



Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Sosial Pemerintah Kabupaten Muna Barat

Asmawati Laede^{1✉}, Syahrir Mallongi², Amir Mahmud³

Universitas Muslim Indonesia

Email: asmawatilaede13@gmail.com^{1✉}

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sosial Pemerintah Kabupaten Muna Barat. Latar belakang penelitian didasarkan pada rendahnya tingkat produktivitas dan efektivitas aparatur sipil negara (ASN), yang tercermin dari keterlambatan penyelesaian program kerja, rendahnya inisiatif pegawai, serta belum optimalnya kualitas pelayanan publik. Permasalahan tersebut diduga berkaitan dengan penerapan gaya kepemimpinan yang kurang efektif, motivasi kerja yang rendah, serta lingkungan kerja yang belum kondusif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Populasi penelitian berjumlah 62 pegawai, terdiri atas ASN, PPPK, dan tenaga honorer, dengan teknik pengambilan sampel sampel jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner, observasi, dan wawancara, kemudian dianalisis menggunakan analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh parsial dan simultan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) lingkungan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta (4) ketiga variabel tersebut secara simultan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di Dinas Sosial Kabupaten Muna Barat. Temuan ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pemerintah daerah dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja aparatur melalui penerapan kepemimpinan yang partisipatif, peningkatan motivasi kerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang nyaman dan produktif. Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai, Dinas Sosial Muna Barat.

Abstract

This study aims to analyze the influence of leadership style, work motivation, and work environment on employee performance at the Social Service Office of the Government of Muna Barat Regency. The research background is based on the low productivity and effectiveness of civil servants (ASN), as seen in delays in program implementation, low employee initiative, and suboptimal quality of public services. These issues are believed to be related to ineffective leadership styles, low work motivation, and an uncondusive work environment. This research employs a quantitative approach with an explanatory research design. The population consists of 62 employees, including civil servants, government contract staff (PPPK), and honorary employees, using a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires, observations, and interviews, and analyzed using multiple linear regression analysis to examine the partial and simultaneous effects among variables. The results reveal that (1) leadership style has a positive and significant effect on employee performance, (2) work motivation has a positive and significant effect on employee performance, (3) the work environment also positively and significantly affects employee performance, and (4) the three variables simultaneously have a positive and significant impact on improving employee performance at the Social Service Office of Muna Barat Regency. The findings are expected to provide a foundation for local government in formulating strategies to enhance civil servant performance through participative leadership, increased work motivation, and the creation of a comfortable and productive work environment.

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

PENDAHULUAN

Pemerintah Kabupaten Muna Barat adalah Daerah Otonomi Baru masih dalam kategori daerah miskin, akan tetapi dengan status tersebut tetap berusaha mengejar ketertinggalan dengan melaksanakan kegiatan Program Pembangunan adalah agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat bagi Pemerlu Pelayanan Kesejahteraan Sosial (PPKS) dengan memanfaatkan Potensi Sumber Kesejahteraan Sosial melalui pemanfaatan sumberdaya masyarakat lokal.

Sebagai daerah yang masih berkembang sebagian masyarakatnya adalah petani, nelayan, dan sektor jasa dengan tingkat pendapatan yang masih sangat rendah, serta permasalahan-permasalahan sosial masyarakat yang kompleks memerlukan penanganan yang serius dari pemerintah melalui program pembangunan yang didukung pembiayaan dengan manajemen yang profesional melalui perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pelaporan sehingga Pemerlu Pelayanan Kesejahteraan Sosial (PPKS) dapat teratasi.

Struktur organisasi Dinas Sosial Kabupaten Muna Barat dibentuk sebagai upaya untuk mewujudkan pelayanan sosial yang lebih terarah, terstruktur, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Pada tingkat pimpinan, Dinas Sosial dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang

bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan program dan kebijakan di bidang sosial. Kepala Dinas dibantu oleh Sekretaris yang mengoordinasikan dua sub bagian, yaitu Sub Bagian Perencanaan, Keuangan, Aset, dan Evaluasi serta Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.

Masih terdapat kendala pada sistem insentif dan tunjangan pegawai yang belum berbasis kinerja, sehingga prestasi individu kurang mendapatkan penghargaan yang layak. Pengakuan formal atas pencapaian pegawai jarang diberikan — baik berupa penghargaan non-finansial maupun publikasi internal. Kesempatan pengembangan karier juga terbatas karena pelatihan atau workshop jarang diselenggarakan, sementara distribusi beban kerja tidak merata di beberapa bagian yang menyebabkan kelelahan (*burnout*) pada sebagian pegawai. Kondisi tersebut menurunkan motivasi kerja dan berisiko meningkatkan tingkat keluar-masuk pegawai. (*turnover*).

Sementara itu, lingkungan kerja di Dinas Sosial Kabupaten Muna Barat menghadapi kendala berupa fasilitas fisik dan sarana kerja yang kurang memadai. Ruang kerja yang sempit, peralatan IT yang sudah usang, dan koneksi internet yang lemah menjadi hambatan dalam mendukung efisiensi pelayanan. Iklim kerja antarbagian juga masih kurang kolaboratif, bahkan terkadang muncul persaingan yang tidak sehat. Prosedur kerja yang berlapis dan terlalu birokratis mengakibatkan proses pelayanan publik menjadi lambat. Kondisi psikososial pegawai pun belum sepenuhnya kondusif, karena masih ada konflik interpersonal yang berpengaruh terhadap kenyamanan bekerja.

Kinerja pegawai merupakan faktor krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi sektor publik, termasuk pemerintah daerah. Kinerja yang optimal dari aparatur sipil negara (ASN) berperan langsung dalam meningkatkan pelayanan publik serta pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Setiawan & Prasetya, 2021). ASN yang berkinerja tinggi tidak hanya memberikan dampak positif terhadap pencapaian indikator kinerja organisasi, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai secara simultan maupun parsial. Populasi dalam penelitian ini pegawai yang bekerja pada kantor dinas sosial Pemerintah Kabupaten Muna Barat sebanyak 62 Orang. Teknik penentuan sampel adalah penggunaan *sample jenuh* di mana jumlah sampel sama dengan jumlah populasi yaitu sebanyak 62 orang

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah: Observasi, wawancara, Kuesioner dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif menggunakan perangkat lunak SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Tujuan dari penggunaan metode regresi linier berganda adalah untuk menguji pengaruh simultan maupun parsial dari beberapa variabel independen (X) terhadap satu variabel dependen (Y).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Instrumen Penelitian

a) Uji validitas

Variabel	Item	r tabel	r hitung	Validitas
Gaya Kepemimpinan	X1.1	0,2500	0,805	Valid
	X1.2	0,2500	0,865	Valid
	X1.3	0,2500	0,854	Valid
	X1.4	0,2500	0,788	Valid
	X1.5	0,2500	0,809	Valid
	X1.6	0,2500	0,854	Valid
	X1.7	0,2500	0,829	Valid
	X1.8	0,2500	0,857	Valid
	X1.9	0,2500	0,889	Valid
Variabel	Item	r tabel	r hitung	Validitas
Motivasi Kerja	X2.1	0,2500	0,821	Valid
	X2.2	0,2500	0,867	Valid
	X2.3	0,2500	0,831	Valid
	X2.4	0,2500	0,782	Valid
	X2.5	0,2500	0,775	Valid
	X2.6	0,2500	0,723	Valid
	X2.7	0,2500	0,820	Valid
	X2.8	0,2500	0,875	Valid
	X2.9	0,2500	0,847	Valid
	Item	r tabel	r hitung	Validitas
Lingkungan Kerja	X3.1	0,2500	0,948	Valid
	X3.2	0,2500	0,937	Valid
	X3.3	0,2500	0,922	Valid

X3.4	0,2500	0,870	Valid
X3.5	0,2500	0,906	Valid
X3.6	0,2500	0,894	Valid
X3.7	0,2500	0,912	Valid
X3.8	0,2500	0,928	Valid
X3.9	0,2500	0,886	Valid

Variabel	Item	r tabel	r hitung	Validitas
Kinerja Pegawai	Y1	0,2500	0,840	Valid
	Y2	0,2500	0,820	Valid
	Y3	0,2500	0,801	Valid
	Y4	0,2500	0,829	Valid
	Y5	0,2500	0,764	Valid
	Y6	0,2500	0,800	Valid
	Y7	0,2500	0,782	Valid
	Y8	0,2500	0,778	Valid
	Y9	0,2500	0,824	Valid

Berdasarkan hasil uji validitas terhadap seluruh item dalam empat variabel penelitian, yaitu Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Pegawai, dapat disimpulkan bahwa semua item pernyataan memiliki nilai r hitung yang lebih besar daripada nilai r tabel sebesar 0,2500. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item dalam keempat variabel tersebut memiliki korelasi yang kuat terhadap total skor, sehingga seluruh item dinyatakan valid. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi syarat validitas dan dapat diandalkan untuk mengukur masing-masing variabel dengan baik. Validitas yang tinggi pada seluruh item juga mencerminkan bahwa instrumen tersebut mampu menggambarkan secara akurat konstruk yang ingin diteliti, serta layak digunakan dalam pengumpulan data penelitian.

b) Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	Unstandardized Residual	
N		62
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.31390345
Most Extreme	Absolute	.074
Differences	Positive	.074

	Negative	-.063
Test Statistic		.074
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Berdasarkan hasil One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test terhadap residual tak terstandarisasi (Unstandardized Residual), diketahui bahwa jumlah sampel (N) adalah 62, dengan nilai rata-rata residual sebesar 0.0000000 dan simpangan baku sebesar 2.31390345. Nilai test statistic Kolmogorov-Smirnov sebesar 0.074 dan nilai signifikansi (Asymp. Sig. 2-tailed) sebesar 0.200. Karena nilai signifikansi lebih besar dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat cukup bukti untuk menolak hipotesis nol (H_0), yang menyatakan bahwa residual terdistribusi normal. Dengan demikian, residual dari model regresi dianggap memenuhi asumsi normalitas. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan layak untuk dianalisis lebih lanjut, karena salah satu asumsi penting dalam regresi linier klasik telah terpenuhi.

c) Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan	0,805	1,242
Motivasi Kerja	0,894	1,119
Lingkungan Kerja	0,735	1,361

Berdasarkan nilai-nilai di atas, tidak ditemukan gejala multikolinearitas di antara variabel independen. Artinya, masing-masing variabel bebas tidak memiliki hubungan linear yang terlalu tinggi satu sama lain, sehingga model regresi stabil dan dapat diandalkan.

d) Uji T

Model	Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4,543	3,507		1,295	0,200
	Gaya Kepemimpinan	0,209	0,075	0,237	2,775	0,007
	Motivasi Kerja	0,205	0,070	0,238	2,944	0,005
	Lingkungan Kerja	0,475	0,074	0,570	6,385	0,000

Berdasarkan hasil analisis regresi maka dapat di simpulkan:

1. Gaya Kepemimpinan memiliki koefisien regresi sebesar 0,209 dengan nilai signifikansi 0,007 ($< 0,05$), artinya Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Kinerja Pegawai. (Hipotesis Diterima)

2. Motivasi Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien 0,205 dan signifikansi 0,005 (Hipotesis diterima)
3. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh paling kuat dengan koefisien 0,475 dan signifikansi 0,000. (Hipotesis di terima)

e) Uji Koefisien Determinasi

Tabel Koefisien Deteminasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,813	0,661	0,643	4,05696

Nilai R Square = 0,661 Ini berarti bahwa sekitar 66,1% variasi Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan secara bersama-sama. Sisanya sebesar 33,9% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini atau oleh variabel lain yang tidak diobservasi. Model regresi yang terdiri dari variabel Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan variabilitas Kinerja Pegawai sebesar 66,1%. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut adalah prediktor yang signifikan dan relevan dalam memprediksi Kinerja Pegawai.

Pembahasan

Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji regresi linier menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki koefisien regresi sebesar 0,209 dengan nilai signifikansi 0,007 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Hal ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pimpinan, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai di dalam organisasi.

Temuan ini memberikan gambaran bahwa peran seorang pemimpin tidak hanya sebatas mengarahkan pekerjaan, tetapi juga mencakup kemampuan memotivasi, memberi teladan, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif. Kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan rasa tanggung jawab, kedisiplinan, serta komitmen pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, misalnya, dapat mendorong pegawai merasa dihargai dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter cenderung menurunkan semangat kerja karena pegawai merasa tertekan dan kurang

memiliki kebebasan dalam bekerja.

Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisis regresi, variabel motivasi kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,205 dengan nilai signifikansi 0,005 ($<0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki pegawai, maka semakin besar pula usaha dan komitmen mereka dalam melaksanakan tugas sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.

Motivasi kerja dapat dipahami sebagai dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat kerja seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Dorongan ini bisa muncul dari faktor intrinsik, seperti kebutuhan untuk berprestasi, pengakuan, dan kepuasan batin, maupun faktor ekstrinsik, seperti gaji, tunjangan, penghargaan, atau kondisi kerja yang mendukung. Apabila motivasi kerja pegawai tinggi, maka mereka akan bekerja dengan lebih disiplin, penuh tanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian hasil. Sebaliknya, motivasi yang rendah dapat menimbulkan sikap acuh, malas, serta kurang peduli terhadap target organisasi.

Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki koefisien regresi sebesar 0,475 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($<0,05$). Nilai ini merupakan yang tertinggi dibandingkan dengan variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja. Artinya, lingkungan kerja memiliki pengaruh paling kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan kata lain, semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat mereka capai.

Lingkungan kerja mencakup segala kondisi di sekitar pegawai ketika mereka melaksanakan pekerjaan, baik lingkungan fisik seperti sarana prasarana, tata ruang, penerangan, kenyamanan ruangan, maupun lingkungan non-fisik seperti hubungan antarpegawai, iklim organisasi, dan suasana kerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta mendukung akan membuat pegawai merasa betah bekerja, mengurangi tingkat stres, dan meningkatkan semangat kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan motivasi, meningkatkan tingkat kelelahan, bahkan menimbulkan konflik yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis regresi linier berganda, dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,209 dan signifikansi 0,007. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, bimbingan, serta menjadi teladan akan meningkatkan disiplin dan semangat kerja pegawai.
2. Motivasi Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan koefisien regresi 0,205 dan signifikansi 0,005. Artinya, pegawai yang memiliki motivasi tinggi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, akan bekerja lebih giat, disiplin, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas sehingga kinerjanya meningkat.
3. Lingkungan Kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai dengan koefisien regresi tertinggi yaitu 0,475 dan signifikansi 0,000. Hal ini membuktikan bahwa kondisi lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, sangat menentukan produktivitas pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan harmonis akan menciptakan rasa betah bekerja sehingga kinerja meningkat secara signifikan.

Secara keseluruhan, ketiga variabel independen (gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, di antara ketiganya, lingkungan kerja menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Adams, J. S. (2021). Equity theory and employee motivation: A systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 345-363.
- Al-Omari, M., Al-Sabbagh, R., & Al-Haddad, S. (2023). Leadership styles and transformational leadership skills among nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 130, 104123.
- Anggara, D., & Permana, A. (2023). Pengaruh Dukungan Manajerial Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10(1), 45-58.
- Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3rd ed.). Pearson Prentice Hall.
- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice* (5th ed.). Kogan Page.

- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2022). Self-determination theory in the workplace: Recent advances and future directions. *Annual Review of Organizational Psychology*, 9, 73-97.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dewi, R., & Wijaya, S. (2019). Hubungan Sosial dan Dampaknya pada Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 7(2), 112-125.
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1978). Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health. *Journal of Occupational Psychology*, 49(1), 11-28.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press.
- Eisenberger, R., Malone, G., & Presson, W. (2024). Perceived organizational support and employee outcomes: A meta-analysis of recent studies. *Journal of Applied Psychology*, 109(2), 345-366.
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and Family—Allies or Enemies? What Happens When Work and Family Collide*. Oxford University Press.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Lasting Value*. Jossey-Bass.
- Gunawan, H., & Astuti, S. (2020). Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(3), 201-215.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-domain Approach. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-

- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (2022). The Job-Characteristics Model: Revisiting the role of task significance and autonomy. *Academy of Management Review*, 47(3), 567-585.
- Herzberg, F. (2022). Two-factor theory of motivation: Contemporary applications. *Human Resource Management Review*, 32(2), 150-167.
- Handayani, S., & Prasetyo, B. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non-Fisik Terhadap Kinerja dan Stres Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 1-15.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Hakim, H., Mas' ud, M., Basalamah, M. S. I., Sahabuddin, Z. A., & Zakaria, J. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai BPJS Kesehatan Cabang Palopo. *Jurnal Akuntansi & Sistem Informasi (JASIN)*, 1(1), 222-233.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (5th ed.)*. Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189-207). Southern Illinois University Press.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2012). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience (7th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Hoang Dang, L., Nhat Vuong, B., & Duy Huan, D. (2025). How human resource management practices promote job performance through innovative work behavior: does innovative climate matter? *Cogent Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2498245>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Ismail, H.A., Fara, K. Imran, T., Abbas. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 233-237. <https://repository.umi.ac.id/6520 /1/897>

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Kristof-Brown, A., & Garza, J. (2023). Person-environment fit in modern workplaces: A systematic review. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 12-30.
- Kartika, P., & Haryono, E. (2022). Efektivitas Komunikasi Internal dan Dampaknya pada Produktivitas Karyawan. *Jurnal Komunikasi Bisnis*, 6(1), 78-90.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Prentice-Hall.
- Liu, Y., & Martínez, P. (2025). Work-design climate: Integrating job characteristics and social information processing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 173, 115-132.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2023). Goal setting theory: Recent developments and new perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 108(4), 678-695.
- Malhotra, A., & Majchrzak, A. (2014). Managing Distributed Teams and Collaboration. In S. K. Parker & Y. Zhou (Eds.), *Organizational Behavior in the Digital Age* (pp. 209-231). Emerald Group Publishing Limited.
- Malka, A. E. I., Mus, A. R., & Lamo, M. (2020). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai. *CESJ: Center Of Economic Students Journal*, 3(1), 73-89. <https://jurnal.fe.umi.ac.id/index.php/index>
- Maslow, A. H. (2020). *Revisiting the hierarchy of needs: Implications for modern organizations* (2nd ed.). Routledge.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human Resource Management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Malhotra, A., & Majchrzak, A. (2014). Managing Distributed Teams and Collaboration. In S. K. Parker & Y. Zhou (Eds.), *Organizational Behavior in the Digital Age* (pp. 209-231). Emerald Group Publishing Limited.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row.

- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand.
- Nelson, B. (2000). *1001 Ways to Reward Employees*. Workman Publishing Company.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Nitisemito, A. (2018). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)* (Edisi Revisi). Ghalia Indonesia.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training & Development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Richard D. Irwin.
- Putra, D., & Lestari, R. (2020). Analisis Tingkat Kebisingan dan Pengaruhnya Terhadap Konsentrasi Kerja. *Jurnal Ergonomi Industri*, 4(1), 22-35.