

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memuat ulasan teoritis, penelitian terdahulu dan disertai berbagai kajian ilmiah yang mendukung penelitian kepemimpinan transformasional, motivasi, kompetensi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja. Bagian terakhir dari bab ini, akan disajikan perumusan hipotesis berdasar landasan teoritis dan berbagai penelitian terdahulu.

2.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.1.1 Definisi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya Kepemimpinan transformasional merupakan perilaku proaktif yang dilakukan oleh pemimpin untuk meningkatkan kesadaran akan kepentingan bersama, yang mendorong karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan (Jiatong *et al.*, 2022). Sejalan dengan penelitian Jaroliya & Gyanchandani (2021) pemimpin transformasional yang proaktif akan mendorong karyawannya untuk memikirkan ide-ide kreatif, inovatif, serta menginspirasi, dengan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang sejalan dengan nilai-nilai moral. Sehingga, kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan diri mereka dan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan (Lubis, 2022).

Lebih lanjut, menurut Khan *et al.* (2020) kepemimpinan

transformatif merupakan kompetensi yang dimiliki pemimpin untuk mendorong karyawan bekerja melebihi harapan, yang pada gilirannya membantu meningkatkan kemampuan karyawan untuk memotivasi diri sendiri. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformatif dikenal sebagai sosok yang penuh semangat dan energik, tidak hanya berfokus pada pencapaian kesuksesan karyawan, tetapi juga menggerakkan mereka melalui visi jangka panjang yang dibagikan, sehingga menciptakan inspirasi dan komitmen jangka panjang (Torlak & Kuzey, 2019).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif mendorong karyawan dalam berinovasi dan berkomitmen sehingga kinerja karyawan dapat meningkat secara signifikan. Hal ini sejalan dengan penelitian Meiryani *et al.* (2022) bahwa gaya kepemimpinan transformatif dapat membawa perubahan positif yang mendorong motivasi karyawan untuk berkontribusi lebih dalam mencapai kinerja yang optimal. Hal tersebut semakin dipertegas oleh penelitian Indriasari *et al.*, (2023) bahwa kepemimpinan transformatif dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, serta mendorong inovasi dan perubahan dalam perusahaan.

Dengan demikian, kepemimpinan transformatif memiliki peranan penting dalam mendorong motivasi intrinsik karyawan, meningkatkan kepercayaan diri, serta menciptakan dorongan internal untuk bekerja melampaui harapan. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk berkomitmen pada

tujuan bersama, mendorong inovasi, dan perubahan positif dalam perusahaan (Gupta, 2025). Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional dapat membawa perubahan positif yang berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan dan kemajuan perusahaan secara optimal. Dalam gaya kepemimpinan transformasional ini terdapat empat komponen (Robbins & Judge, 2019).

2.1.2 Komponen Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass & Riggio (2006) menjelaskan lebih lanjut mengenai empat komponen kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Melalui keempat komponen tersebut, kepemimpinan transformasional berhasil meningkatkan semangat kerja dan motivasi karyawan yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Bilola, 2023).

a. Pengaruh Ideal

Perilaku pemimpin menjadi panutan bagi para pengikutnya. Pemimpin menunjukkan integritas, keberanian dalam mengambil risiko, serta konsistensi dalam tindakan. Pengikut mengagumi, menghormati, mempercayai pemimpin mereka, serta menganggap pemimpin memiliki kemampuan luar biasa.

b. Motivasi Inspiratif

Adanya kemampuan pemimpin dalam menginspirasi serta memotivasi karyawannya melalui penyampaian visi yang jelas. Sehingga memunculkan semangat, antusiasme, dan optimisme

karyawan.

c. Stimulasi Intelektual

Pemimpin mendorong karyawannya untuk mampu berpikir kreatif dan inovatif dengan menantang asumsi, melihat sudut pandang yang baru, serta untuk mencari solusi alternatif

d. Pertimbangan Individual

Pemimpin memperhatikan kebutuhan pengembangan karyawan. Dalam hal ini, pemimpin bertindak sebagai pelatih dengan memberikan dukungan serta otonomi yang sesuai dengan karakteristik dari setiap karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, disimpulkan bahwa keempat komponen tersebut berperan penting dalam meningkatkan semangat dan motivasi karyawan, yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja mereka. Pemimpin yang memberikan contoh, menginspirasi, dan mendukung pengembangan karyawan mampu mendorong mereka untuk memberikan kontribusi terbaik. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional menjadi kunci dalam memotivasi karyawan untuk terus berkembang dan berinovasi.

2.2 Motivasi

2.2.1 Definisi Motivasi

Motivasi merupakan proses yang membangkitkan, serta mengarahkan perilaku karyawan agar dapat selaras dengan tujuan perusahaan (Ngamal &

Kurniawati, 2025). Sejalan dengan ungkapan Grzesiak *et al.* (2024) bahwa motivasi adalah hasil yang muncul dari proses ketika karyawan menyadari adanya ketidaksesuaian antara kondisi aktual dengan kondisi yang diharapkan. Hal ini dipertegas oleh Filgona *et al.* (2020) bahwa motivasi didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri karyawan untuk mengeksplor, bertindak, memahami, serta memperoleh keterampilan baru.

Motivasi yang ada di dalam diri karyawan tidak hanya mendorong karyawan untuk bertindak, tetapi juga meningkatkan semangat dalam melaksanakan pekerjaan (Jimad & Hajar, 2024). Selain itu, motivasi tersebut tidak hanya membuat karyawan berkomitmen, tetapi juga mendorong karyawan untuk melampaui persyaratan pekerjaan yang dilakukan guna mencapai tujuan perusahaan (Thapa, 2023). Lebih lanjut, Mogire & Osoro (2019) menyatakan bahwa kurangnya motivasi membuat karyawan menjadi lebih rentan terhadap berbagai tantangan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal. Hal ini terjadi karena karyawan tidak memiliki dorongan yang cukup untuk menjaga stabilitas perusahaan. Ketidakstabilan tersebut pada akhirnya memengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan, karena motivasi yang rendah menyebabkan sedikit pekerjaan yang dapat diselesaikan.

Namun pada saat yang sama, Mogire & Osoro (2019) juga menekankan bahwa kurangnya motivasi tidak sepenuhnya menghilangkan produktivitas, tetapi cenderung menyebabkan pemborosan waktu dan sumber daya perusahaan, karena karyawan lebih banyak menghabiskan

waktu untuk kegiatan yang tidak produktif seperti mengobrol, berselancar di internet, dan memperpanjang waktu istirahat. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi karyawan sangat dipengaruhi oleh bagaimana perlakuan yang mereka terima dari perusahaan. Dengan demikian, adanya motivasi menjadi aspek penting yang akan menentukan keberhasilan serta efisiensi kinerja yang dilakukan oleh suatu bisnis (Ponisciakova *et al.*, 2023)

Maka motivasi bukan hanya sekedar dorongan untuk bekerja, tetapi juga merupakan dasar penting yang menentukan seberapa baik karyawan berkontribusi terhadap perusahaan. Adanya motivasi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih antusias, berkomitmen tinggi, dan melampaui ekspektasi pekerjaan. Sebaliknya, kurangnya motivasi dapat menurunkan produktivitas dan memicu perilaku tidak produktif yang merugikan perusahaan. Lebih lanjut, Akinsola *et al.* (2023) menyoroti pentingnya mengidentifikasi serangkaian strategi motivasi yang menyeluruh dan selaras dengan kebutuhan karyawan guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

2.2.2 Strategi Memotivasi Pada Karyawan

Selaras dengan ungkapan Akinsola *et al.* (2023) terkait pentingnya mengidentifikasi strategi, maka Affainie & Qutieshat (2023) memaparkan beberapa strategi yang dapat digunakan guna memotivasi karyawan di perusahaan.

a. Pengakuan dan Penghargaan

Pemberian pengakuan dan penghargaan akan mendorong karyawan dalam mempertahankan serta meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

b. Pelatihan dan Pengembangan

Adanya kesempatan untuk berkembang dan belajar merupakan cara yang bagus dalam meningkatkan semangat kerja karyawan.

Pelatihan dan pengembangan ini akan membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan serta nantinya akan membantu karyawan berkembang dalam karir.

c. Komunikasi Terbuka dan Umpan Balik

Motivasi karyawan akan sangat bergantung pada komunikasi yang terbuka serta umpan balik yang diperoleh. Adanya komunikasi yang terbuka akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, semangat tinggi, serta karyawan yang berenergi.

d. Keseimbangan Kehidupan Kerja

Pemimpin dapat mendorong keseimbangan kehidupan kerja karyawan dengan memberikan fleksibilitas seperti kerja dari rumah atau seperti penyesuaian jam kerja. Hal ini akan membantu mengurangi stress dan kelelahan pada karyawan, sehingga karyawan akan lebih bisa mengelola kehidupan mereka lebih tertata.

e. Pemberdayaan Karyawan

Pemberian wewenang lebih pada karyawan akan membantu meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Karyawan yang memiliki kendali atas pekerjaan mereka akan cenderung lebih berdedikasi.

f. Kerjasama Tim

Membangun tim akan meningkatkan semangat dan motivasi yang akhirnya mendorong kerjasama. Hal ini terjadi, ketika karyawan merasa menjadi bagian dari tim dan mampu mendukung rekannya, maka karyawan akan menjadi lebih termotivasi.

g. Penetapan Tujuan

Adanya tujuan yang jelas dan mudah dicapai akan membuat karyawan lebih termotivasi dan lebih terlibat. Karyawan akan lebih bersemangat, jika melihat tujuan pribadi karyawan berhubungan dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

h. Program Insentif

Program insentif akan memberikan dorongan tambahan bagi karyawan. Seperti pemberian bonus, penghargaan atau insentif lain yang bisa dikaitkan dengan hasil yang dapat diukur.

i. Pengakuan Individual

Mengakui pencapaian individu dari setiap karyawan dapat melalui program pengakuan yang dipersonalisasi. Pemimpin dapat

menunjukkan apresiasi secara spesifik atas usaha dan kontribusi dari karyawan.

Maka berdasarkan pemaparan diatas, adanya strategi tersebut akan memotivasi karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja produktif. Lebih lanjut, Mulyani & Utari (2023) menyatakan bahwa karyawan juga dapat termotivasi melalui pemberian kompensasi yang tepat, yang akhirnya membuat karyawan lebih fokus dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.3 Kompensasi

2.3.1 Definisi Kompensasi

Kompensasi adalah hasil dan manfaat yang diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji, upah, serta beberapa penghargaan seperti imbalan uang yang diberikan untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan (Thapa, 2023). Menurut Dingel & Maffet (2020) selain sebagai bentuk penghargaan, kompensasi juga menjadi motivasi bagi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga diartikan bahwa kompensasi mencakup segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balasan atas pekerjaan yang mereka lakukan.

Lebih lanjut, Samontaray *et al.* (2023) mengungkapkan bahwa keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh tindakan kerja karyawan, tindakan tersebut dipengaruhi oleh kompensasi yang mereka terima. Sehingga dalam hal ini, kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai balasan

atas pekerjaan, tetapi juga sebagai alat strategis yang digunakan oleh perusahaan untuk memengaruhi perilaku karyawan. Dengan demikian, pemberian kompensasi yang tepat dapat meningkatkan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan (Tumi *et al.*, 2021). Pemberian kompensasi yang diberikan oleh perusahaan harus diberikan sesuai dengan apa yang karyawan berikan bagi perusahaan, tidak dilakukan secara asal – asalan. Pemberian kompensasi yang dilakukan perusahaan dimaksudkan agar kinerja karyawan terus meningkat, maka kompensasi harus diberikan secara kompetitif berdasarkan kontribusi dan kinerja mereka yang terbaik (Azmy, 2022).

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan aspek yang berperan sebagai penghargaan sekaligus motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan, dimana kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai imbalan atas pekerjaan, tetapi juga menjadi alat strategis perusahaan dalam memengaruhi perilaku dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, Jaiswal *et al.* (2022) menjelaskan beberapa peran penting dari kompensasi yang diberikan.

2.3.2 Peran Penting Kompensasi

Menurut Jaiswal *et al.* (2022) ada beberapa peran penting kompensasi pada kinerja karyawan, yaitu:

- a. Retensi

Kompensasi memiliki hubungan yang kuat dengan retensi. Dalam hal ini, pemberi kerja harus bersikap lebih proaktif dalam mempertahankan karyawan yang berbakat di era persaingan yang kompetitif. Salah satunya dengan memperhatikan pemberian kompensasi yang diterima karyawan.

b. Kepuasan Kerja

Kenaikan gaji merupakan hal yang memungkinkan untuk dilakukan perusahaan guna memuaskan karyawannya. Apabila kenaikan gaji tidak memungkinkan untuk dilakukan perusahaan, maka perusahaan dapat mencoba alternatif kompensasi lain seperti rekreasi tim atau jadwal kerja yang fleksibel. Hal tersebut merupakan cara yang dapat digunakan perusahaan guna memastikan kepuasan kerja karyawan, dimana tingkat kepuasan yang rendah akan menyebabkan *turnover*, absensi, dan rendahnya produktivitas.

c. Produktivitas

Dalam hal ini, besaran upah yang diterima oleh karyawan harus sesuai dengan produktivitas karyawan dalam perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memperhatikan besarnya pertumbuhan upah yang diberikan.

d. Motivasi

Karyawan yang dibayar tidak sesuai dengan kontribusi akan menjadi kehilangan motivasi untuk bekerja. Motivasi karyawan

dapat meningkat melalui peningkatan kompensasi yang berbasis pada penilaian kinerja.

Dengan memastikan adanya pemberian kompensasi yang tepat, maka akan mendukung berbagai aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, seperti mempertahankan karyawan berkualitas (retensi), mendorong produktivitas, serta menjaga tingkat motivasi. Ketika kompensasi diberikan sesuai dengan kontribusi, maka akan menciptakan kemauan yang lebih besar dalam bekerja. Pada akhirnya, kompensasi yang tepat tidak hanya meningkatkan motivasi dan kinerja, tetapi juga menjadi aspek dalam menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan di lingkungan perusahaan.

2.4 Kepuasan Kerja

2.4.1 Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Onyebuchi *et al.* (2019), kepuasan kerja didefinisikan sebagai keseluruhan perasaan suka atau tidak suka yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya selama bekerja. Definisi tersebut menggambarkan kepuasan kerja sebagai suatu respons emosional yang terbentuk dari pengalaman kerja sehari-hari. Sejalan dengan penelitian Egenius *et al.* (2020) bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan cara karyawan mengekspresikan perasaan terhadap pekerjaan. Hal ini dipertegas oleh Afrin *et al.* (2023) bahwa kepuasan kerja tercermin dari perasaan positif yang

dirasakan karyawan saat mereka melaksanakan tugas dan tanggung jawab karyawan.

Lebih lanjut, menurut Gazi *et al.* (2022) kepuasan kerja muncul ketika karyawan berhasil memenuhi ekspektasi dalam bekerja. Dengan demikian, kepuasan kerja akan mendorong karyawan dalam menyelesaikan tugas – tugasnya secara maksimal sesuai dengan kemampuannya (Khailey & Ibrahim, 2024). Adanya kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan profitabilitas perusahaan. Selain itu, kepuasan kerja juga berperan dalam melindungi karyawan dari risiko yang dapat menyebabkan stres kerja (Memon *et al.*, 2023; Gumasing & Ilo, 2023).

Menurut Tabejamaat *et al.* (2024), kinerja karyawan secara keseluruhan sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja, yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk melakukan usaha ekstra. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi faktor yang sangat penting baik bagi karyawan maupun perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Aziz *et al.* (2021) bahwa kepuasan kerja sangat penting bagi karyawan, sebab karyawan yang puas cenderung menjadi pekerja yang berkomitmen. Komitmen tersebut menjadi indikator dari kinerja organisasi untuk menjalankan operasional yang efektif. Sebaliknya, menurut Yanchovska (2021) karyawan yang tidak puas cenderung ceroboh dan mengabaikan tanggung jawab, kebutuhan pelanggan, atau tenggat waktu yang ditetapkan. Akibatnya, motivasi kerja yang rendah menyebabkan rasa lesu dan turunnya produktivitas, dengan

karyawan bekerja jauh di bawah potensi mereka, yang pada akhirnya dapat menjadi masalah serius bagi perusahaan.

Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang memengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan dalam perusahaan. Saat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, karyawan cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan berusaha memberikan kontribusi terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang menjadi penentu kepuasan kerja.

2.4.2 Faktor Penentu Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat berhasil karena adanya faktor penentu. Adanya faktor penentu ini sangat penting, sebab dengan memahami faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan, akan membantu meningkatkan kinerja perusahaan (Wiastruti & Chandra, 2019). Sejalan dengan hal tersebut, maka Bhardwaj *et al.* (2020) mengemukakan faktor penentu kepuasan kerja, sebagai berikut:

a. Jam Kerja

Ketidakseimbangan antara keinginan pribadi dan tuntutan pekerjaan dapat memicu munculnya konflik dalam diri karyawan. Ketika karyawan merasa tidak nyaman dalam menjalankan pekerjaannya, hal ini bisa menimbulkan rasa ketidakpuasan. Salah satu faktor yang berperan adalah jam kerja yang tidak sesuai, termasuk kerja lembur.

a. Kondisi Kerja

Lingkungan kerja merupakan gambaran dari kondisi kerja. Beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja terkait lingkungan kerja antara lain kualitas udara, suhu, bentuk bangunan, pencahayaan, dan tingkat kebisingan.

b. Gaji

Gaji merupakan faktor yang menentukan kepuasan kerja, terutama terkait dengan seberapa besar dan adil yang diterima karyawan dari perusahaan.

c. Desain Pekerjaan

Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa elemen dari desain pekerjaan. Desain ini meliputi otonomi, motivasi, pilihan jenis pekerjaan, dan pengakuan. Apabila salah satu dari elemen ini tidak ada, maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja.

d. Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan salah satu bagian dari pengembangan karier yang berperan penting dalam menentukan kepuasan kerja karyawan. Pengembangan karier tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan materi, tetapi juga kebutuhan psikologis. Ketika kedua kebutuhan tersebut terpenuhi, maka akan mendorong peningkatan produktivitas kerja sekaligus memperkuat hubungan positif antara promosi dan kinerja. Dengan demikian,

promosi jabatan menjadi komponen penting dalam menciptakan kepuasan kerja yang berdampak besar terhadap semangat kerja karyawan.

e. Departemen Sumber Daya Manusia

Peran departemen sangat berhubungan langsung dengan kepuasan kerja karyawan. Departemen SDM bertanggung jawab merancang struktur perusahaan, mengatur perilaku karyawan, serta memenuhi kebutuhan pelatihan, penghargaan, dan analisis sumber daya manusia.

f. Pengawasan

Manajemen memiliki peran penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Dalam faktor ini, pemimpin harus memberikan ruang bagi karyawannya untuk menyampaikan pendapat dan menjalin loyalitas. Sebab, dari sudut pandang karyawan, integritas merupakan aspek yang penting.

g. Stres

Stres merupakan ketidakseimbangan fisik dan mental yang dapat menyebabkan masalah bagi karyawan. Faktor seperti kecilnya kompensasi atau lingkungan kerja yang terlalu padat dapat menimbulkan stres. Lebih lanjut, menurut Jaafar (2021) stres dapat meningkatkan ketidakpuasan kerja karyawan terhadap prospek karier di masa mendatang.

Dengan demikian, pemahaman menyeluruh terhadap faktor-faktor penentu kepuasan kerja karyawan menjadi hal yang penting, karena setiap faktor memiliki peran dalam membentuk pengalaman kerja yang positif. Melalui pemahaman ini, perusahaan dapat menyusun strategi yang tepat untuk meningkatkan kenyamanan dan produktivitas karyawan. Pada gilirannya, hal tersebut akan mendukung terciptanya lingkungan kerja yang menunjang kinerja perusahaan di masa depan

2.5 Lingkungan Kerja

2.5.1 Definisi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja diartikan sebagai kondisi fisik, interaksi sosial, yang akan memengaruhi kinerja karyawan serta efektivitas keseluruhan dari perusahaan (Shammout, 2022). Sejalan dengan penelitian Duru & Shimawua (2019) bahwa lingkungan kerja mencakup bangunan, perabotan, tata letak, serta kondisi fisik dari tempat karyawan bekerja. Lingkungan kerja tidak hanya mencerminkan cara karyawan dalam bekerja, tetapi lingkungan kerja diartikan sebagai ruang yang dirancang untuk mempertemukan orang-orang dalam menyelesaikan tugas guna mencapai tujuan bersama (Donley, 2021).

Menurut Sarip & Mustangin (2023) lingkungan kerja merupakan kondisi yang berkaitan dengan karakteristik di lingkungan kerja yang akan menentukan seberapa baik perilaku karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan menciptakan

lingkungan kerja yang nyaman agar dapat mendukung karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya secara optimal. Hal ini sejalan dengan ungkapan Memon *et al.* (2023) bahwa lingkungan kerja yang sehat dan menyenangkan sangat penting bagi kinerja karyawan, karena dapat mencegah timbulnya perasaan terbebani yang berisiko menurunkan produktivitas kerja. Selaras dengan penelitian, Zhenjing *et al.* (2022) bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang baik.

Dengan demikian, lingkungan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi perilaku, kepuasan, serta kinerja karyawan secara keseluruhan. Ketika perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dan sehat, maka akan mengurangi tekanan kerja, yang berpotensi menurunkan produktivitas dan efektivitas organisasi secara menyeluruh. Sehingga penting bagi perusahaan untuk mengetahui faktor yang memengaruhi lingkungan kerja.

2.5.2 Aspek Lingkungan Kerja

Menurut Oyedeji *et al.* (2025) terdapat 3 aspek dalam lingkungan kerja, yaitu:

a. *Ambience*

Mengacu pada suasana atau kondisi atmosfer yang membuat suatu ruangan terasa nyaman dan aman. Unsur – unsur yang termasuk dalam *ambience* seperti suhu ruangan, pencahayaan, kelembapan, tingkat kebisingan, kualitas udara, dan pemandangan.

b. Tata Letak

Mengacu pada pengaturan tata letak fisik dari ruang kerja, seperti tinggi, lebar, panjang, serta hubungan antar bagian ruang. Selain itu, juga mencakup pengorganisasian area, seperti kedekatan antar ruangan, penggunaan sekat atau dinding, pola alur pergerakan, penempatan meja atau peralatan kerja, hingga susunan perabotan.

Semua hal tersebut dapat memengaruhi cara orang bergerak, berinteraksi, dan menjalankan aktivitas di dalam ruang tersebut.

c. Estetika

Berkaitan dengan tampilan visual yang ditimbulkan oleh suatu ruang kerja. Elemen estetika meliputi aspek sensorik seperti warna dan tekstur dengan unsur komposisi seperti jenis material dan *finishing*, serta elemen desain seperti pola, titik fokus, dan keseimbangan visual. Termasuk pula dalam estetika adalah pemilihan furnitur serta dekorasi ruangan. Estetika berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang menarik secara visual dan menyenangkan secara emosional, sehingga dapat memengaruhi suasana hati dan kondisi psikologis karyawan.

Dengan demikian, tiga aspek utama dalam lingkungan kerja yaitu *ambience*, tata letak, dan estetika memiliki peranan penting dalam membentuk kenyamanan dan suasana kerja yang mendukung produktivitas. Ketika ketiga aspek ini dikelola dengan baik, maka akan menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara fisik maupun psikologis, sehingga

berdampak positif pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan faktor-faktor tersebut dalam menciptakan lingkungan kerja yang ideal. Semakin dipertegas oleh Alkaabi *et al.* (2022) bahwa lingkungan kerja yang ideal dan mendukung akan mendorong kinerja karyawan secara efektif dengan memaksimalkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan sumber daya perusahaan.

2.6 Kinerja Karyawan

2.6.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan diartikan sebagai kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan, berdasarkan dengan posisi karyawan di dalam perusahaan (Memon *et al.*, 2023). Menurut Abdelwahed & Doghan (2023), kinerja karyawan mencerminkan sejauh mana karyawan memenuhi tugas dan kewajibannya, dengan fokus pada kualitas, efektivitas, dan efisiensi hasil kerja. Lebih lanjut, kinerja karyawan akan memengaruhi keberhasilan perusahaan, di mana kerja keras dan hasil kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan keuntungan perusahaan (Kadir *et al.*, 2019).

Hal ini dipertegas oleh Zhenjing *et al.* (2022) bahwa karyawan yang berusaha mencapai kinerja terbaik memiliki dorongan pencapaian yang kuat. Sejalan dengan penelitian Okine *et al.* (2021) apabila perusahaan meningkatkan kinerja karyawannya melalui dorongan, maka akan berdampak pada pengurangan biaya perusahaan, yang akhirnya

meningkatkan produktivitas serta efektivitas perusahaan secara keseluruhan. Oleh sebab itu, kinerja karyawan tidak hanya sekedar tentang hasil akhirnya saja, namun kinerja karyawan berbicara tentang semua upaya yang dilakukan karyawan dalam proses untuk mencapai tujuan perusahaan (Tamunomiebi & Oyibo, 2020).

Dengan demikian, kinerja karyawan memiliki peran dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Kinerja tidak hanya mencakup hasil akhir dari pekerjaan, namun juga mencerminkan seluruh proses karyawan dalam menjalankan tugasnya secara efektif dan efisien. Adanya kinerja yang optimal akan mendorong peningkatan produktivitas perusahaan hingga di masa mendatang. Untuk itu, diperlukan metode pengukuran kinerja karyawan yang tepat guna menilai sejauh mana kontribusi mereka terhadap pencapaian tersebut. Sehingga penting bagi perusahaan untuk memahami indikator untuk mengukur kinerja karyawan.

2.6.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Purnama *et al.* (2023) terdapat enam indikator yang mengukur kinerja karyawan secara individu:

a. Kualitas

Indikator ini mengukur kualitas hasil kerja berdasarkan persepsi karyawan terhadap mutu pekerjaan yang dihasilkan, serta kesempurnaan tugas sesuai keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Indikator ini mengukur jumlah output yang dihasilkan oleh karyawan, yang dapat diukur dalam bentuk jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang berhasil diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Indikator ini mencerminkan sejauh mana aktivitas dapat diselesaikan dengan tepat waktu, menilai efektivitas koordinasi antar bagian yang terlibat dalam penyelesaian tugas, dan sejauh mana pemanfaatan waktu yang tersedia dapat dimanfaatkan secara optimal untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Indikator ini mengukur sejauh mana tingkat pemaksimalan penggunaan sumber daya perusahaan seperti tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku dalam meningkatkan hasil per unit kerja

e. Kemandirian

Indikator ini menggambarkan kemampuan atau tingkat karyawan dalam menjalankan fungsi pekerjaannya selama bekerja.

f. Komitmen Kerja

Indikator ini menilai sejauh mana tingkat komitmen kerja dan tanggungjawab karyawan terhadap perusahaan

Dengan memahami indikator-indikator tersebut, maka

perusahaan dapat mengevaluasi kinerja karyawan secara lebih menyeluruh dan mengambil langkah strategis dalam meningkatkan performa kerja secara berkelanjutan. performa kerja secara berkelanjutan



2.7 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu ditemukan oleh peneliti yang membahas variabel kepemimpinan transformasional, motivasi, kompetensi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian terdahulu yang dilakukan penting untuk menjadi pemahaman bagaimana hubungan dari variabel – variabel tersebut. Maka tabel dibawah ini menyajikan beberapa penelitian terdahulu yang ditemukan oleh peneliti

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Metode Penelitian	Hasil
1	<i>Transformational Leadership and Employee Performance: A Further Insight Using Work Engagement</i> Abdullah Helalat, Hakem Sharari, Jebril Allhelalat, dan Rowaida Al-Aqrabawi (2025)	Lokasi Penelitian: hotel bintang lima di Yordania Sampel Penelitian: 293 karyawan level operasional Instrumen Penelitian: menggunakan kuesioner <i>online (google forms)</i> dengan skala <i>likert</i> 5 poin untuk mengukur variabel <i>transformational leadership, work engagement, dan employee performance.</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

		Metode Analisis: menggunakan pendekatan <i>software</i> AMOS 25.0 untuk <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA) dan <i>software</i> SmartPLS untuk analisis <i>Structural Modeling</i> (SEM).	
2	<i>The Impact of Transformational Leadership on Employee Satisfaction, Employee Performance, and Employee Engagement: The Insurance and Pension Fund Service</i> Mala Alfiyah Ningsih, Yoka Krisma Wijaya, Sidra Muntahari, dan Nur Damayanti (2023)	Lokasi Penelitian: <i>cluster</i> layanan asuransi dan dana pensiun dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia. Sampel Penelitian: 372 karyawan dari BUMN kelas 3 dan 4 di <i>cluster</i> Instrumen Penelitian: menggunakan kuesioner <i>online</i> (<i>google forms</i>) dengan skala <i>likert</i> 5 poin untuk mengukur variabel <i>transformational leadership</i>, <i>employee satisfaction</i>, <i>employee performance</i>, dan <i>employee engagement</i>. Metode Analisis data: penelitian ini menggunakan metode <i>Partial Least Squares</i> (PLS) dengan <i>software</i> SmartPLS.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	<i>Enhancing employee performance through motivation: the mediating roles</i>	Lokasi Penelitian: perusahaan logistik yang beroperasi di wilayah Jabodetabek, Indonesia.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi

	<i>of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector</i> Dewi Nusraningrum, Aisyah Rahmawati, Walton Wider, Leilei Jiang dan Lester Naces Udang (2024)	Sampel Penelitian: 222 karyawan di perusahaan logistic, dengan mayoritas di level staff. Instrumen Penelitian: menggunakan kuesioner secara <i>offline</i> dan <i>online</i> dengan skala <i>likert</i> 5 poin untuk mengukur variabel <i>motivation</i>, <i>green work environment</i>, <i>employee engagement</i> dan <i>employee performance</i>. Metode Analisis: menggunakan metode <i>Structural Equation Modeling</i> berbasis <i>Partial Least Squares</i> (PLS-SEM) dengan <i>software</i> SmartPLS.	memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	<i>Impact of Motivation and Participative Leadership Style on Employee Perfomance: Mediating the role of job satisfaction</i>	Lokasi Penelitian: enam universitas negeri yang tersebar di zona utara, tengah, dan Selatan Ghana. Sampel Penelitian: 30 karyawan administrasi dari universitas negeri Instrumen penelitian: menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala <i>likert</i> 5 poin untuk	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

	Kofi Nkonkanya Mpuangnan, Samantha Govender, Hlengiewe Romualda Mhlongo, Frank Sarpong Osei (2024)	mengukur variabel <i>motivation</i>, <i>participative leadership style</i>, <i>job satisfaction</i>, dan <i>employee performance</i>. Metode Analisis: menggunakan metode <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> berbasis <i>covariance</i>. Serta, menggunakan SPSS 21 untuk perhitungan <i>Cronbach's alpha</i>.	
5	<i>Effect of Organizational Justice, Conflict Management, Compensation, Work Stress, Work Motivation on Employee Performance (Sales People)</i> Christian Wiradendi Wolor, Yetti Supriyati, dan Dedi Purwana (2019)	Lokasi Penelitian: PT. Daya Anugrah Mandiri, dealer sepeda motor yang berada di Bekasi, Indonesia. Sampel Penelitian: 200 <i>sales people</i> Instrumen Penelitian: menggunakan kuesioner tertutup, dengan skala <i>likert</i> 5 poin untuk mengukur variabel <i>organizational justice</i>, <i>conflict management</i>, <i>compensation</i>, <i>work stress</i>, <i>work motivation</i>, dan <i>employee performance</i>.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

		Metode Analisis: menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) berbasis <i>covariance</i> , dengan <i>software</i> LISREL 8.5.	
6	<i>The Impact of Work Experience and Compensation on Employee Performance in a Growing Company</i> Friska Nurliana Sirait, Anto Purwadi, dan Rusdi (2025)	Lokasi Penelitian: perusahaan-perusahaan yang berada di fase pertumbuhan (<i>growing companies</i>) di wilayah Jakarta, mencakup sektor teknologi, ritel, dan manufaktur. Sampel Penelitian: 100 karyawan dari perusahaan yang memenuhi kriteria “perusahaan berkembang”. Instrumen Penelitian: menggunakan kuesioner yang dibagikan secara langsung dan melalui email dengan skala <i>likert</i> 5 poin untuk mengukur variabel <i>work experience</i>, <i>compensation</i>, dan <i>employee performance</i>. Metode Analisis: menggunakan analisis berganda dengan menggunakan <i>software</i> SPSS.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

7	<i>Learning organization and employee performance: the mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context</i> Thi HongVinh Cao, Dae Seok Chai Linh Phuong Nguyen, Hanh Thi Hien Nguyen, Caleb Seung-hyun Han dan Shinhee Par (2024)	Lokasi Penelitian: berbagai organisasi di Vietnam (perusahaan milik negara, sektor swasta, dan perusahaan asing). Sampel Penelitian: 653 karyawan dari berbagai jenis organisasi. Instrumen Penelitian: menggunakan kuesioner <i>online</i> dan <i>offline</i> dengan skala likert 5 poin untuk mengukur variabel <i>learning organization</i>, <i>job satisfaction</i>, dan <i>employee performance</i>. Metode Analisis: menggunakan metode <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) berbasis covariance dengan bantuan <i>software</i> AMOS, serta menggunakan SPSS versi 29 untuk analisis deskriptif dan uji reliabilitas (<i>cronbach's alpha</i>).	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8	<i>Determining the Impact of Entrepreneurial Orientation and Organizational Culture on Job Satisfaction, Organizational</i>	Lokasi Penelitian: usaha kecil dan menengah (UKM) yang beroperasi di berbagai wilayah di Pakistan. Sampel Penelitian: 326 karyawan UKM	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

	<i>Commitment, and Employee's Performance</i> Soomro & Shah (2019)	Instrumen Penelitian: menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala <i>likert</i> 5 poin untuk mengukur variabel <i>entrepreneurial orientation, organizational culture, organizational commitment, job satisfaction</i>, dan employee performance. Metode Analisis: menggunakan metode <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) berbasis <i>covariance</i>, dengan <i>software</i> AMOS.	
9	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Otoparts Tbk Divisi SSC (<i>Shared Service Centre</i>) Dian Anggraeni dan Eddy Sanusi. S (2021)	Lokasi Penelitian: PT. Astra Otoparts Tbk Divisi SSC (<i>Shared Service Centre</i>) yang berlokasi di Bekasi, Indonesia. Sampel Penelitian: 72 karyawan dari seluruh populasi Instrumen Penelitian: menggunakan kuesioner tertutup dengan skala <i>likert</i> 5 poin untuk mengukur variabel lingkungan kerja, pengembangan karir, dan kinerja karyawan. Metode Analisis: menggunakan analisis regresi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

		linier sederhana dan berganda, dengan pengolahan data dilakukan menggunakan software SPSS.	
10	<i>Developing Employee Productivity and Performance through Work Engagement and Organizational Factors in an Educational Society</i> Nadia Abdelhamid Abdelmegeed Abdelwahed and Mohammed A. Al Doghan (2023)	Lokasi Penelitian: institusi pendidikan tinggi (<i>Higher Education Institutions/HEIs</i>) di Arab Saudi, baik negeri maupun swasta. Sampel Penelitian: 254 staf akademik dan administratif dari berbagai HEIs, Instrumen Penelitian: menggunakan kuesioner <i>online</i> dan <i>offline</i> dengan skala <i>likert</i> 5 poin untuk mengukur variabel <i>employee work engagement</i>, <i>organizational factors</i>, <i>employee productivity</i>, dan <i>employee performance</i>. Metode Analisis: menggunakan metode <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) berbasis <i>covariance</i> dengan bantuan <i>software</i> AMOS versi 26.0. Selain itu, digunakan SPSS untuk uji reliabilitas (<i>Cronbach's Alpha</i>) dan validitas.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel di atas menunjukkan bahwa penelitian terdahulu secara konsisten menyoroti pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, kompensasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan peneliti menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, kompensasi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.8 Pengembangan Hipotesis

2.8.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Sejumlah peneliti terdahulu menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan dari Afrin *et al.* (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan lain oleh Poling & Surya (2020) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menjelaskan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional akan membantu karyawan dalam menumbuhkan kepercayaan, motivasi, menginspirasi rasa loyalitas dan rasa tanggung jawab yang akhirnya akan mendorong kinerja terbaik dari karyawan guna memenuhi tujuan perusahaan (Donkor, 2021). Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat menjadi strategi yang efektif bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Temuan penelitian lain yang dilakukan Beauty & Aigbogun (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menekankan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam memengaruhi kinerja karyawan, di mana karyawan diberikan kebebasan dalam pengambilan keputusan dan diberi ruang untuk melaksanakan tugas sesuai dengan pertimbangan mereka sendiri. Lebih

lanjut, Beauty & Aigbogun (2022) mempertegas bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan mampu mendorong kinerja karyawan lebih optimal. Sejalan dengan temuan dari penelitian Fachrijal *et al.* (2024) bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sikap pemimpin yang mampu menginspirasi serta memotivasi karyawan dengan visi yang jelas akan membuat karyawan terinspirasi yang membuat karyawan cenderung memiliki semangat dan keterlibatan tinggi dan akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Dengan demikian kepemimpinan transformasional menjadi aspek yang dapat meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Dengan adanya sikap pemimpin yang menginspirasi, dan memotivasi, maka karyawan FIF Group Sleman 1 menjadi lebih bersemangat dan memiliki kemauan untuk terus terlibat yang akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Berdasarkan uraian diatas, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.8.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa peneliti terdahulu menemukan adanya pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan. Temuan dari penelitian Afrin *et al.* (2023) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan. Temuan serupa juga ditemukan oleh

Nusraningrum *et al.* (2024) yang menunjukkan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menjelaskan bahwa motivasi sangat penting bagi keberhasilan perusahaan, karena motivasi mendorong kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanpa motivasi, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuannya (Ismail & Hilif, 2025).

Lebih lanjut, temuan penelitian lain dari Carvalho *et al.* (2020) menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Peneliti menjelaskan bahwa motivasi diperlukan untuk mendukung semua aktivitas perusahaan agar berjalan dengan lebih baik. Carvalho *et al.* (2020) mempertegas bahwa karyawan dengan motivasi yang tinggi akan mengerahkan semua kemampuannya kepada perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan dari segi kualitas maupun kuantitas. Temuan serupa juga ditemukan oleh Mpuangnan *et al.* (2024) bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimana karyawan yang termotivasi menunjukkan kinerja yang lebih baik di tempat kerja karena karyawan lebih kreatif, proaktif, dan memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Dengan demikian, motivasi turut menjadi aspek yang memengaruhi kinerja karyawan. Adanya motivasi pada karyawan FIF Group Sleman 1 akan sangat membantu karyawan dalam bekerja secara kreatif, proaktif, disertai dengan dedikasi yang tinggi. Sehingga akhirnya kinerja karyawan meningkat dan tujuan perusahaan dapat dicapai. Maka berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diuraikan hipotesis sebagai berikut:

H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.8.3 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa peneliti terdahulu menemukan adanya pengaruh positif kompensasi terhadap kinerja karyawan. Temuan dari Sirait *et al.* (2025) menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan temuan oleh Alkhalailah & Mjlae (2023), kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan, maka semakin tinggi pula kinerjanya, yang ditandai dengan meningkatnya kepuasan kerja. Dengan demikian, peningkatan kompensasi dapat mendorong kinerja karyawan secara optimal, sehingga memudahkan pencapaian tujuan perusahaan (Alkhalailah & Mjlae, 2023).

Lebih lanjut, menurut Katabalo & Mwita (2024) bahwa kompensasi yang diterima oleh karyawan harus diterima secara adil dan menarik, sehingga karyawan akan memiliki semangat yang menjadi faktor penting dalam membentuk kinerja karyawan. Temuan penelitian Katabalo & Mwita (2024) menyatakan bahwa kompensasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan, dimana dengan adanya pemberian kompensasi yang efektif maka perusahaan akan memperoleh hasil yang baik dari kerja karyawannya, sehingga perusahaan dapat meraih keunggulan kompetitif. Temuan serupa oleh Afrin *et al.* (2023) juga menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, pemberian kompensasi yang akurat dan adil akan mendorong karyawan untuk lebih

kreatif dan inovatif, sehingga hal ini perlu menjadi perhatian perusahaan (Ghanem & Ozgit, 2021).

Dalam konteks perusahaan FIF Group Sleman 1, karyawan yang menerima kompensasi secara adil dan efektif akan lebih semangat dan merasa puas yang akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis dapat dibentuk sebagai berikut:

H3: Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.8.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Sejumlah peneliti terdahulu menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dibuktikan dengan temuan Mohamed *et al.* (2024) dan Afrin *et al.* (2023) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian serupa yang dilakukan Dalimunthe *et al.* (2024) juga menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menjelaskan bahwa ketika karyawan merasakan kepuasan kerja, maka hal tersebut akan berdampak positif terhadap kualitas hasil kerja yang dihasilkan karyawan (Wahjoedi, 2021).

Selain itu, penelitian oleh Soomro & Shah (2019) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa adanya kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan mendorong kesuksesan perusahaan lebih besar dari sebelumnya. Penelitian lain oleh Omar *et al.* (2020) juga menunjukkan bahwa adanya kepuasan kerja akan berpengaruh positif

terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja terjadi ketika karyawan merasa pekerjaannya menarik, menyenangkan, dan pekerjaan mereka lebih baik dibandingkan dengan pekerjaan di tempat lain, yang akhirnya membentuk kesenangan pada diri karyawan.

Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan aspek yang meningkatkan kinerja karyawan. Dalam konteks perusahaan FIF Group Sleman 1, karyawan yang merasakan kepuasan kerja akan menunjukkan kualitas hasil kerja, yang akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.8.5 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Sejumlah peneliti menemukan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian oleh Afrin *et al.* (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang memiliki suasana yang nyaman dan ramah akan meningkatkan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Temuan lain oleh Lussa *et al.* (2023) juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan secara positif. Penelitian ini menunjukkan, bahwa tersedianya fasilitas kerja yang memadai akan mendukung kelancaran aktivitas operasional, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

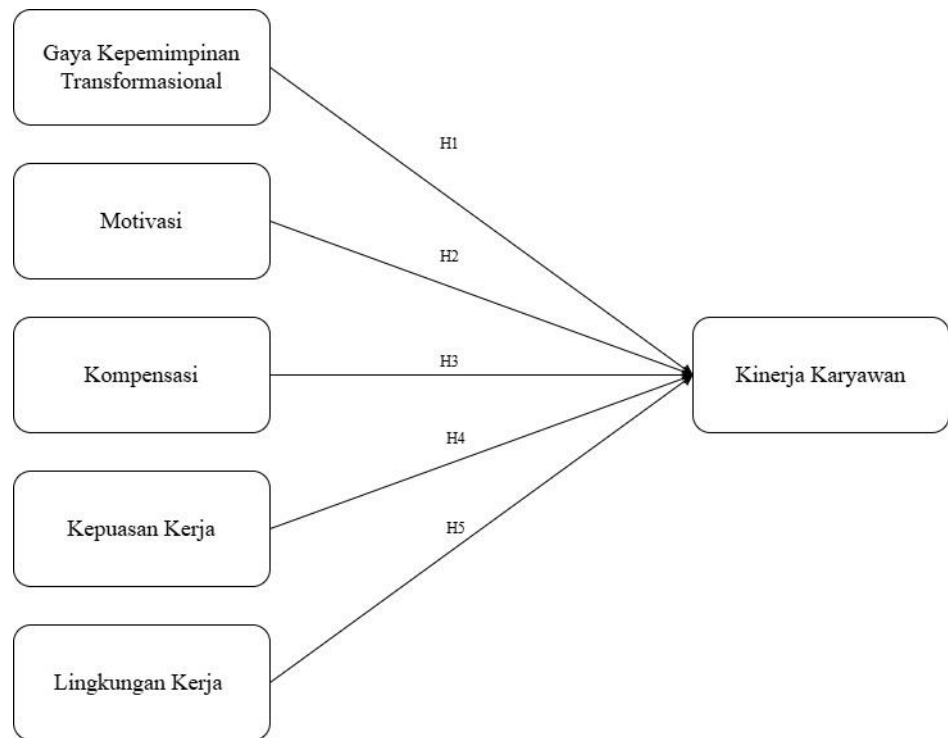
Penelitian lain oleh Jesus (2023) juga menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap lingkungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa warna dinding perusahaan merupakan faktor terbesar yang memengaruhi kinerja karyawan di perusahaan. Lebih lanjut, Alkathiri & Sari (2019) mempertegas bahwa warna memiliki pengaruh dalam mengendalikan perasaan karyawan di dalam ruang, oleh sebab itu pemilihan warna yang tepat sangat perlu diperhatikan karena akan mampu menciptakan suasana yang diinginkan dalam bekerja.

Dalam konteks perusahaan FIF Group Sleman 1, karyawan yang merasa lingkungan kerjanya mendukung, baik itu dari peralatan, suasana dan warna akan lebih nyaman dan mudah dalam bekerja yang akhirnya produktivitas karyawan akan meningkat. Oleh karena itu, hipotesis dari penelitian ini disimpulkan sebagai berikut:

H5: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.9 Model Penelitian

Model penelitian dalam penelitian ini ditunjukkan untuk menjelaskan bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, kompetensi, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam penyusunan model ini didasarkan pada teori – teori serta hasil yang relevan dengan penelitian terdahulu yang ditemukan oleh peneliti. Sehingga gambaran dari penelitian ini, digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Model Penelitian