

MOTIVASI KERJA MEMEDIASI PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI INTERNAL, DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT FOTEXCO BUSANA INTERNASIONAL

**(WORK MOTIVATION MEDIATES THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE,
INTERNAL COMMUNICATION, AND WORK ETHIC ON EMPLOYEE
PERFORMANCE PT FOTEXCO INTERNATIONAL FASHION)**

Oleh:

Rochmad Fadjar Darmanto¹⁾; Anik Ariyanti^{2)*}; Meli Andriyani³⁾; Muh. Ali Maskuri⁴⁾

rochmadfadjar@yahoo.co.id¹⁾; ariyanti.anik@yahoo.co.id²⁾; my_odah@yahoo.com³⁾;

maskuriali@yahoo.co.id⁴⁾

Universitas IPWIJA^{1,2,3,4)}

*Corresponding Author

ABSTRAK

Penelitian bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan etos kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di PT Fotexco Busana Internasional. Menggunakan metode analisis jalur dengan software SmartPLS 4.0, melibatkan 100 responden sebagai sampel. Hasil pada penelitian bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi internal secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Sebaliknya, etos kerja memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap motivasi kerja. Namun, motivasi kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan serta komunikasi internal juga tidak memberikan dampak langsung terhadap kinerja. Temuan ini menekankan pentingnya etos kerja dalam meningkatkan motivasi karyawan, meskipun tidak berdampak langsung pada kinerja. Hasil pada penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan bagi manajemen untuk merumuskan strategi pengembangan yang lebih efektif di perusahaan.

Kata Kunci: etos kerja, gaya kepemimpinan, komunikasi internal, kinerja karyawan, motivasi kerja

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of leadership style, internal communication, and work ethic on employee performance through work motivation at PT Fotexco Busana International. The method used was path analysis with SmartPLS 4.0 software, involving 100 respondents as a sample. The results showed that leadership style and internal communication did not have a significant effect on work motivation. On the other hand, work ethic has a very significant influence on work motivation. However, work motivation does not show a significant influence on employee performance, and leadership style and internal communication do not have a direct impact on performance either. These findings emphasize the importance of work ethic in improving employee motivation, even if it does not have a direct impact on performance. This research is expected to provide

insight for management to formulate more effective development strategies in the company.

Keywords: employee performance, internal communication, leadership style, work ethic, work motivation

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks bisnis yang kompetitif saat ini, perusahaan dituntut untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi, yang sangat bergantung pada kinerja karyawan. Berbagai faktor mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan etos kerja. Gaya kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan suatu lingkungan kerja positif, karyawan merasa tetap dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Penelitian oleh Mathori *et al.* (2022) memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik dapat berdampak pada motivasi kerja karyawan, yang selanjutnya akan mempengaruhi kinerja mereka.

Komunikasi internal yang baik mempunyai peran dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut penelitian oleh Palinggi dan Djie (2022), komunikasi yang efektif dalam organisasi dapat mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan kolaborasi antar tim, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja. Selain itu, etos kerja yang tinggi di antara karyawan berhubungan langsung dengan motivasi dan kinerja. Karyawan dengan etos kerja yang baik cenderung lebih mempunyai komitmen dan produktif, seperti yang diungkapkan oleh Rizal *et al.* (2022).

Namun, meskipun banyak penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi internal, serta etos kerja terhadap kinerja karyawan, masih terdapat gap dalam literatur yang mengkaji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Sebagian besar penelitian sebelumnya fokus pada hubungan langsung antara variabel-variabel tersebut tanpa mempertimbangkan bagaimana motivasi kerja dapat memediasi hubungan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap tersebut dengan menguji bagaimana motivasi kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan etos kerja terhadap kinerja karyawan di PT Fotexco Busana Internasional.

Fenomena ini sangat relevan mengingat banyak perusahaan yang masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja karyawan meskipun telah menerapkan berbagai strategi manajerial. Data empiris menunjukkan bahwa karyawan dengan motivasi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, namun banyak organisasi yang belum sepenuhnya memahami faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi tersebut. Oleh karenanya, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi baru dalam pemahaman tentang dinamika antara gaya kepemimpinan, komunikasi internal, etos kerja, serta motivasi kerja (mediasi) dalam konteks kinerja karyawan.

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan disebut sebagai cara dari seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan anggota tim atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dua pendekatan utama dalam gaya kepemimpinan, meliputi kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transformasional berfokus pada inspirasi dan motivasi, di mana pemimpin menciptakan visi yang menarik dan membangun hubungan emosional dengan anggota tim, mendorong inovasi dan kreativitas (Northouse, 2018).

Sebaliknya, kepemimpinan transaksional berorientasi pada pertukaran, dengan pemimpin menetapkan struktur yang jelas, memberikan imbalan berdasarkan kinerja, dan mengawasi kepatuhan (Robbins & Judge, 2019). Pemimpin yang mampu

mengadaptasi gaya mereka sesuai situasi dan kebutuhan tim akan lebih berhasil dalam mencapai tujuan organisasi (Dessler, 2017).

Komunikasi Internal

Komunikasi internal dijelaskan sebagai proses penyampaian informasi dalam organisasi yang melibatkan interaksi antara manajemen dan karyawan. Keterbukaan, kejelasan pesan, dan frekuensi komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif.

Keterbukaan memungkinkan karyawan merasa dihargai, sementara kejelasan pesan membantu mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan efisiensi kerja (Luthans, 2011). Frekuensi komunikasi yang rutin membangun kepercayaan dan mengurangi ketidakpastian, sehingga karyawan merasa lebih aman untuk berkontribusi (Dessler, 2017). Komunikasi efektif tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan, tetapi juga mendorong kolaborasi serta inovasi, juga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif (Robson, 2019).

Etos Kerja

Etos kerja adalah sikap dan nilai individu terhadap pekerjaan, mencakup komitmen, disiplin, dan inisiatif dalam menyelesaikan tugas. Individu dengan etos kerja baik cenderung lebih kolaboratif, mendukung rekan kerja, dan siap menghadapi perubahan, yang semuanya berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Robbins & Judge, 2019). Organisasi yang mempromosikan etos kerja yang kuat dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik, meningkatkan kepuasan kerja, dan menciptakan lingkungan yang produktif (Dessler, 2020; Kinicki & Fugate, 2018).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan pada diri individu untuk mencapai tujuan, serta melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Motivasi ini mungkin bersifat intrinsik, yang berasal dari individu, yaitu rasa pencapaian, minat, dan kepuasan pribadi, atau ekstrinsik, yang berasal dari faktor luar seperti penghargaan, pengakuan, dan insentif finansial.

Teori motivasi, seperti Teori Dua Faktor Herzberg, dan Teori Kebutuhan Maslow, menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar dan penghargaan yang tepat dapat meningkatkan motivasi karyawan (Robinson & Judge, 2019). Karyawan yang penuh motivasi cenderung menjadi lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Selain itu, dukungan dari lingkungan kerja dan pemberian kesempatan untuk pengembangan diri dapat meningkatkan motivasi intrinsik, sehingga menciptakan budaya kerja yang positif dan inovatif (Dessler, 2020).

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan disebut sebagai hasil kerja (output) yang dicapai individu dalam organisasi, yang mencakup berbagai aspek seperti produktivitas, kualitas hasil, dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu. Kinerja yang baik tidak hanya diukur dari kuantitas pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari kualitas dan dampak pekerjaan tersebut terhadap tujuan organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sangat beragam, termasuk gaya kepemimpinan, komunikasi internal, etos kerja, dan motivasi kerja (Robinson & Judge, 2019).

Kinerja karyawan dipengaruhi berbagai faktor, termasuk produktivitas, kualitas kerja, kepuasan kerja, inisiatif dan kreativitas, serta komitmen organisasi. Menurut Gupta dan Kumar (2023), produktivitas yang tinggi berhubungan langsung dengan kepuasan kerja dan motivasi. Lee *et al.* (2022) memberikan argumen bahwa kualitas

kerja yang baik berkontribusi pada reputasi organisasi. Rahman (2021) berpendapat bahwa kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi positif dengan kinerja karyawan.

Selain itu, Nanjundeswaraswamy dan Swamy (2021) menekankan pentingnya inisiatif dan kreativitas dalam meningkatkan kinerja, sementara Razi dan Rahman (2023) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi yang kuat berpengaruh positif terhadap kinerja individu. Berdasarkan temuan ini, beberapa proposisi dapat dikembangkan, seperti bahwa produktivitas dan kualitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja keseluruhan di PT Fotexco Busana Internasional.

Gaya Kepemimpian terhadap Motivasi Kerja

Penelitian oleh Zhang dan Zheng (2020) menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional signifikan dalam mempengaruhi motivasi intrinsik karyawan, di mana pemimpin dengan visi yang jelas dan dukungan emosional dapat meningkatkan komitmen dan kinerja. Selanjutnya, studi oleh Bakker dan Demerouti (2017) menemukan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan partisipatif dapat mendukung peningkatan keterlibatan karyawan, yang berkontribusi pada motivasi kerja yang lebih tinggi melalui komunikasi terbuka dan umpan balik.

Cameron dan Quinn (2018) juga menyoroti bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung dan inklusif dapat membentuk budaya organisasi yang positif, berpengaruh pada motivasi juga kepuasan kerja karyawan. Penelitian oleh Noe dan Wilk (2018) menekankan pentingnya pemimpin yang fokus pada pengembangan karyawan, dan dapat meningkatkan motivasi kerja dengan pemberian kesempatan untuk belajar dan tumbuh. Terakhir, García-Morales dan Llorens-Montes (2019) menemukan bahwa gaya kepemimpinan adaptif dan responsif pada kebutuhan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja, menekankan pentingnya fleksibilitas dalam kepemimpinan. Penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan efektif dapat secara signifikan memengaruhi motivasi kerja karyawan.

H1: gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Komunikasi Internal terhadap Motivasi Kerja

Beberapa penelitian dalam lima tahun terakhir yang membahas komunikasi internal berdampak pada motivasi kerja. Sari dan Prabowo (2021) menemukan bahwa komunikasi internal yang efektif mampu meningkatkan motivasi karyawan dengan menciptakan lingkungan yang transparan. Khan dan Khan (2020) menunjukkan bahwa komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan meningkatkan motivasi melalui umpan balik konstruktif.

Alsharif (2019) menekankan pentingnya komunikasi internal dalam budaya kolaboratif untuk meningkatkan motivasi. Mulyana & Hermawan (2018) mengemukakan bahwa komunikasi yang jelas mengurangi ketidakpastian, sehingga meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Terakhir, Hanaysha (2016) menjelaskan bahwa komunikasi internal yang baik, akan berkontribusi motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian-penelitian ini terbukti bahwa komunikasi internal yang efektif sangat mendukung upaya peningkatan motivasi kerja karyawan dan kinerja organisasi.

H2: komunikasi internal berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Etos Kerja terhadap Motivasi Kerja

Khan & Khan (2021) menemukan bahwa etos kerja yang tinggi berhubungan positif dengan motivasi intrinsik karyawan, menunjukkan bahwa individu dengan etos kerja yang kuat lebih termotivasi untuk mencapai tujuan mereka. Sari (2020) mengemukakan bahwa etos kerja yang baik meningkatkan motivasi kerja di lingkungan organisasi, di mana karyawan dengan etos kerja yang kuat merasa lebih terlibat dan berkomitmen. Alsharif (2019) menemukan bahwa etos kerja yang positif secara signifikan mempengaruhi motivasi, dengan karyawan yang disiplin dan berkomitmen cenderung lebih termotivasi. Garcia (2018) menyoroti bahwa etos kerja yang baik dari

karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja, berkontribusi pada motivasi keseluruhan karyawan.

Terakhir, Mulyana (2017) menjelaskan bahwa etos kerja yang kuat menciptakan budaya organisasi yang positif, yang mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen. Penelitian-penelitian memberikan bukti terhadap pengaruh etos kerja terhadap motivasi kerja karyawan serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

H3: etos kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Robinson dan Judge (2021) menemukan bahwa motivasi kerja secara signifikan berdampak pada kinerja, di mana karyawan yang termotivasi menghasilkan hasil kerja yang lebih baik. Garcia (2020) menunjukkan bahwa peningkatan motivasi intrinsik berkontribusi pada kinerja yang lebih tinggi, sementara Khan dan Khan (2019) mengemukakan bahwa karyawan yang dihargai cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Alsharif (2018) menemukan bahwa motivasi kerja yang kuat meningkatkan efisiensi dan produktivitas, dan Mulyana (2017) menekankan bahwa motivasi yang baik berkontribusi pada kepuasan kerja, yang berdampak positif pada kinerja karyawan. Penelitian-penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

H4: motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Gaya Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, melalui Motivasi Kerja

Penelitian oleh Zhang dan Zheng (2020) menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional bisa meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Bakker dan Demerouti, (2017) dan Garcia-Morales dan Llorens-Montes, (2019), menemukan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan motivasi kerja, dan berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, gaya kepemimpinan yang adaptif dan responsif pada kebutuhan karyawan, akan mampu meningkatkan motivasi dan kinerja secara bersamaan.

Penelitian oleh Khan & Khan (2021) juga membuktikan bahwa pemimpin yang memberikan umpan balik positif dan dukungan emosional mampu meningkatkan motivasi kerja, dan berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian oleh Smith dan Jones (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang partisipatif terbukti signifikan meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Penelitian terbaru oleh Nanjundeswaraswamy & Swamy (2021) menyoroti bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepercayaan serta komitmen karyawan, yang berdampak positif pada kinerja mereka. Almaki (2022) menemukan bahwa pemimpin dengan penerapan pada gaya kepemimpinan inklusif mampu memotivasi dan memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Penelitian oleh Razi dan Rahman (2023) juga mengungkapkan bahwa dukungan emosional dari pemimpin berhubungan erat dengan peningkatan motivasi intrinsik karyawan.

Berdasarkan temuan-temuan ini, proposisi yang dapat dikembangkan adalah gaya kepemimpinan partisipatif berdampak positif pada motivasi kerja karyawan dan memberikan efek terhadap kinerja karyawan di PT Foexco Busana Internasional.

H5: gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Komunikasi Internal terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Komunikasi internal yang baik sangat penting guna menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara manajemen dengan karyawan. Komunikasi efektif akan meningkatkan pemahaman, kolaborasi, serta kepuasan kerja di dalam organisasi. Indikator komunikasi internal meliputi kejelasan pesan yang disampaikan, frekuensi komunikasi antara manajemen dan karyawan, keterbukaan informasi, umpan balik yang diterima karyawan, dan keberagaman saluran komunikasi yang digunakan.

Penelitian oleh Rahman (2021) menegaskan bahwa komunikasi internal yang baik berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, studi oleh Hossain dan Saha (2022) menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka dapat meningkatkan kepercayaan antara karyawan dan manajemen, yang selanjutnya memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan.

Penelitian oleh Jones *et al.* (2023) menyoroti bahwa penggunaan berbagai saluran komunikasi, seperti email, pertemuan tatap muka, dan platform digital, dapat membantu menciptakan komunikasi yang lebih efektif, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan karyawan. Di samping itu, studi oleh Ali dan Raja (2021) menemukan bahwa umpan balik yang konstruktif dari manajemen selain meningkatkan kinerja individu juga menciptakan budaya kerja yang positif, di mana karyawan akan merasa dihargai dan didengar. Penelitian oleh Kim dan Park (2020) juga menekankan bahwa komunikasi internal yang jelas dan terstruktur berkontribusi pada pengurangan kesalahpahaman dan konflik kerja, selanjutnya dapat menciptakan suasana kerja yang lebih produktif.

Berdasarkan temuan-temuan ini, proposisi yang dapat dikembangkan adalah bahwa komunikasi internal yang efektif akan meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT Fotexco Busana Internasional. Dengan meningkatkan komunikasi internal, perusahaan akan tercipta lingkungan kerja yang kolaboratif dan memuaskan bagi semua karyawan.

H6: komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Etos Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Etos kerja merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi. Lima indikator etos kerja yang relevan meliputi komitmen terhadap tugas, disiplin, inisiatif, kerja sama tim, dan kualitas kerja. Karyawan dengan komitmen kuat terhadap tugas, cenderung mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tepat waktu, seperti yang diungkapkan oleh Sari dan Rahman (2021), yang menunjukkan bahwa komitmen berkontribusi signifikan terhadap kinerja.

Disiplin dalam bekerja juga mencerminkan etos kerja yang baik; Prabowo dan Sari (2020) menemukan bahwa disiplin berhubungan positif dengan produktivitas karyawan. Selain itu, karyawan yang menunjukkan inisiatif dalam menyelesaikan tugas dapat memengaruhi kinerja individu, sebuah temuan yang disampaikan oleh Hidayat dan Sari (2022). Kerja sama tim merupakan aspek penting lainnya, di mana Wibowo dan Setiawan (2021) menunjukkan bahwa kolaborasi yang baik dapat meningkatkan kinerja kelompok.

Terakhir, kualitas kerja yang tinggi berhubungan langsung dengan kepuasan pelanggan dan keberhasilan organisasi, seperti yang ditunjukkan oleh Lestari dan Hidayah (2022). Berdasarkan indikator-indikator ini, dapat diajukan beberapa proposisi: (1) komitmen terhadap tugas berdampak positif pada kinerja karyawan, (2) disiplin kerja berdampak positif terhadap produktivitas, (3) inisiatif berdampak positif terhadap kinerja individu, (4) kerja sama tim berdampak positif pada kinerja kelompok, dan (5) kualitas kerja berdampak positif terhadap kepuasan pelanggan. Dengan memahami dan mengembangkan etos kerja karyawan, organisasi dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

H7: etos kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Etos Kerja

Motivasi kerja berfungsi sebagai mediator yang pengaruh antara gaya kepemimpinan, komunikasi internal, serta etos kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan berkontribusi lebih baik dan mencapai tujuan organisasi. Indikator motivasi kerja dapat diukur, meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, inisiatif pribadi yang diambil karyawan, keterlibatan emosional dalam pekerjaan, dan tujuan pribadi yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Penelitian oleh Rahman (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi berperan secara signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian Nanjundeswaraswamy dan Swamy (2021) mempertegas bahwa motivasi kerja berperan penting dalam peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja. Selain itu, berfungsi sebagai penghubung antara gaya kepemimpinan yang positif dan kinerja karyawan.

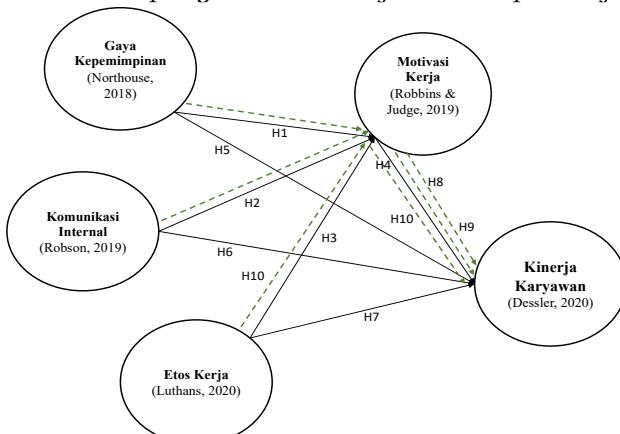
H8: motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Studi oleh Razi dan Rahman (2023) memperkuat argumennya bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh antara komunikasi internal dan kinerja karyawan. Mereka mempertegas bahwa ketika karyawan merasa termotivasi, mereka lebih cenderung untuk terlibat dalam komunikasi yang konstruktif dan kolaboratif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja tim.

H9: motivasi kerja memediasi pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan.

Etos kerja berdampak positif terhadap motivasi, yang pada selanjutnya mampu meningkatkan kinerja karyawan (Hidayati, 2021); (Sari, 2020). Didukung oleh (Rahmawati, 2023) etos kerja yang baik meningkatkan motivasi, yang kemudian meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja juga berfungsi sebagai mediator antara etos kerja dan peningkatan kinerja menurut Pratiwi (2022). Dengan selalu meningkatkan motivasi kerja, perusahaan akan mendukung peningkatan etos kerja karyawan di PT Fotexco Busana Internasional.

H10: motivasi kerja memediasi pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Sampel Penelitian

Penelitian ini dianalisis secara kuantitatif dengan pendekatan survei. Populasinya adalah seluruh karyawan di PT Fotexco Busana Internasional. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling, yaitu teknik pengambilan sampel secara sengaja dengan mempertimbangkan kriteria tertentu yang relevan dengan topik penelitian. Dalam hal ini, sampel yang dipilih adalah 100 karyawan PT Fotexco Busana Internasional yang telah bekerja minimal selama 1 tahun dan berstatus sebagai karyawan tetap. Pemilihan ini dimaksudkan agar responden memiliki pemahaman dan pengalaman kerja yang cukup untuk memberikan data yang valid sesuai dengan variabel yang diteliti. Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup dengan Skala Likert. Analisis data menggunakan software SmartPLS 4.0.

Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini terdapat 5 variabel yang diukur yaitu 3 variabel eksogen yaitu Gaya Kepemimpinan (GK), Komunikasi Internal (KOM), dan Etos Kerja (EK), serta variabel mediasi yaitu Motivasi Kerja (MOT) dan variabel endogen yaitu Kinerja Karyawan (KIN).

Tabel 1. Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan: Adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi dan mengarahkan anggota tim. Menurut Northouse (2018), gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan	1. Transformasional 2. Transaksional 3. Dukungan Emosional 4. Keterlibatan 5. Visi Rachmawati & Sari (2021), Ginting (2020)	Interval 1-5 (Likert)
Komunikasi Internal: Adalah proses penyampaian informasi di dalam organisasi yang melibatkan interaksi antara manajemen dan karyawan. Menurut Robson (2019), komunikasi yang efektif sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif	1. Keterbukaan 2. Frekuensi 3. Kejelasan 4. Umpulan Balik 5. Hubungan Antar Karyawan Palinggi & Djiju (2022), Wibowo & Setiawan (2021)	Interval 1-5 (Likert)
Etos Kerja: Adalah sikap dan nilai yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka. Menurut Luthans (2020), etos kerja yang tinggi berhubungan dengan produktivitas dan kualitas hasil kerja	1. Komitmen 2. Disiplin 3. Inisiatif 4. Kerja Sama 5. Kualitas Sari & Rahman (2021), Prabowo & Sari (2020)	Interval 1-5 (Likert)
Motivasi Kerja: Adalah dorongan yang mendorong individu untuk mencapai tujuan dan melakukan pekerjaan dengan baik. Menurut Robbins & Judge (2019), motivasi dapat bersifat intrinsik atau ekstrinsik.	1. Intrinsik 2. Ekstrinsik 3. Penghargaan 4. Tujuan 5. Dukungan Mathori et al. (2022), Ginting (2020)	Interval 1-5 (Likert)
Kinerja Karyawan: Adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam organisasi. Menurut Dessler (2020), kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja	1. Produktivitas 2. Kualitas 3. Kepuasan 4. Penyelesaian 5. Kolaborasi Sari & Rahman (2021), Lestari & Hidayah (2022)	Interval 1-5 (Likert)

Sumber: Kajian Teori

Metode Analisis

Analisis data menggunakan pendekatan Parsial Least Square (PLS) diolah dengan Software SMART-PLS versi 4.0. Langkah awal dengan pengujian outer yaitu uji intrumen variabel dan deskripsi variabel, diteruskan dengan uji kelayakan model dan uji hipotesis. Uji instrumen pada uji validitas dengan nilai loading > 0,7 dan uji reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* serta *Composite Reliability* pada 0,7. Analisis deskripsi variabel dilakukan menggunakan kategori rata-rata jawaban responden. Kelayakan model akan menunjukkan R Square Laten Endogenous sebesar > 0,2. Selanjutnya, uji hipotesis dengan uji-t di dk 95% atau $\alpha = 0,05$.

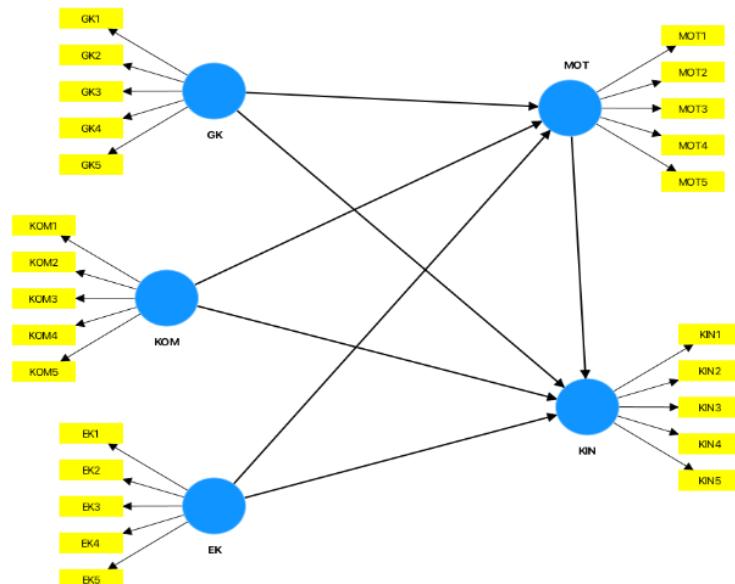
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Responden pada penelitian ini adalah karyawan di PT Fotexco Busana Internasional didominasi usia <45 tahun, dengan masa kerja mayoritas > 5 tahun. Latar belakang pendidikan responden 45% SLTA, 38% Sarjana, dan 10% adalah Pascasarjana. Sedangkan 7%-nya adalah Diploma.

Uji Instrumen

Hasil analisis outer seperti tergambar pada gambar 2 menunjukkan tentang instrumen penelitian yang telah diuji dan diketahui model dalam penelitian ini meliputi: 1) Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) terdiri atas GK1, GK2, GK3, GK4, dan GK5; 2) Variabel Komunikasi Internal (X2) terdiri atas KOM1, KOM2, KOM3, KOM4 dan KOM5; 3) Variabel Etos Kerja (X3) terdiri atas EK1, EK2, EK3, EK4, dan EK5; 4) Variabel Motivasi Kerja (Z) terdiri atas MOT1, MOT2, MOT3, MOT4, dan MOT5; 5) Variabel Kinerja (Y) terdiri atas KIN1, KIN2, KIN3, KIN4, dan KIN5.



Gambar 2. Model Penelitian di Smart PLS

Hasil Pengujian

Evaluasi dari hasil *Outer Model* yang terdiri atas uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dapat dilihat dari nilai *loading factor* dari masing-masing indikator. Indikator disebut valid jika memiliki nilai *loading factor* > 0,7, sebagai berikut.

Outer Model

Convergent Validity

Tabel 2. *Convergent Validity*

	GK	KOM	EK	MOT	KIN
GK1	0,884				
GK2	0,791				
GK3	0,768				
GK4	0,734				
GK5	0,858				
KOM1		0,913			
KOM2		0,907			
KOM3		0,854			
KOM4		0,815			
KOM5		0,951			
EK1			0,890		
EK2			0,802		
EK3			0,742		
EK4			0,782		
EK5			0,842		
MOT1				0,934	
MOT2				0,830	
MOT3				0,883	
MOT4				0,846	
MOT5				0,764	
KIN1					0,929
KIN2					0,829
KIN3					0,836
KIN4					0,806
KIN5					0,933

Sumber: Output SmartPLS 4

Dari tabel 2, diketahui semua indikator untuk masing-masing varibel memenuhi kriteria convergent validity yaitu $> 0,7$, yang mengartikan bahwa semuanya adalah valid. Hasil ini menunjukkan tidak ada permasalahan pada convergent validity, dan selanjutnya adalah menguji discriminant validity (seperti terlihat pada tabel 3).

Discriminant Validity

Discriminant validity diuji dengan melihat pada cross loading.

Tabel 3 Discriminat Validity

	GK	KOM	EK	MOT	KIN
GK1	0,884	-0,044	-0,080	-0,097	0,058
GK2	0,791	-0,138	-0,090	-0,084	-0,016
GK3	0,768	-0,124	-0,015	-0,070	0,059
GK4	0,734	0,028	0,054	0,029	0,036
GK5	0,858	-0,002	-0,187	-0,172	0,082
KOM1	-0,084	0,913	0,133	0,234	0,018
KOM2	-0,009	0,907	0,253	0,260	0,123
KOM3	-0,109	0,854	0,172	0,228	0,047
KOM4	-0,021	0,815	0,223	0,229	0,200
KOM5	-0,109	0,951	0,175	0,228	0,047
EK1	-0,120	0,205	0,890	0,820	0,050
EK2	-0,088	0,133	0,802	0,739	-0,026
EK3	-0,056	0,178	0,742	0,628	-0,067
EK4	-0,179	0,165	0,782	0,681	0,159
EK5	-0,123	0,216	0,842	0,721	0,171
MOT1	-0,125	0,220	0,710	0,934	0,049
MOT2	-0,073	0,191	0,776	0,830	0,029
MOT3	-0,133	0,249	0,764	0,883	0,030
MOT4	-0,181	0,256	0,688	0,846	-0,024
MOT5	-0,134	0,237	0,598	0,764	0,029
KIN1	0,034	0,076	0,093	0,037	0,929
KIN2	0,069	0,009	0,053	0,010	0,829
KIN3	0,074	0,084	-0,031	-0,108	0,836
KIN4	0,046	0,176	0,137	0,154	0,806
KIN5	0,074	0,092	0,080	0,049	0,933

Sumber: Output dari SmartPLS

Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted (AVE) merupakan nilai yang dipakai dalam pengujian validitas konvergen dari nilai hasil convergent validity. Terbukti bahwa nilai AVE dalam penelitian ini adalah $> 0,5$, seperti pada tabel 4 berikut.

Tabel 4. Hasil AVE

Konstruk	AVE
Gaya Kepemimpinan	0,654
Komunikasi Internal	0,791
Etos Kerja	0,661
Motivasi Kerja	0,728
Kinerja Karyawan	0,754

Sumber: Analisis Data, 2025

Uji Fornell-Lacker Criterion

Pengujian discriminant validity dengan Fornell Lacker, diketahui bahwa nilai akar AVE untuk variabel gaya kepemimpinan, komunikasi internal, etos kerja, motivasi kerja, serta kinerja karyawan menunjukkan nilai lebih besar dari korelasi variabel lainnya. Pada tabel 5 diketahui bahwa nilai Fornell-Lackers Criterion berada pada nilai terendah adalah gaya kepemimpinan sebesar 0,809 serta nilai terbesar adalah komunikasi internal sebesar 0,889.

Tabel 5. Nilai Fornel-Lackers Criterion

Variabel	Etos Kerja	Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan	Komunikasi Internal	Motivasi Kerja
Etos Kerja	0,813				
Gaya Kepemimpinan	-0,140	0,809			
Kinerja Karyawan	0,073	0,068	0,863		
Komunikasi Internal	0,221	-0,069	0,106	0,889	
Motivasi Kerja	0,887	-0,149	0,028	0,267	0,853

Sumber: Output SmartPLS

Composite Reliability

Hasil nilai *composite reliability*, adalah sebagai berikut.

Tabel 6. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Kriteria	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,961	>0,7	Reliabilitas
Komunikasi Internal	0,940		
Etos Kerja	0,879		
Motivasi Kerja	0,921		
Kinerja Karyawan	0,930		

Sumber: Output SmartPLS diolah

Pada tabel 6, diketahui bahwa semua konstruk mempunyai nilai *Composite Reliability* > 0,7, artinya semua variabel dinyatakan reliabel.

Cronbach's Alpha

Pada Tabel 7, terlihat bahwa semua variabel mempunyai nilai Cronbach's Alpha sebesar >0,7, artinya semua variabel adalah reliabel.

Tabel 7. Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,891	>0,7	Reliabilitas
Komunikasi Internal	0,934		
Etos Kerja	0,871		
Motivasi Kerja	0,905		
Kinerja Karyawan	0,918		

Sumber: Output SmartPLS diolah

Inner Model

R Square (R^2)

Pengujian inner model pada penelitian ini menggunakan uji R Square (R^2) serta uji signifikansi melalui estimasi koefisien jalur. Pada output SmartPLS 4.0 diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 8. R^2 dan Adjusted R Square

Variabel	R-Square	Adjusted R-Square
Kinerja Karyawan	0,029	-0,012
Motivasi Kerja	0,792	0,786

Sumber: Output SmartPLS diolah

Pada tabel 8, menunjukkan nilai R^2 untuk variabel laten kinerja karyawan sebesar 0,029 yang menunjukkan gaya kepemimpinan, komunikasi internal dan etos kerja memiliki dampak sebesar 2,9% pada kinerja karyawan, sedangkan 97,1% dari faktor

lain. Selain itu, dalam tabel 8 juga menunjukkan nilai R² untuk varibel laten motivasi kerja sebesar 0,792 yang menjelaskan bahwa gaya kepimpinan, komunikasi internal, dan etos kerja memiliki dampak sebesar 79,2% pada motivasi kerja, sedangkan dampak dari lainnya sebesar 20,8%.

Model Fit

Model fit akan terpenuhi jika nilai SMSR < 0,05. Sedangkan pada situs SmartPLS batasan model fit adalah nilai SRMR (Standardized Root Mean Square) < 0,10 atau < 0,08 dan nilai NFI > 0,09.

Tabel 9 Model Fit

	Model Jnuh (saturated)	Perkiraan Model
SRMR	0,077	0,077
d_ULS	1,774	1,774
d_G	1,562	1,562
Chi-square	683,763	683,763
NFI	0,716	0,716

Sumber: Output SmarPLS

Pada tabel 9, dapat diketahui nilai SRMR sebesar 0,077 < 0,10 maka model fit. Artinya model fit dengan data.

Uji Signifikansi

Hasil uji signifikansi dengan proses bootstrapping dalam SmartPLS 4.0 seperti pada tabel 10, berikut.

Tabel 10. Hasil Bootstrapping

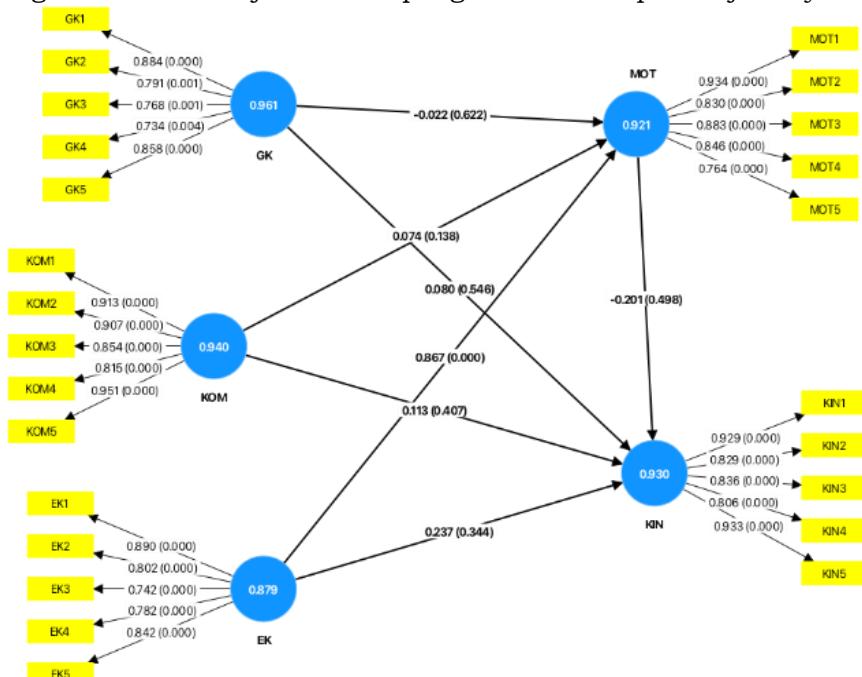
Variabel	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
EK -> KIN	0,237	0,240	0,251	0,947	0,344
EK -> MOT	0,867	0,868	0,031	28,369	0,000
GK -> KIN	0,080	0,077	0,132	0,604	0,546
GK -> MOT	-0,022	-0,026	0,045	0,494	0,622
KOM -> KIN	0,113	0,108	0,136	0,830	0,407
KOM -> MOT	0,074	0,073	0,050	1,485	0,138
MOT -> KIN	-0,201	-0,188	0,296	0,678	0,498

Sumber: Output SmartPLS diolah

Pengujian hipotesis untuk pengaruh antara variabel penelitian, adalah sebagai berikut. Pengujian hipotesis (H1) pengaruh Gaya Kepemimpinan (GK) terhadap Motivasi Kerja (MOT), dengan nilai t hitung lebih kecil dari t tabel ($0,494 < 1,65$) atau nilai sig $0,622 > 0,05$ sehingga dinyatakan gaya kepemimpinan tidak mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Pengujian hipotesis (H2) pengaruh Komunikasi Internal (KOM) terhadap Motivasi Kerja (MOT), terdapat nilai t hitung lebih kecil dari nilai t tabel ($1,485 < 1,65$) atau nilai sig $0,138 > 0,05$, mengartikan bahwa komunikasi internal tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Pengujian hipotesis (H3) pengaruh Etos Kerja (EK) terhadap Motivasi Kerja (MOT), terdapat nilai t hitung besar dari t tabel ($28,369 > 1,65$) atau nilai sig $0,000 < 0,05$, artinya etos kerja sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

Pengujian hipotesis (H4) pengaruh Motivasi Kerja (MOT) terhadap Kinerja Karyawan (KIN), dengan nilai t hitung lebih kecil dari t tabel ($0,678 < 1,65$) atau nilai sig $0,498 > 0,05$ selanjutnya dinyatakan motivasi kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Pengujian hipotesis (H5) pengaruh Gaya Kepemimpinan (GK) terhadap Kinerja Karyawan (KIN), terdapat nilai t hitung < dari t tabel ($0,604 < 1,65$) atau nilai sig $0,546 > 0,05$ sehingga dinyatakan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis (H6) pengaruh Komunikasi Internal (KOM) terhadap Kinerja Karyawan (KIN), terdapat nilai t hitung < dari t tabel ($0,830 < 1,65$)

atau nilai sig $0,407 > 0,05$, artinya komunikasi internal tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis (H7) pengaruh Etos Kerja (EK) terhadap Kinerja Karyawan (KIN), terdapat nilai t hitung $<$ dari t tabel ($0,947 < 1,65$) atau nilai sig $0,344 > 0,05$, mengartikan etos kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



Sumber: Output SmartPLS 4.0

Gambar 3. Hasil Pengujian

Tabel 10 menunjukkan bahwa pengujian hipotesis (H8) pengaruh Gaya Kepemimpinan (GK) terhadap Kinerja Karyawan (KIN) dimediasi Motivasi Kerja (MOT), terdapat nilai t hitung $<$ dari t tabel ($0,262 < 1,65$) atau nilai sig $0,793 > 0,05$ sehingga dinyatakan gaya kepemimpinan dimediasi motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis (H9) pengaruh Komunikasi Internal (KOM) terhadap Kinerja Karyawan (KIN) dimediasi Motivasi Kerja (MOT), tedapat nilai t hitung $<$ dari t tabel ($0,560 < 1,65$) atau nilai sig $0,576 > 0,05$ sehingga dinyatakan komunikasi internal dimediasi motivasi kerja tidak berdampak terhadap kinerja karyawan. Pengujian hipotesis (H8) pengaruh Etos Kerja (EK) terhadap Kinerja Karyawan (KIN) dimediasi Motivasi Kerja (MOT), terdapat nilai t hitung $<$ dari t tabel ($0,673 < 1,65$) atau nilai sig $0,501 > 0,05$ sehingga dinyatakan etos kerja melalui motivasi kerja tidak berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 10. Efek Tidak Langsung

Variabel	Sampel asli (\bar{O})	Rata-rata sampel (\bar{M})	Standar deviasi (STDEV)	T statistik ($ \bar{O}/STDEV $)	Nilai P (P values)
KOM -> MOT -> KIN	-0,015	-0,012	0,027	0,560	0,576
EK -> MOT -> KIN	-0,174	-0,165	0,259	0,673	0,501
GK -> MOT -> KIN	0,004	0,004	0,017	0,262	0,793

Sumber: Output SmartPLS 4.0

Pembahasan dan Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT Fotexco Busana Internasional, diketahui bahwa dari sejumlah variabel yang dianalisis, hanya etos kerja yang terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sebaliknya, gaya

kepemimpinan dan komunikasi internal tidak menunjukkan pengaruh yang berarti terhadap motivasi maupun kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, motivasi kerja juga tidak terbukti secara signifikan berdampak pada kinerja karyawan.

Temuan ini mengisyaratkan bahwa dalam lingkungan organisasi tersebut, etos kerja memiliki peran sentral dalam mendorong semangat dan motivasi, sedangkan aspek kepemimpinan dan komunikasi internal perlu dievaluasi secara mendalam. Dari sisi manajerial, hal ini menekankan pentingnya penguatan etos kerja melalui pelatihan kedisiplinan, tanggung jawab, dan komitmen. Di sisi lain, pembaruan gaya kepemimpinan dan strategi komunikasi juga diperlukan agar lebih inklusif dan partisipatif. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Sari dan Nugroho (2022) yang menemukan bahwa etos kerja merupakan faktor dominan dalam membentuk motivasi kerja di sektor garmen. Namun, hasil ini bertentangan dengan temuan Kusumawati *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan.

Penelitian oleh Wulandari dan Hidayat (2020) menunjukkan bahwa komunikasi internal yang efektif berdampak positif terhadap peningkatan kinerja individu dan tim. Sementara itu, teori ekspektansi Vroom yang dikaji ulang oleh Pratama dan Lestari (2023) menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan langsung dan kuat terhadap output kerja. Oleh karena itu, perbedaan ini dapat dijelaskan oleh faktor kontekstual, seperti kurangnya keterlibatan manajer di tingkat operasional, tingkat partisipasi yang rendah, atau sistem SDM yang belum mendukung pencapaian kinerja secara menyeluruh. Maka, evaluasi menyeluruh terhadap sistem pengelolaan SDM, termasuk skema penghargaan, jenjang karier, dan penciptaan iklim kerja yang produktif, menjadi sangat penting untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil pengujian dengan SmartPLS 4.0 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan etos kerja bersama-sama menjelaskan motivasi kerja sebesar 79,2%, namun hanya 2,9% terhadap kinerja. Dari ketiganya, hanya etos kerja yang berpengaruh signifikan terhadap motivasi, sementara variabel lain tidak berdampak langsung maupun melalui motivasi kerja terhadap kinerja. Artinya, etos kerja menjadi satu-satunya faktor kunci dalam membentuk motivasi, tetapi belum cukup mendorong kinerja karyawan secara nyata. Novelty penelitian ini terletak pada temuan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja, bertentangan dengan banyak studi sebelumnya. Selain itu, kepemimpinan dan komunikasi internal yang lazimnya dianggap penting juga tidak terbukti signifikan dalam konteks ini. Temuan ini memberi kontribusi baru bagi pengembangan MSDM, terutama di industri padat karya, dengan menekankan pentingnya penguatan etos kerja serta penyesuaian strategi kepemimpinan dan komunikasi yang lebih kontekstual.

Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian, disarankan agar perusahaan lebih memfokuskan pengembangan pada peningkatan etos kerja karyawan, karena variabel ini terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Ke depannya, untuk meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh, organisasi perlu mempertimbangkan faktor-faktor lain di luar gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja yang belum tercakup dalam model ini, seperti lingkungan kerja, sistem penghargaan, kepuasan kerja, atau beban kerja. Selain itu, perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut terhadap pendekatan kepemimpinan dan pola komunikasi yang diterapkan agar dapat lebih efektif dalam mendorong motivasi dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M., & Raja, S. (2021). The impact of managerial feedback on employee performance: A study on internal communication. *Journal of Human Resource and Organizational Development*, 18(2), 77–89.
- Alsharif, A. (2018). Internal communication and employee motivation: A conceptual framework. *Journal of Organizational Communication*, 12(1), 45–58.
- _____. (2019). The role of internal communication in organizational motivation. *International Journal of Management Studies*, 11(2), 89–102.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2018). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (4th ed.). Jossey-Bass.
- Dessler, G. (2017). Human resource management (15th ed.). Pearson Education.
- _____. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson Education.
- García-Morales, V. J., & Llorens-Montes, F. J. (2019). The influence of transformational leadership on organizational innovation and performance: The role of internal communication. *Journal of Business Research*, 112, 269–280.
- García, R. (2018). Work ethic and employee motivation in modern organizations. *Journal of Business and Ethics*, 23(1), 55–69.
- Gupta, A., & Kumar, S. (2023). The effects of productivity and job satisfaction on employee performance. *International Journal of Business and Management Research*, 21(1), 30–42.
- Hanaysha, J. R. (2016). Examining the link between employee empowerment and job performance in higher education sector. *American Journal of Business and Society*, 1(1), 1–8.
- Hidayat, R., & Sari, D. (2022). Inisiatif kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja individu. *Jurnal Psikologi Industri*, 17(2), 102–110.
- Hidayati, N. (2021). Pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 45–60.
- Hossain, M., & Saha, R. (2022). Communication and trust-building in the workplace: Impact on employee satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*, 10(2), 56–67.
- Jones, T., Smith, L., & Parker, M. (2023). Digital communication and team collaboration: A modern challenge. *Journal of Corporate Communication*, 15(3), 88–104.
- Khan, M. A., & Khan, S. R. (2019). Employee motivation and organizational performance: Empirical evidence from banking sector. *International Journal of Business Research*, 9(2), 40–55.
- Khan, S., & Khan, M. A. (2020). Internal communication and employee motivation: A case study in corporate settings. *Journal of Organizational Behavior*, 8(3), 120–133.
- _____. (2021). Work ethic and employee engagement: Evidence from emerging economies. *Journal of Business and Management*, 13(4), 99–110.
- Kim, H., & Park, S. (2020). Emotional engagement and internal communication in organizations. *Journal of Human Resource Development*, 19(2), 145–158.
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2018). *Organizational behavior: A practical, problem-solving approach*. McGraw-Hill Education.
- Kusumawati, R., Wibowo, A., & Hidayah, N. (2021). The Role of Transformational Leadership on Employee Motivation and Performance. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 18(3), 103–112.
- Lee, H., Park, J., & Kim, S. (2022). The relationship between job quality and organizational reputation. *Journal of Management and Strategy*, 13(1), 60–75.
- Lestari, A., & Hidayah, N. (2022). Kualitas kerja dan hubungannya dengan kepuasan pelanggan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 20(1), 77–84.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.

- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital and beyond. Oxford University Press.
- Mathori, A., Sari, N., & Prabowo, H. (2022). Leadership style and employee motivation: A quantitative study. *Jurnal Manajemen Strategik*, 14(2), 45–59.
- Mulyana, A. (2017). Etos kerja dan budaya organisasi dalam perusahaan manufaktur. *Jurnal Ilmu Sosial*, 8(1), 20–30.
- Mulyana, A., & Hermawan, B. (2018). Komunikasi internal dan kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 15(1), 33–46.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2021). Leadership styles and their impact on employee motivation and performance. *Journal of Management and Leadership*, 10(2), 71–82.
- Noe, R. A., & Wilk, S. L. (2018). Employee development and performance improvement. *Journal of Human Resource Development Quarterly*, 29(3), 215–228.
- Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice (8th ed.). SAGE Publications.
- Palinggi, M. A., & Djui, I. M. (2022). Komunikasi internal dan efektivitas kerja tim. *Jurnal Komunikasi Organisasi*, 11(2), 89–97.
- Prabowo, D., & Sari, A. (2020). Kedisiplinan kerja dan dampaknya terhadap produktivitas. *Jurnal Manajemen dan Kinerja*, 6(2), 101–109.
- Pratama, D.R., & Lestari, F. (2023). Relevansi Teori Ekspektansi Vroom dalam Menjelaskan Hubungan Motivasi dan Kinerja di Era Digital. *Jurnal Psikologi Industri*, 11(1), 12-21.
- Pratiwi, D. (2022). Peran motivasi kerja dalam hubungan antara etos kerja dan kinerja karyawan di sektor retail. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 10(3), 201-215.
- Rahman, M. (2021). Work motivation and employee performance: A mediating role of job satisfaction. *Journal of Human Capital Development*, 9(1), 34–47.
- Rahmawati, A. (2023). Pengaruh etos kerja terhadap kinerja karyawan di instansi pemerintah dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1), 78-90.
- Razi, S. A., & Rahman, M. (2023). Motivational factors as mediators between leadership and performance. *Global Journal of Business Research*, 17(2), 85–98.
- Robbins, D., & Judge, T. (2019). The role of personality and motivation in performance management. *International Journal of Human Resources*, 27(1), 50–65.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson Education.
- Robson, D. (2019). Communication strategies for workplace engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 60–75.
- Sari, D. (2020). Etos kerja dan motivasi karyawan di sektor jasa. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 18(2), 67–74.
- Sari, D., & Prabowo, H. (2021). Komunikasi internal sebagai prediktor motivasi kerja. *Jurnal Komunikasi*, 10(1), 25–34.
- Sari, D., & Rahman, M. (2021). Komitmen kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal SDM dan Bisnis*, 9(1), 55–70.
- Sari, D.A. & Nugroho, R.Y. (2022). Pengaruh Etos Kerja terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Industri Garmen. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 45–55.
- Sari, R. (2020). Hubungan antara etos kerja, motivasi, dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(2), 123-135.
- Smith, R., & Jones, L. (2020). Participative leadership and its effect on workplace outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 501–515.
- Wibowo, T., & Setiawan, B. (2021). Kolaborasi tim dan produktivitas kerja. *Jurnal Psikologi Terapan*, 13(3), 112–120.
- Wulandari S., & Hidayat, A. (2020). Komunikasi Internal dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Tim dalam Organisasi Bisnis. *Jurnal Komunikasi Organisasi*, 6(2), 67-75.
- Zhang, Y., & Zheng, J. (2020). Transformational leadership and employee motivation: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 31(4), 101–113.