

The Influence of Leadership, Role Ambiguity, On Employee Motivation and Performance at PT Java Fashion Indonesia

[Pengaruh Kepemimpinan, Ketidakjelasan peran, Terhadap Motivasi dan Kinerja karyawan di PT Java Fashion Indonesia]

Shellya Elsa Alfianingtyas¹⁾, Vera Firdaus^{2), 3}

¹⁾Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

²⁾ Program Studi Manajamen, Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

*Email Penulis Koresponden : verafirdaus@umsida.ac.id

Abstract. The aim of this research is to examine the relationship between leadership and role ambiguity on motivation and performance at PT Java Fashion Indonesia. The type of research used in thid study is quantitative descriptive reseacrh, with data collection methods using total sampling techniques. This research was carried out at the PT Java Fashion Indonesia office located Jl. Ngagel Jaya Selatan No.141-II, Baratajaya, Gubeng, Surabaya, East Java, to test the proposed hypothesis. The total number of respondents involved in this research was 103 people. The data analysis technique used in this resesarch in primary data, which is obtained through filling out questionnaires by respondents or samples. The collected data will then be analyzed using the Partial Least Squares (PLS) approach.

Keywords: leadership, role ambiguity, motivation, performance

Abstrak. Tujuan dari peneltian ini adalah untuk mengkaji hubungan antar variabel kepemimpinan, serta ketidakjelasan peran terhadap motivasi dan kinerja di PT Java Fashion Indonesia. Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian dekskriptif kuantitatif, dengan metode pengumpulan data melalui teknik total sampling. Penelitian ini dilaksanakan di kantor PT Java Fashion Indonesia yang beralamat di Jl. Ngagel Jaya Selatan No.141-II, Baratajaya, Gubeng, Surabaya, Jawa Timur, untuk menguji hipotesis yang diajukan. Total responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 103 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yang diperoleh melalui pengisian kuesioner oleh responden atau sampel. Data yang terkumpul kemudian akan dianalisis menggunakan pendekatan Partial Least Squares (PLS).

Kata kunci: kepemimpinan, ketidakjelasan peran, motivasi, kinerja.

PENDAHULUAN

Industri fashion di Indonesia merupakan sektor yang sangat berperan penting dalam mendorong ekonomi suatu negara[1]. Seperti halnya perkembangan trend mode, trand fashion di Indonesia juga bisa mengalami perubahan dalam periode bulanan [2]. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memainkan peran vital dalam membantu Indonesia menghadapi tantangan ekonomi, terutama dalam mengurangi tingkat pengangguran dan menciptakan lapangan kerja baru.[3]. Sekitar 15% keseluruhan industri yang ada di sektor kreatif di indonesia terdapat pada sub-sektor fashion[4]. Pertumbuhan industri fashion di Indonesia yang cepat menyebabkan persaingan bisnis semakin ketat[5]. Sehingga persaingan yang semakin ketat dengan kompetitor memaksa para pemilik bisnis di industri fashion untuk lebih memperhatikan sumber daya agar menghasilkan produk yang bisa bersaing dengan trand terkini.

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai, dan untuk meraihnya, perusahaan perlu mengembangkan sumber daya manusia yang efektif serta berusaha mengoptimalkan potensi yang ada agar dapat bersaing dengan perusahaan lain [6]. Yang dimaksud dengan sumber daya manusia disini adalah peran individu, yaitu karyawan [7]. Karyawan merupakan faktor kunci dalam kemajuan perusahaan, karena mereka memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mendukung perkembangan tersebut [8]. Dengan demikian, perusahaan harus memberikan perhatian lebih dalam mengelola sumber daya manusia yang ada, untuk memastikan terciptanya karyawan dengan kinerja yang maksimal[9]. Fenomenanya ialah kinerja karyawan yang menyelesaikan tugasnya dengan tidak tepat waktu, tidak cermat dan cenderung menunda-nunda pekerjaan.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

Salah satu faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah kepemimpinan [10]. Kepemimpinan dalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat vital dalam mendorong kinerja karyawan, karena kepemimpinan itu sendiri merupakan elemen yang mempengaruhi kinerja individu di dalam organisasi [11]. Organisasi akan berfungsi dengan baik apabila peran kepemimpinan dijalankan secara optimal dan penuh tanggungjawab[12]. Sebaliknya, apabila kepemimpinan tidak dijalankan sesuai dengan prinsip yang berlaku, berbagai masalah dapat timbul yang dapat menghambat atau mempengaruhi kinerja individu yang dipimpin[6]. Kecerdasan kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja bawahannya[13]. Kecerdasan Pemimpin di PT. Java Fashion Indonesia adalah owner merangkap sebagai direktur dan memimpin langsung beberapa divisi perusahaan, menangani problem-problem beberapa divisi hal ini juga membuat muncul suatu ketidakjelasan peran terhadap kinerja yang dipimpin.

Ketidakjelasan terjadi ketika karyawan tidak memiliki informasi atau pemahaman yang cukup mengenai tugas atau pekerjaan yang harus dilakukan sehingga menghambat kemampuan mereka untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif dan mencapai tujuan perusahaan[14]. Karyawan sering kali diharuskan untuk mengambil berbagai peran dalam perusahaan atau organisasi, meskipun kemampuan dan keterampilan yang mereka miliki terbatas. Akibatnya, banyak karyawan yang tidak sepenuhnya memahami peran mereka serta harapan yang diberikan kepada mereka di perusahaan[15]. Dalam hal ini ketidakjelasan peran sangat berpengaruh dalam kinerja karyawan. Karyawan di PT Java Fashion Indonesia mengalami ketidakjelasan peran yaitu kurangnya informasi jobdesk setiap karyawan. Beberapa karyawan tidak mengetahui informasi yang jelas apa saja tugasnya, sehingga karyawan menunda-nunda pekerjaan dikarenakan karyawan tidak mengetahui dengan jelas informasi yang diberikan oleh atasan.

Motivasi setiap karyawan di PT Java Fashion Indonesia berbeda-beda, hal ini juga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Di dalam psikologi, motivasi kerja disebut sebagai penggerak semangat untuk bekerja[16]. Karyawan yang bekerja di PT Java Fashion Indonesia dengan motivasi yang tinggi akan memiliki semangat yang tinggi untuk menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu. Tingkat kuat atau lemahnya motivasi kerja seorang karyawan berpengaruh pada seberapa besar prestasi yang dapat dicapainya. Motivasi kerja memiliki dampak besar terhadap kinerja pegawai, karena motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena pada umumnya karyawan akan menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi jika perusahaan mendukung pelaksanaan pekerjaan mereka[17]. Dengan adanya motivasi juga dapat menumbuhkan rasa semangat untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawab seorang karyawan.

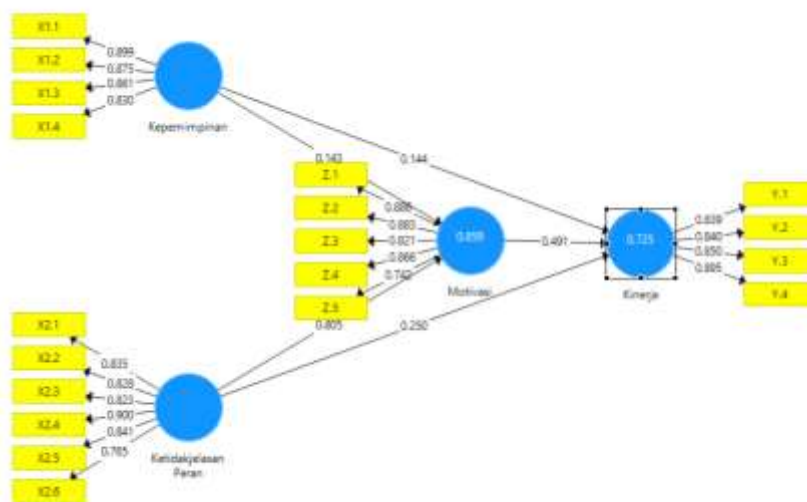
Penelitian ini dilatarbelakangi oleh *gab research* yang menggunakan kinerja pada karyawan sebagai variabel dependen. Pada penelitian ini melakukan celah penelitian sebelumnya [18] yaitu responden difokuskan sebagai auditor sedangkan pada penelitian ini respondennya difokuskan pada kinerja karyawan. Pengembangan selanjutnya [19] hanya ada dua indikator pada ketidakjelasan peran kemudian pada penelitian ini dikembangkan menjadi empat indikator dengan menambahkan indikator kepemimpinan dan indikator motivasi. Penelitian ini bertujuan mengukur pengaruh kepemimpinan, ketidakjelasan peran, motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Java Fashion Indonesia. Dalam penelitian ini menggunakan pengolahan data SmartPLS.

METODE

Jenis penelitian ini adalah dekskriptif kuantitatif dengan mendeskripsikan angka yang telah didapatkan sebagai hasil penelitian. Populasi yang digunakan yaitu seluruh karyawan di PT Java Fashion Indonesia yang berjumlah 103 orang. Dari teknik data yang dipilih maka responden yang didapatkan sejumlah dengan populasi yaitu 103 orang. Lokasi penelitian ini berada di Jl. Ngagel Jaya Selatan N0.141-II, Desa Baratajaya, Kecamatan Gubeng, Kabupaten Surabaya, Jawa Timur dengan kode pos 60283. Penelitian ini menggunakan satu jenis data, yaitu data primer, yang diperoleh melalui pengisian kuesioner oleh responden atau sampel. Data yang terkumpul kemudian akan dianalisis menggunakan pendekatan Partial Least Squares (PLS), yang diimplementasikan dengan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. PLS adalah model persamaan struktural yang berfokus pada komponen atau variabel laten.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer Model



Gambar 1. Bootstrapping Test Results

Pengujian model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menentukan bagaimana variabel laten dan variabel manifestnya berinteraksi. Pada pengujian ini meliputi *convergent validity*, *discriminant validity* dan *reliabilitas convergent validity*.

Deskripsi Responden

Dalam studi ini, penulis mengumpulkan sampel dari karyawan PT Java Fashion Indonesia dengan menggunakan kuesioner Google Form yang dibagikan melalui aplikasi WhatsApp. Karakteristik dari 103 responden akan disajikan guna memberikan gambaran mengenai kondisi atau profil diri para responden.

Tabel 1. Deskripsi responden

Jenis	Kategori	Frekuensi	Presentase
Jenis kelamin	Perempuan	82	0,79
	Laki-laki	21	0,21
Umur	18-20 tahun	54	0,52
	21-30 tahun	37	0,35
	31-40 tahun	12	0,13
	41-50 tahun	0	0,00
Lama bekerja	1 tahun	20	0,19
	2 tahun	40	0,40
	3 tahun	43	0,41
	4 tahun	0	0,00
Status	Kontrak	83	0,81
	Tetap	20	0,19

Sumber : Output SmartPLS4 diolah 2025

Berdasarkan informasi yang tercantum pada Tabel 1, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, yakni sebanyak 79% atau 82 orang, sementara responden perempuan berjumlah 21% atau sebanyak 21 orang. Dari segi usia, responden berusia 21–30 tahun mendominasi dengan persentase 52% atau 54 orang, disusul oleh kelompok usia 31–40 tahun sebesar 35% atau 37 orang, dan usia 41–50 tahun sebanyak 13% atau 12 orang. Jika dilihat dari lama masa kerja, responden dengan pengalaman kerja 1–10 tahun mencapai 81%, lebih banyak dibandingkan responden dengan masa kerja 11–20 tahun yang hanya sebesar 19%. Dan paling banyak karyawan kontrak sebanyak 83 orang.

Uji Validitas

Pengujian Convergent Validity dilakukan dengan indikator reflektif dilakukan berdasarkan korelasi antara skor item atau komponen dengan skor construct, yang dapat dihitung dengan SmartPLS. Jika ada nilai korelasi di atas 0,70 maka indikator dianggap valid.

Tabel 2. Hasil Pengujian Convergent Validity

Variabel	Indikator	Outer Loading	Ket
Kepemimpinan (X1)	X1.1	0.899	Valid
	X1.2	0.875	Valid
	X1.3	0,861	Valid
	X1.4	0,830	Valid
Ketidakjelasan Peran (X2)	X2.1	0.900	Valid
	X2.2	0.828	Valid
	X2.3	0.823	Valid
	X2.4	0.835	Valid
	X2.5	0,841	Valid
	X2.6	0,765	Valid
Motivasi (Z)	Z.1	0.839	Valid
	Z.2	0.895	Valid
	Z.3	0.850	Valid
	Z.4	0.840	Valid
Kinerja Karyawan (Y1)	Y1.1	0.886	Valid
	Y1.2	0.883	Valid
	Y1.3	0.821	Valid
	Y1.4	0.866	Valid
	Y1.5	0.742	Valid

Sumber : Output SmartPLS4 diolah 2025

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas melalui Cronbach's Alpha kukan untuk menilai konsistensi indikator dalam setiap variabel. Suatu variabel dianggap reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha Reliability-nya melebihi angka 0,7.

Tabel 2. Cronbach's Alpha Test Results

Variable	Cronbach's Alpha	Note
Kepemimpinan (X1)	0.889	Reliable
Ketidakjelasan Peran (X2)	0.911	Reliable
Motivasi (Z)	0.879	Reliable
Kinerja Karyawan (Y)	0.896	Reliable

Sumber : Output SmartPLS4 diolah 2025

Hasil pengujian yang disajikan pada Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai cronbach's alpha untuk variable kepemimpinan sebesar 0.889, nilai cronbach's alpha ketidakjelasan sebesar 0.911, nilai cronbach's alpha motivasi sebesar 0.879, dan nilai cronbach's alpha kinerja sebesar 0,896. Seluruh nilai tersebut melebihi angka 0.7 sehingga dapat disimpulkan bahwa keempat variabel tersebut memenuhi kriteria reliabilitas.

Pada tabel tersebut hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk mempunyai nilai reliabilitas komposit dan Cronbach's alpha >0,70 sehingga dinyatakan reliabel [32]

Tabel 3. Hasil Uji Average Variant Extracted (AVE)

Variabel	Average Variant Extracted (AVE)	Ket
Kepemimpinan (X1)	0.751	Valid
Ketidakjelasan Peran (X2)	0.694	Valid
Motivasi (Z)	0.733	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	0.708	Valid

Sumber : Output SmartPLS4 diolah 2025

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai Average Variant Extracted (AVE) bernilai diatas 0,5 maka Average Variant Extracted (AVE) tersebut menunjukkan validitas yang baik. Berdasarkan tabel diatas metode

yang digunakan adaalaah cross loading. Hasil tersebut menunjukkan bahwa indicator dari tiap konstruk memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan indicator pada konstruk lainnya.

Collinearity Statistics (VIF)

Secara umum, nilai VIF di bawah 5 dianggap menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas yang signifikan dalam model PLS-SEM Anda. Beberapa ahli bahkan menggunakan batas yang lebih konservatif, seperti 3.3. Berikut adalah interpretasinya:

- **VIF = 1:** Tidak ada korelasi antar variabel prediktor.
- **$1 < \text{VIF} < 5$ (atau < 3.3):** Korelasi antar variabel prediktor moderat, dan umumnya dianggap dapat diterima. Multikolinearitas pada tingkat ini biasanya tidak dianggap mengganggu hasil analisis secara substansial.

Tabel 5. Collinearity Statistics (VIF)

	VIF
X1.1	2,960
X1.2	2,483
X1.3	2,380
X1.4	1,979
X2.1	2,420
X2.2	2,549
X2.3	2,534
X2.4	3,577
X2.5	2,587
X2.6	2,039
Y.1	2,055
Y.2	1,948
Y.3	2,452
Y.4	3,056
Z.1	3,196
Z.2	3,026
Z.3	2,315
Z.4	2,732
Z.5	1,656

Sumber : Output SmartPLS4 diolah 2025

Hasil Pengujian Discriminant Validity. Indikator reflektif yang didasarkan pada cross loading antara indikator dan konstruknya dikenal sebagai uji validitas deskriminan. Konstruksi laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik daripada blok lain; oleh karena itu, indikator dapat dinyatakan valid jika memiliki loading faktor tertinggi terhadap konstruk yang dituju.

Hasil Uji Validitas Diskriminan

Tabel 6. Cross Loading Values

	Kepemimpinan	Ketidakjelasan Peran	Kinerja	Motivasi
X1.1	0,899	0,714	0,656	0,745
X1.2	0,875	0,715	0,657	0,742
X1.3	0,861	0,672	0,640	0,651
X1.4	0,830	0,765	0,637	0,657
X2.1	0,703	0,835	0,638	0,739
X2.2	0,667	0,828	0,751	0,794
X2.3	0,639	0,823	0,599	0,748

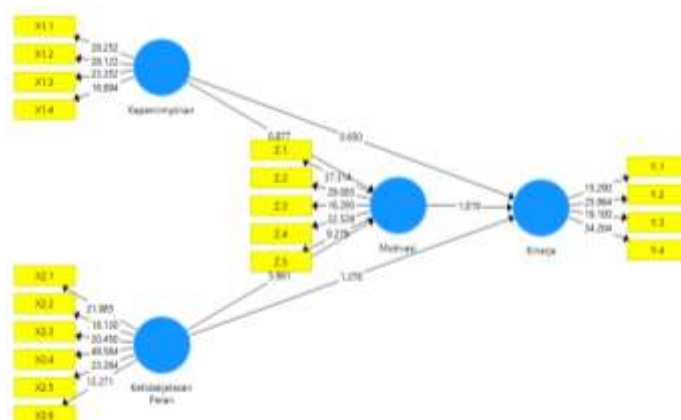
X2.4	0,705	0,900	0,731	0,787
X2.5	0,613	0,841	0,733	0,866
X2.6	0,830	0,765	0,637	0,657
Y.1	0,692	0,658	0,839	0,693
Y.2	0,639	0,788	0,840	0,782
Y.3	0,616	0,667	0,850	0,682
Y.4	0,611	0,691	0,895	0,703
Z.1	0,685	0,800	0,759	0,886
Z.2	0,697	0,782	0,759	0,883
Z.3	0,527	0,735	0,601	0,821
Z.4	0,613	0,841	0,733	0,866
Z.5	0,875	0,715	0,657	0,742

Sumber : Output SmartPLS4 diolah 2025

Analisis Model Struktural (Inner Model)

Pengujian terhadap inner model atau model struktural dilakukan dengan menilai hubungan atau pengaruh antar konstruk, nilai signifikansi, serta nilai R-Square (R^2) dari model penelitian. Hasil analisis pengukuran menggunakan SmartPLS 3.0 ditampilkan dalam bentuk gambar sebagai berikut::

Gambar 2. Diagram inner loading SmartPLS



Dalam tahap ini, penjelasan mengenai seberapa kuat hubungan atau pengaruh antara variabel laten independen terhadap variabel laten dependen dilakukan dengan mengacu pada standar pengukuran, di mana nilai 0,75 menunjukkan pengaruh yang kuat, 0,50 menunjukkan pengaruh sedang, dan 0,25 menunjukkan pengaruh yang lemah. Tabel di bawah ini menyajikan hasil estimasi nilai R-Square yang diperoleh melalui penggunaan SmartPLS:

Tabel 4. R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja	0,725	0,717
Motivasi	0,859	0,856

Sumber : Output SmartPLS4 diolah 2025

Berdasarkan Tabel 5, terlihat bahwa variabel kinerja (Y) memiliki nilai R-Square sebesar 0,725 atau 72%, sedangkan variabel motivasi menunjukkan nilai sebesar 0,859 atau 86%. Nilai-nilai ini mengindikasikan bahwa model struktural dalam penelitian ini tergolong kuat karena memiliki R-Square di atas 0,67. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja memiliki kontribusi yang baik terhadap model dengan R-Square 72%, dan motivasi juga menunjukkan pengaruh yang kuat dengan nilai R-Square sebesar 86%.

Tabel 1. Hasil Path Koefisien

Original Samples (0)	Sample Mean	Standard Deviation	T-Statistics (0/STDEV)	P-values
----------------------	-------------	--------------------	------------------------	----------

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

		(M)	(STDEV)		
Kepemimpinan (X1)-> Kinerja (Y)	0.313	0.311	0.104	3,005	0.003
Ketidakhjelasan Peran (X2)-> Kinerja (Y)	-0.227	0.223	-0.107	-2,112	0.023
Motivasi (Z)->Kinerja (Y)	0.408	0.421	0.105	3,896	0,000
Kepemimpinan (X1)-> Motivasi (Z)	0,213	0,322	0,102	2,003	0,001
Ketidakhjelasan Peran (X2)-> Motivasi (Z)	-0,381	0,329	-0,196	-2,654	0,030
Kepemimpinan (X1)-> Motivasi (Z) -> Kinerja (Y)	0.541	0.543	0.201	6,105	0.006
Ketidakhjelasan Peran (X2)-> Motivasi (Z) -> Kinerja (Y)	-0.612	0.423	-0.207	-5,132	0.004

Sumber : Output SmartPLS4 diolah 2025

Berdasarkan dari tabel 6 dapat dijelaskan bahwa :

1. Berdasarkan hasil pengukuran SmartPLs dari variabel kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja, terlihat dari t-statistik sebesar 3,005 yang berarti $>1,960$ dan p-value 0,003 atau $<0,05$. Hal ini disimpulkan bahwa dari hasil pengukuran tersebut dijelaskan bahwa kepemimpinan berengaruh positif signifikan terhadap kinerja 103 karyawan yang bekerja di PT. Java Fashion Indonesia.
2. Berdasarkan hasil pengukuran SmartPLs dari variabel ketidakjelasan peran berpengaruh negative signifikan terhadap variabel kinerja, terlihat dari t-statistik sebesar -2,112 yang berarti $<1,960$ dan p-value sebesar 0,023 $<0,05$. Hal ini disimpulkan bahwa dari hasil pengukuran tersebut dijelaskan bahwa ketidakjelasan berpengaruh negative signifikan terhadap kinerja 103 karyawan yang bekerja di PT. Java Fashion Indonesia.
3. Berdasarkan hasil pengukuran SmartPLs dari variabel motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja terlihat dari t-statistik sebesar 3,896 yang berarti $>1,960$ dan p-value 0,000 $<0,05$. Hal ini disimpulkan bahwa dari hasil pengukuran tersebut dijelaskan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja 103 karyawan ang bekerja di PT. Java Fashion Indonesia.
4. Berdasarkan hasil pengukuran SmartPLs dari variabel kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap variabel motivasi, terlihat dari t-statistik sebesar 2,003 yang berarti $>1,960$ dan p-value 0,001 $<0,05$. Hal ini disimpulkan disimpulkan bahwa dari hasil pengukuran tersebut dijelaskan bahwa kepemimpinan berengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja 103 karyawan yang bekerja di PT. Java Fashion Indonesia.
5. Berdasarkan hasil pengukuran SmartPLs dari variabel ketidakjelasan peran berpengaruh negatif signifikan terhadap variabel motivasi, terlihat dari t-statistik sebesar -2,654 yang berarti $>1,960$ dan p-value 0,030 $<0,05$. Hal ini disimpulkan bahwa dari hasil pengukuran tersebut dijelaskan bahwa ketidakjelasan berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja 103 karyawan yang bekerja di PT. Java Fashion Indonesia.
6. Berdasarkan hasil pengukuran SmartPLs dari variabel kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan melalui peran mediasi variabel motivasi, terlihat dari t-statistik sebesar 6,105 $>1,960$ dan p-value 0,002 $<0,05$. Hal ini disimpulkan bahwa dari hasil pengukuran tersebut dijelaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja 103 karyawan melalui peran mediasi variabel motivasi.
7. Berdasarkan hasil pengukuran SmartPLs dari variabel ketidakjelasan berpengaruh negatif terhadap variabel kinerja karyawan melalui peran mediasi variabel motivasi, terlihat dari t-statistik sebesar -5,132 $>1,960$ dan p-value 0,004 $<0,05$. Hal ini disimpulkan bahwa dari hasil pengukuran tersebut dijelaskan bahwa ketidakjelasan peran memberikan pengaruh negative terhadap kinerja 103 karyawan melalui peran mediasi variabel motivasi.

PEMBAHASAN

a. Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Java Fashion Indonesia yaitu karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya atau tugasnya sesuai dengan standart yang ditentukan perusahaan. Indikator kualitas kerja pada penelitian ini terbukti dalam karyawan mampu mencapai dan menyelesaikan pekerjaannya sesuai standart dari perusahaan. Ketika karyawan merasa dihargai, dipahami, dan mendapatkan arahan yang tepat dari pemimpinnya, mereka cenderung memiliki loyalitas yang tinggi, terhadap tugas-tugasnya, serta memberikan hasil kerja yang terbaik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari [20] [21] [11] yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kepemimpinan dalam penelitian ini didukung oleh indikator intruksi kerja, yaitu pemimpin mampu memberikan arahan untuk menyelesaikan pekerjaannya atau tugasnya sesuai dengan standart yang ditentukan perusahaan. Kepemimpinan di PT Java Fashion Indonesia ini mampu memberikan arahan disetiap divisi perusahaan sehingga karyawan mampu mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan target dan standart perusahaan.

b. Ketidakjelasan Peran Terhadap Kinerja

Hasil analisis yang diperoleh dalam penelitian bahwa ketidakjelasan peran mampu memberikan pengaruh negative kinerja karyawan. Ketidakjelasan peran yang semakin tinggi menimbulkan rasa kebingungan untuk menyelesaikan pekerjaannya yang mana yang dahulukan terlebih dahulu. Semakin tinggi ketidakjelasan peran maka semakin menurun karyawan dalam memahami informasi yang disampaikan. Hal ini menyebabkan informasi yang didapatkan kepala divisi dan disampaikan ke karyawan, kurang dimengerti. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari [18] [19] yang menyatakan bahwa ketidakjelasan peran memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja.

Ketidakjelasan dalam penelitian ini didukung indikator pengetahuan rencana, pembagian waktu, tanggung jawab, target, kewenangan, deskripsi pekerjaan. Hal ini didukung dengan indikator yang memiliki nilai tertinggi pada pernyataan karyawan tidak mengetahui visi dan misi perusahaan, dikarenakan informasi yang kurang didapatkan di setiap karyawan, hanya kepala divisi perusahaan yang mengetahui target perusahaan sehingga menyebabkan ketidakpastian karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya untuk mencapai target perusahaan.

c. Kepemimpinan Terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mampu memberikan pengaruh motivasi kerja. Hal ini semakin baik pemimpin memberikan arahan kerja, maka semakin meningkatkan kinerja karyawan di PT Java Fashion Indonesia. Motivasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih giat, memiliki semangat kerja yang tinggi, serta menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang termotivasi untuk berprestasi cenderung memiliki etos kerja yang tinggi dan menunjukkan pencapaian yang lebih unggul dibandingkan dengan karyawan yang kurang termotivasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari [27] [30] yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja

Motivasi kerja dalam penelitian ini didukung indikator karyawan mampu menghasilkan hasil kerja yang memuaskan, baik hasil kerja yang memuaskan dan dari aspek kualitas maupun kuantitas yang dicapai. Motivasi kerja yang tinggi tercermin dari sejauh mana situasi kerja mampu menstimulasi energi dan komitmen karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, indikator yang paling menonjol dan banyak dipilih oleh responden adalah pada indikator. Karyawan di perusahaan PT. Java Fashion Indonesia yang dipimpin oleh pemimpin yang bisa menjelaskan apa saja yang harus dikerjakan dan apa saja yang harus dilakukan setiap karyawan maka karyawan juga mampu mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya secara mandiri.

d. Ketidakjelasan peran Terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketidakjelasan mampu memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin rendah tingkat ketidakjelasan peran, maka semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Ketidakjelasan peran yang dimaksud merujuk pada kondisi di mana karyawan tidak memperoleh informasi yang cukup mengenai ekspektasi pekerjaan, batas-batas kewenangan, serta tujuan dan makna dari peran yang dijalankan dalam struktur organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari [36] yang menyatakan bahwa ketidakjelasan peran berpengaruh negative terhadap motivasi.

Adapun indikator dominan yang dipilih oleh responden dalam penelitian ini adalah pemahaman mengenai kewenangan, yang menunjukkan bahwa kejelasan terkait batas-batas tanggung jawab dan otoritas sangat krusial untuk menghindari tumpang tindih kewenangan (double kewenangan) ataupun pengambilan kewenangan yang seharusnya dimiliki oleh pihak lain, yang pada akhirnya dapat menciptakan konflik peran serta menurunkan efektivitas kerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Hal ini didukung dengan indikator yang memiliki nilai tertinggi pada pernyataan karyawan tidak mengetahui visi dan misi perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa ketidakjelasan peran memberikan pengaruh terbalik terhadap motivasi.

e. Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi tercermin dari sejauh mana situasi kerja mampu menstimulasi energi dan komitmen karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, indikator yang paling menonjol dan banyak dipilih oleh responden adalah pada indikator prestasi yaitu karyawan mampu menghasilkan hasil kerja yang memuaskan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang dicapai. Ketika karyawan terstimulasi motivasi kerja maka hasil kinerja karyawan semakin tinggi pula. Kenyataan di lapangan motivasi kerja di PT. Java Fashion Indonesia ketika karyawan dengan masa kerja 1 tahun berpeluang untuk menjadi karyawan tetap dengan diberikan tunjangan seperti BPJS ketenagakerjaan dan hak cuti 12 hari dalam setahun dan untuk setiap karyawan ketika bekerja di tanggal merah dihitung 2x gaji. Hal ini membuat kinerja karyawan semakin termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang sesuai standart agar ketika masa kerja karyawan yang belum tetap sebanyak 83 orang bisa berpeluang untuk menjadi karyawan tetap .

Kinerja karyawan ini didukung oleh indikator kualitas kerja yaitu karyawan mampu memberikan hasil kinerja yang berkualitas dan sesuai dengan standart perusahaan. Karyawan yang memberikan kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan standart perusahaan di PT Java Fashion Indonesia bisa berpeluang untuk ditetapkan sebagai karyawan tetap.

f. Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Semakin baik pemimpin memberikan intruksi kerja, pembagian tugas , kemampuan motivasi, keterampilan komunikasi maka semakin baik pula hasil kinerja karyawan. kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja di perusahaan. Hal ini diketahui dari hasil kuisioner yang disebar menyeluruh kepada responden dan mayoritas umur responden yang berusia 21-30 tahun memiliki jawaban yang mendukung bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hal ini dikarenakan pada usia tersebut juga masih memiliki waktu lama bekerja yang masih sedikit, sehingga kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang penting bagi mereka. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari [20] [21] [11]. Namun hasil ini berbanding terbalik dengan penelitian dari [33].

Kepemimpinan yang dipengaruhi oleh indikator intruksi kerja, pembagian tugas, kemampuan motivasi mampu meningkatkan kinerja yang dibangun oleh indikator pembagian tugas atau berupa pembagian tanggung jawab. Hal ini didukung oleh kebanyakan responden memilih indikator intruksi kerja yang dimana pemimpin selaku direktur utama mampu memberikan tugas dan tanggung jawab kepada setiap divisi perusahaan dengan baik dan mengevaluasi kinerja karyawannya yaitu kepala divisi disetiap *monthly meeting*. Hal ini dilakukan untuk mengukur hasil kinerja karyawan dan mengevaluasi langkah apa saja untuk menjadikan kinerja karyawan lebih baik dari bulan sebelumnya. Hal ini didukung oleh indikator prestasi, yaitu karyawan mampu menghasilkan kinerja yang memuaskan dari segi kualitas maupun kuantitas dikarenakan setiap bulan kinerja karyawan selalu dievaluasi untuk apa saja kendala dan apa saja kebijakan yang berdampak positif untuk hasil kinerja yang berkualitas.

g. Ketidakjelasan Peran Terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi kerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketidakjelasan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. . Temuan ini mengindikasikan bahwa ketidakjelasan peran yang merujuk pada kondisi di mana individu tidak memperoleh informasi yang memadai terkait tujuan dan misi perusahaan. informasi yang memadai terkait ekspektasi pekerjaan, tujuan organisasi, serta tanggung jawab yang harus dijalankan dapat menurunkan tingkat motivasi, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja. Hal ini didukung oleh nilai terendah yang dipilih responden yaitu tanggungjawab kondisi dimana karyawan bingung dengan tanggungjawab tentang tujuan dan misi perusahaan. Ketika karyawan merasakan ketidakjelasan tentang tujuan perusahaan dapat menurunkan kinerja di PT. Java Fashion Indonesia yang didukung terendahnya nilai indikator komunikasi. Ketika ketidakjelasan peran muncul maka informasi yang diterima karyawan tidak dipahami sepenuhnya dan menyebabkan kurangnya kemampuan karyawan untuk menyampaikan informasi secara jelas dan dimengerti. Hal ini dikarenakan Direktur utama yang memimpin setiap divisi perusahaan dan menangani setiap masalah divisi yang seharusnya ada direksi yang lebih terstruktur untuk menangani setiap masalah dan kebijakan agar tidak terjadi kurangnya informasi yang telah diberikan dan maksimal dalam menangani setiap divisi perusahaan.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis dari keseluruhan hipotesis dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan ketidakjelasan peran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kepemimpinan yang efektif mampu mendorong motivasi dan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan, terutama melalui intruksi yang jelas dan

komunikatif. Sebaliknya, ketidakjelasan peran terbukti memiliki dampak negatif yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja, di mana *ambiguitas* dalam ekspektasi, tanggung jawab, dan kewenangan kerja menyebabkan stres, menurunkan motivasi, dan pada akhirnya menghambat pencapaian kinerja optimal. Motivasi muncul sebagai variabel mediasi yang kuat, menjembatani hubungan antara kepemimpinan maupun ketidakjelasan peran terhadap kinerja, yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki peran sentral dalam mendukung efektivitas kerja individu di dalam organisasi.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar manajemen organisasi lebih menekankan pada pengembangan kualitas kepemimpinan, khususnya dalam aspek komunikasi, pemberian arahan, dan pembagian tanggung jawab secara proporsional dan adil. Selain itu, perlu adanya upaya strategis dalam mengurangi ketidakjelasan peran melalui devisi yang terstruktur dan dipimpin disetiap devisi agar lebih maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] D. Surabaya Tanyawati *et al.*, “Strategi Pengembangan Industri Kreatif Bidang Fashion Pada UMKM Handmade Bag Di Surabaya,” *Manag. Stud. Entrep. J.*, vol. 4, no. 6, pp. 9216–9223, 2023.
- [2] F. Muna, “Pengaruh Shopping Lifestyle , Fashion Involvement dan Hedonic Shopping Motivation Terhadap Pembelian Impulsif Konsumen Thrift Shop Klaten dalam Perspektif Ekonomi Islam,” *J. Ilm. Ekon. Gen.*, vol. 3, no. 01, pp. 259–266, 2024.
- [3] M. Sulaeman, “Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar, Dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Pada Industri Tahu Di Sentra Industri Tahu Kota Banjar),” *J. Ilm. Adm. Bisnis dan Inov.*, vol. 2, no. 1, pp. 154–166, 2018, doi: 10.25139/jai.v2i1.909.
- [4] A. Arumsari and F. Nursari, “Peluang Pengembangan Produk Ramah Lingkungan Pada,” vol. 7, no. April, pp. 11–16, 2024.
- [5] J. Jesica, “Analisis Strategi Bisnis Pada Click Fashion,” *Agora - neliti.com*, 2016.
- [6] E. Susanto, “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan,” *Edukatif J. Ilmu Pendidik.*, vol. 4, no. 6, pp. 7851–7857, 2022, doi: 10.31004/edukatif.v4i6.4247.
- [7] W. D. Desty Febrian, M. Al Faruq Abdullah, M. Ekhsan, D. Hikmah Perkasa, and E. Lika Kabdiyono, “Kepemimpinan, Beban Kerja Dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Garment Di Kabupaten Tangerang,” *journal.ipm2kpe.or.id*, vol. 15, no. 1, pp. 37–48, 2024.
- [8] S. Afianty and Y. Rosdiana, “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan,” *Bandung Conf. Ser. Account.*, vol. 3, no. 2, pp. 742–748, 2023, doi: 10.29313/bcsa.v3i2.7534.
- [9] N. Hondo, “Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Polisi Pamong Praja Kabupaten Nias Selatan,” vol. 7, no. 2, 2024.
- [10] S. Selvi, U. Ubaidillah, M. Syukri, and F. Iskandar, “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara VI Jambi,” *Jimt*, vol. 5, no. 3, pp. 179–187, 2024.
- [11] A. A and Rahyono, “Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan,” *journal.stiejayakarta.ac.id*, 2021.
- [12] J. Ekonomi and M. Akuntansi, “Pengaruh Displin Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pt Xyz,” vol. 1192, pp. 151–176, 2024.
- [13] Wulan, Arie Hendra Saputro, and Dadan Abdul Aziz Mubarak, “Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV ATALA GLOBAL INDONESIA,” *JEMSI (Jurnal Ekon. Manajemen, dan Akuntansi)*, vol. 10, no. 1, pp. 116–128, 2024, doi: 10.35870/jemsi.v10i1.2053.
- [14] K. Aprianti and M. Yusuf, “Pengujian Dampak Ketidakamanan Kerja Terhadap Dimensi Ambiguitas Peran Pada Pekerja Generasi Z,” *J. TAMBORA*, vol. 8, no. 1, pp. 25–29, 2024, doi: 10.36761/tambora.v8i1.3707.
- [15] M. Aditia, “Pengaruh Konflik Peran, Ambiguitas Peran Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi Kasus Pada SMA Muhammadiyah Tarakan) MR Aditia - 2022 - repository.ubt.ac.id,” *MR Aditia - 2022 - repository.ubt.ac.id*, 2022.
- [16] Z. Tupti, K. S. Simarmata, and M. Arif, “Faktor – Faktor Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening,” *MANEGGIOIlmiah Manjaemen Magister Manaj.*, vol. 5, no. 2, p. 16, 2022.
- [17] F. Husaini, S. B. Utomo, U. Pamulang, T. Selatan, U. Pamulang, and T. Selatan, “Pengaruh Motivasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Ciledug Kota Tangerang,” *J. Res. Publ. Innov.*, vol. 3, no. 1, pp. 1739–1750, 2025.
- [18] G. G. U. Pangkey, L. Kalangi, and H. Gamaliel, “Pengaruh Ambiguitas Peran, Konflik Peran, Dan Kelebihan Peran Terhadap Independensi Auditor Internal Pemerintah Daerah (Studi Pada Inspektorat

- Kota Tomohon Dan Kabupaten Minahasa),” *J. Ris. Akunt. dan Audit. “GOODWILL,”* vol. 4, no. 1, pp. 10–24, 2023.
- [19] J. F. Natasya and W. E. Pujianto, “Pengaruh Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja Individu: Stres Kerja Sebagai Mediasi,” *J. Pendidik. Tata Niaga*, vol. 12, no. 1, 2024.
- [20] Nuraini and D. Indiyati, “Pengaruh Kepemimpinan dan Kedisiplinan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan,” *J. Ilmu Manaj.*, vol. 13, no. 1, pp. 1–10, 2023, doi: 10.32502/jimn.v13i1.6556.
- [21] S. F. R. Febi Prateguh Syahputra¹, Juarsa Badri², Febsri Susanti³, “Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Dan Perindustrian Kota Padang,” *ebi Prateguh Syahputra¹, Juarsa Badri², Febsri Susanti³, Sonya Futri Ramafina*, 2023.
- [22] D. A. Revansyah, “Pengaruh Ambiguitas Peran Dan Stres Kerja Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening ...,” *repository.unissula.ac.id*, 2023.
- [23] J. L. M, Yendra, and D. M, “Fungsi Pengawasan sebagai Variabel Moderasi Pengaruh Ambiguitas Peran terhadap Kinerja Pegawai,” *J. Reatibility*, vol. 11, no. 1, pp. 48–56, 2021, doi: 10.55098/jr.v1i1.363.
- [24] V. N. Sari, A. Agusti, and E. A. N. Nasra, “Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Teluk Luas Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening,” *HINEF J. Rumpun Ilmu Pendidik.*, vol. 2, no. 2, pp. 48–56, 2023.
- [25] E. Widiyasari and S. Padmantyo, “Pengaruh Kemampuan Karyawan, Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Indo Jelly Gum Karanganyar,” *J. Ilm. Manajemen, Ekon. Akunt.*, vol. 7, no. 2, pp. 1245–1257, 2023, doi: 10.31955/mea.v7i2.3124.
- [26] J. Jurnal, I. Mea, P. Kompetensi, and T. I. Dan, “Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Kepuasan Kerja, Ketidakjelasan Peran Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Rs. Efarina Etahamgroup,” *journal.stiemb.ac.id*, vol. 8, no. 3, pp. 681–700, 2023.
- [27] M. I. A. Armansyah, Selvia Andita and E. M. S. Yuritanto, Herman, “Pengaruh Motivasi terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Di Biro Administrasi Pembangunan,” *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 23, 1 (2023): 233-237, 2023.
- [28] R. P. Astutik, “Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan,” *Manag. Bus. Rev.*, vol. 1, no. 2, pp. 87–95, 2025, doi: 10.21067/mbr.v1i2.4728.
- [29] T. N. Rachmawati, P. Prayekti, and G. Wiyono, “Pengaruh Efikasi Diri, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Mediasi Pada Blpt Yogyakarta,” *Publik J. Manaj. Sumber Daya Manusia, Adm. dan Pelayanan Publik*, vol. 11, no. 2, pp. 451–461, 2024, doi: 10.37606/publik.v11i2.1172.
- [30] D. Safitri, “Analisis Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Pada Desa Saguling Kabupaten Bandung Barat,” *J. Ekon. dan Manaj.*, vol. 6, no. 2, pp. 7–26, 2024.
- [31] N. Made *et al.*, “Kinerja pegawai aparat sipil negara bagian lalu lintas angkutan jalan pada dinas perhubungan kabupaten hulu sungai utara,” *ejurnal.stiaamuntai.ac.id*, pp. 656–666, 2024.
- [32] A. A. Gunawan, “Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Gesit Nusa Tangguh,” *J. Ilm. Manaj. Bisnis Ukrida*, vol. 16, no. 1, p. 98066, 2020.
- [33] A. Abdurokhim, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai,” *Inkubis J. Ekon. dan Bisnis*, vol. 2, no. 1, pp. 1–17, 2020, doi: 10.59261/inkubis.v2i1.11.
- [34] R. Hidayat, “Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja,” *Widya Cipta J. Sekr. dan Manaj.*, vol. 5, no. 1, pp. 16–23, 2021, doi: 10.31294/widyacipta.v5i1.8838.
- [35] Mufarrohah Kholilatul, “Kholilatul Mufarrohah,” vol. 1, pp. 38–50, 2022.
- [36] L. Litania, H. Husaini, and N. Nikmah, “Pengaruh Konflik Dan Ketidakjelasan Peran Terhadap Stres Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kualitas Audit,” *J. Fairness*, vol. 8, no. 1, pp. 49–64, 2021, doi: 10.33369/fairness.v8i1.15195.
- [37] T. Erawati and M. S. D. Sada, “Pengaruh Struktur Audit, Konflik Peran, Ketidakjelasan Peran dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Auditor (Studi empiris pada Kantor Akuntan Publik di Yogyakarta),” *Akunt. Pajak Dewantara*, vol. 2, no. 2, pp. 60–69, 2020.
- [38] J. Jurnal, I. Mea, P. Kompetensi, and T. I. Dan, “LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen , Ekonomi , dan Akuntansi),” vol. 8, no. 3, pp. 681–700, 2023.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.