects representative performance.</i>	<i>Journal of International Conference Proceeding s (JICP) Vol. 4 No. 2, 584-591, November, 2021 P-ISSN: 2622-0989/E-ISSN: 2621-993X</i>
21	Romly, Idrus Jus'at, Ratna Indrawati (2022) <i>The Effect of Transformational Leadership Style and Compensation on Employee Performance with Employee Motivation as Intervening Variable.</i>	Variabel bebas transformation al leadership style, compensation. Variabel terikat employee performance. Variabel mediasi employee motivation	Tidak terdapat variabel bebas lingkungan kerja non fisik. Regression	<i>The application of a good leadership style, compensation for hospital commitment, and the strength of employee motivation have a positive effect on employee performance.</i>	<i>European Journal of Business and Management Research Published: October 20, 2022 ISSN: 2507-1076</i>
22	Priyo Utomo, Devangga Putra Adhiyta Ptatama (2024) <i>The impact of Compensation, Leadership And Motivation as Mediation on</i>	Variabel bebas compensation. Variabel terikat employee performance. Variabel mediasi motivation.	Variabel bebas Leadership, tidak ada variabel lingkungan kerja non fisik. Subyek penelitian	<i>Result indicate that motivation partially mediates the relationship between leadership and performance,.</i>	<i>SEAN Institute Jurnal Ekonomi Vol. 13, No. 2, 2024, ESSN- 2721-9879</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Employee Performance: A Study of Arthenis Travel Corporation.</i>	SEM PLS	<i>Arthenins Travel Corporation.</i>	<i>emphasizing the importance of intrinsic motivation alongside extrinsic rewards</i>	
23	Silvia Hendrayanti, Cahyani Tunggal Sari (2024) <i>The Influence of Transformational Leadership and Compensation on Employee Performance Through Work Motivation.</i>	Variabel bebas transformation al leadership, compensation. Variabel terikat employee performance. Variabel mediasi work motivation.	Tidak ada variabel lingkungan kerja non fisik. SPSS application. Subyek Yogyakarta Primadana Savings and Loan Cooperative.	<i>Companies must through managers /leaders, strive to continue implementing a leadership style and develop work motivation and empowerment for employees.</i>	<i>Management Analysis Journal universitas Negeri Semarang Vol. 13 No. 1, 2024. E-ISSN 2502-1451</i>
24	Yuli Widya Paralisa, Yusuf Ronny Edward, Hendry (2022) <i>Analysis of the Effect of Transformational Leadership, Work Motivation and Compensation on Employee Performance on Sikamoni Group Radio.</i>	Variabel bebas transformation al ledership, compensation. Variabel terikat employee performance.	Tidak terdapat variabel bebas lingkungan kerja non fisik, Work motivation sebagai variabel bebas. Subyek penelitian Radio Sikamoni Group. Multiple regression analysis.	<i>Indicate that there is a positive and significant effect of transformational leadership on employee performance. There is positive and significant effect of transformational leadership, work motivation and compensation on employee performance.</i>	<i>International Journal of Research and Review Vol. 9, Issue 10, Oktober 2022</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
25	Beny Adhi, M. Hafidz Alma (2021) <i>The Impact of Transformational Leadership and Compensation Toward Motivation and its Implication on Organizational Performance at the Education and Training Center of the Ministry of Communication and Information.</i>	Variabel bebas <i>transformational leadership, compensation.</i> Variabel mediasi SEM PLS	Tidak ada variable bebas lingkungan kerja non fisik. Variabel terikat <i>organizational performance.</i> Subyek penelitian civil servants and PPNPN employees at the Education and Training Center of Ministry of Communication and Information.	<i>Transformational leadership and compensation had positive and significant impact both organizational performance. and partioallu in order to increase motivation. Motivation could play as a mediator in influencing the relations of transformational leadership and compensation organizational performance.</i>	Dinasti International Journal of Management Science DIJMS Vol. 2 Issue 4, May 2021. E-ISSN: 2686-522X

2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi selalu berusaha agar kinerja pegawai dapat terus meningkat dalam pencapaian tujuan organisasi secara maksimal. Supaya tujuan organisasi dapat terwujud, maka diperlukan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas. Faktor yang umumnya memengaruhi kinerja pegawai diantaranya faktor organisasi, faktor lingkungan dan faktor individu. Sedangkan faktor-faktornya antara lain: 1) *personal factor*; 2) *leadership factors*; 3) *team factors*; 4) *system factors*; dan 5) *contextual situational* (Amstrong, 2017).

Pencapaian tujuan organisasi memerlukan pemahaman mendalam mengenai budaya organisasi, struktur organisasi, dan sistem manajemen. Dalam

meningkatkan kinerja karyawan terdapat banyak faktor salah satunya yaitu dengan adanya pemimpin yang dapat memengaruhi bawahannya dan mengikutsertakan bawahan secara aktif dalam berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan melalui gaya kepemimpinan yang sesuai (Roni, 2019). Kepemimpinan dapat diartikan sebagai sebuah proses pengelolaan, pemberdayaan, dan pengawasan yang diterapkan pemimpin terhadap kelompok yang dipimpinnya, penerapan tersebut berguna untuk meningkatkan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan bersama (Handayani et al., 2023).

Kepemimpinan merupakan kemampuan mengarahkan pengikut-pengikutnya untuk bekerja sama dengan kepercayaan serta tekun mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan mereka (Terry, 2019). Kepemimpinan adalah suatu kegiatan memengaruhi orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan (Wursanto, 2017).

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan pemimpin mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya, sehingga kepemimpinan transformasional menjadi penting dalam mengarahkan perilaku dengan menggunakan pendekatan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pendekatan individu terhadap karyawan dalam mencapai tujuan (Permatasari et al., 2017).

Dengan kepemimpinan transformasional, individu akan terinspirasi dan termotivasi oleh kapabilitas pimpinan sehingga akan berinisiatif untuk mengikuti pengaruh baik pimpinan ataupun atasan langsung. Kelebihan gaya kepemimpinan

ini salah satunya ialah mampu mengikuti perkembangan dan kemajuan teknologi, tuntutan profesionalitas kerja, dan perubahan karakter penggunanya (Harmoko, 2017).

Pemimpin transformasional lebih tertarik untuk mengaktualisasikan kembali pengikutnya dan organisasinya secara keseluruhan daripada memberikan instruksi dari atas ke bawah. Pendekatan *top-down* adalah salah satu di mana pemerintah membuat keputusan yang kemudian dikomunikasikan kepada masyarakat umum (Hakim, 2018).

Pada birokrasi pemerintahan, ASN memiliki struktur organisasi jabatan manajerial dan nonmanajerial yang berjenjang termasuk pada perangkat daerah Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya dengan jabatan manajerial seperti sekretaris daerah, kepala dinas/badan, kepala bidang, dan kepala sub bagian yang menjadi pemimpin atau atasan langsung dan bertanggungjawab atas kinerja dirinya serta para bawahan yang berada pada unit kerja pejabat manajerial tersebut.

Kepemimpinan transformasional adalah kapasitas seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh kepada pengikutnya. Khususnya, ketika seorang pemimpin menggunakan kepemimpinan transformasional, para pengikutnya akan menghargai mereka dan merasa dipercaya, dihormati, dan loyal. Kepemimpinan bersifat dinamis dan responsif terhadap lingkungan (Suarga, 2017),

Indikator yang terkait dengan kepemimpinan transformasional, yaitu:

- 1) pengaruh teridealasi; 2) perilaku pemimpin; 3) stimulasi intelektual; dan 4) perhatian individu. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai bersifat positif karena dengan adanya pengaruh pemimpin yang

bertransformasi akan membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening (Darmawan, 2023).

Pemimpin transformasional selain dikenal sebagai pelopor perubahan dalam organisasi, juga memiliki karakter teladan yang tinggi, mampu mengutarakan tujuan dengan jelas, mampu memerdayakan karyawan agar mencapai standar terbaik mereka, hingga bertindak dengan cara yang membuat pengikut ingin memercayai mereka. Tidak hanya itu, terkadang pemimpin transformasional tampak sebagai kepemimpinan yang bersifat elit dan anti demokratis sehingga terkenal dengan bias kepemimpinan heroik, sehingga kemungkinan dapat dipergunakan secara kontraproduktif secara negatif terhadap pemimpin. Terlepas dari beberapa kekurangan, kepemimpinan transformasional tampak menjadi pendekatan yang bernilai dan dapat digunakan secara luas.

Berdasarkan teori para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempunyai kekuatan untuk memengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu sehingga bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal kepada pimpinannya dan pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Tidak hanya kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja non fisik termasuk kedalam komponen utama yang mendukung pencapaian kinerja pegawai.

Lingkungan kerja non fisik mencakup berbagai hal yang ada di sekeliling pegawai saat bekerja yang dapat memengaruhi dirinya saat menjalankan tanggungjawab yang diberikan oleh organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif dan terawat dengan baik, maka perusahaan akan mendapatkan kinerja terbaik dari para karyawannya (Marsyanda et al., 2021: 609).

Linkungan kerja non fisik mencakup sikap, nilai, norma dan perasaan yang lazim dimiliki pegawai yang menggambarkan iklim psikologis, kultur atau kepribadian. Adapun indikator lingkungan kerja non fisik dapat diukur melalui kesejahteraan, suasana kerja, hubungan kerja dengan atasan, dan hubungan kerja dengan sesama rekan kerja (Rosi et al., 2022: 287).

Pengaruh antara lingkungan kerja non fisik dengan kinerja pegawai bersifat positif, apabila suasana kerja yang berkualitas dan nyaman akan meningkatkan kualitas kinerja pegawai dalam memenuhi tanggungjawabnya terhadap pekerjaan. Kondisi kerja yang memadai dapat mendukung pegawai dalam memenuhi tanggung jawabnya terhadap peningkatan kinerja mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai, suasana kerja yang nyaman dan mendukung sangat penting untuk kinerja optimal (Ningsih, et al., 2024).

Selain daripada kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik, kompensasi juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan akan meningkatkan motivasi yang mana pada akhirnya pegawai akan berkinerja baik. Faktor-faktor yang memengaruhi kompensasi diantaranya: 1) penawaran dan permintaan tenaga kerja; 2) kemampuan

dan kesediaan perusahaan; 3) produktivitas kerja pegawai atau karyawan; 4) biaya hidup; dan 5) kondisi perekonomian nasional (Hasibuan, 2020: 127).

Kompensasi yang diterima pegawai sebagai imbalan atas keanggotaan organisasi pada kenyataannya merupakan bagian yang terdiri dari gaji dan berbagai tunjangan yang diterima oleh pegawai yang mampu meningkatkan motivasi pegawai (Rahardjo, 2022: 199). Pengganti kontribusi kinerja yang dilakukan pegawai adalah kompensasi yang diterimanya, baik kompensasi tunai maupun non tunai (Candraadewi, 2019). Pemberian kompensasi kepada pegawai harus adil dan layak agar dapat meningkatkan kinerja, memotivasi karyawan dan memberikan kepuasan kerja (Ghufroni et.al., 2019).

Selain itu terdapat faktor lain yang dapat memediasi kinerja pegawai yaitu motivasi. Motivasi adalah perubahan-perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan (MC Donald, 2016). Sedangkan motivasi kerja adalah segala sesuatu yang timbul di dalam hasrat seseorang dengan menimbulkan keinginan serta gairah yang dapat memengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan yang sesuai (Maruli, 2020: 58).

Motivasi kerja adalah dorongan internal atau eksternal yang menginspirasi individu untuk berpartisipasi dalam aktivitas kerja dengan semangat, memeromosikan kerja sama, produktivitas, dan penyesuaian diri dengan usaha yang berkelanjutan demi pencapaian kepuasan (Hasibuan, 2020). Secara Konseptual pemahaman tentang motivasi dalam bekerja menjadi salah satu elemen penting yang memengaruhi hasil kerja individu (Mangkunegara, 2022).

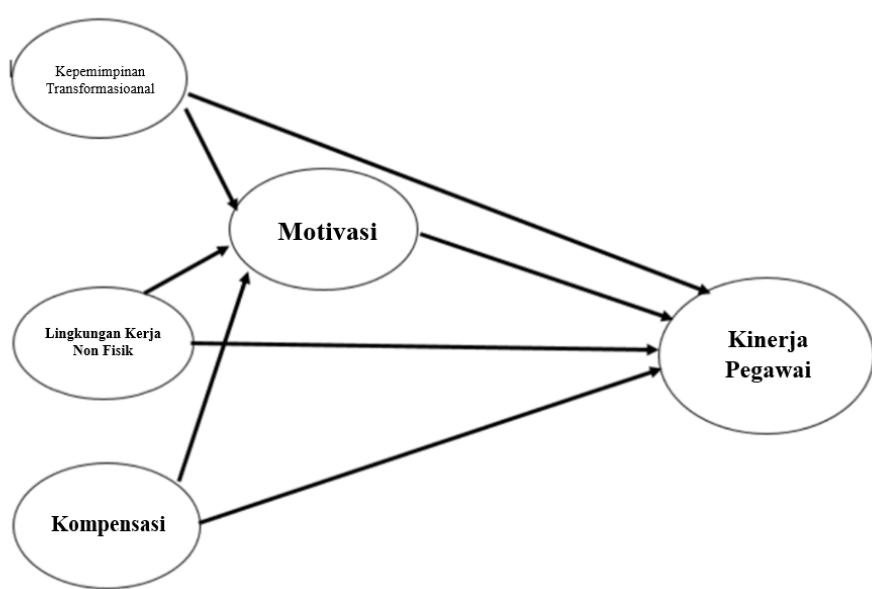
Sesuai dengan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan cara mengarahkan daya dan potensi seseorang agar dapat bekerja sama secara produktif sehingga berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan oleh suatu organisasi yang mengakibatkan kinerja pegawai meningkat.

Kinerja adalah segala hasil capaian dari segala bentuk tindakan dan kebijakan dalam rangkaian usaha kerja pada jangka waktu tertentu guna mencapai suatu tujuan (Ferawati et al., 2020: 49). Sedangkan kinerja pegawai adalah hasil dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memerlukan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut.

Kinerja pegawai mengacu pada hasil kerja pegawai secara keseluruhan yang diukur dari kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan oleh organisasi/instansi. Dengan mengidentifikasi kinerja pegawai, organisasi dapat mengevaluasi hasil yang diperoleh para pegawai untuk bersaing mencapai rujuan organisasi. Kinerja pegawai yang optimal dapat mewujudkan cita-cita organisasi untuk tetap unggul sesuai dengan visi misi organisasi tersebut.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan pengaruh kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi, menyatakan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Astarman, dkk., 2024).

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik dan kompensasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. PLN Cabang Surakarta (Ciptanto, 2016). Kemudian, setiap organisasi atau instansi selalu berusaha agar kinerja pegawainya dapat terus meningkat untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Supaya hal tersebut terwujud maka diperlukan sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas. Sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas dapat didorong dengan motivasi yang baik. Selanjutnya dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang sudah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, kompensasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap motivasi pada PNS pemangku jabatan fungsional perangkat daerah Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya;
2. Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, kompensasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai pada PNS pemangku jabatan fungsional perangkat daerah Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya;
3. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada PNS pemangku jabatan fungsional perangkat daerah Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya;
4. Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik, kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi sebagai variabel mediasi pada PNS pemangku jabatan fungsional perangkat daerah Pemerintah Daerah Kabupaten Tasikmalaya.