PENGARUH MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

(Studi Pada PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen)

SKRIPSI

Oleh:

Ilham Andika Putra

17312284

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2021

PENGARUH MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

(Studi Pada PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen)

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Strata -1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia (UII)

Oleh:

Ilham Andika Putra

17312284

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Magelang, 12 Desember 2021

Penulis,

(Ilham Andika Putra)

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

(Studi Pada PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen)

SKRIPSI

Oleh:

Ilham Andika Putra

17312284

Telah di setujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal 13 Desember 2021

Dosen Pembimbing,

Acc untuk diuji

(Dr. Mahmudi, S.E., M.Si., Ak. CA., CMA)

BERITA ACARA

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Disusun oleh : ILHAM ANDIKA PUTRA

Nomor Mahasiswa : 17312284

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Kamis, 06 Januari 2022

Penguji/Pembimbing Skripsi : Mahmudi, Dr., M.Si., CMA. .....

Penguji : Fitriati Akmila, SE., M.Com. .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Prof. Jaka Sriyana, Dr., M.Si

HALAMAN MOTTO

"Gusti Allah mboten sare"

(Tuhan tidak pernah tidur)

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kita panjatkan kepada Allah SWT atas nikmat dan rahmat-Nya dan junjungan kepada Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat diberi kemudahan serta kelancaran dalam menyelesaikan skripsi ini yang diberi judul "**PENGARUH MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (STUDI KASUS PADA PT. BANK MANDIRI TBK. KANTOR CABANG KUTOWINANGUN KEBUMEN)".** Skripsi ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Akuntansi pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia (UII).

Selama proses penyusunan skripsi ini tentu tidak terlepas dari dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak sehingga penyusunan skripsi ini dapat berjalan tanpa hambatan yang cukup berarti. Melalui kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih pada:

1. Allah SWT yang telah memberikan banyak nikmat dan kemudahan selama pengerjaan skripsi ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
2. Orang Tua saya yang paling saya cintai dan hormati: Bapak **Adi Prasetyo** dan Ibu **Irma Haryuni** yang tanpa kenal lelah selalu mendukung dan mendoakan saya.
3. Kakak dan Adik saya tercinta: **Lutfi Yudha** dan **Rehan Aditya** yang terus-terusan mendukung dan mendoakan saya.
4. Bapak **Dr. Mahmudi, S.E., M.Si., Ak.CA., CMA** selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan serta bimbingan dalam penyusunan skripsi saya sehingga dapat terselesaikan dengan baik.
5. Bapak **Prof. Jaka Sriyana, M.Si., Ph. D** selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
6. Ibu **Isti Rahayu Dra., M.Si., Ak** selaku dosen wali selama penulis berkuliah di Fakultas Bisnis & Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
7. **Naomi Nirwasita Dewi** selaku kekasih dari penulis yang selalu memberikan dukungan, semangat dan kasih sayang kepada penulis serta selalu menjadi tempat berbagi cerita dalam berbagai kesenangan ataupun kesedihan.
8. **Haniffalah Haidar, Fajar Bagasajie, Rifki Satria, Rizky Suprahrija, Hanif Fariska, Fahmi Caesar, Ricky Darmawan, Hafid Abiyyu, Bagus**

Hardianto, M. Luthfi Bayuaji, Dhanurendra Surya, Aditya Priambodo, Dhimas Manggalaning, Wahyu Setyo, Raka Adriaufar, Septian Kurnia, Sulaiman Mustaqim dan Pak Samd selaku keluarga besar **UTB Family** yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam hal apapun baik dalam hal perkuliahan ataupun dalam kegiatan sehari-hari.

9. Seluruh karyawan PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan karena kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT. Akhir kata, penulis mengucapkan atas semua dukungan dari berbagai pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Penulis,

(Ilham Andika Putra)

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL i
HALAMAN JUDUL ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iii
HALAMAN PENGESAHAN iv
BERITA ACARA v
HALAMAN MOTTO vi
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR ISI ix
DAFAR GAMBAR xiii
DAFTAR TABEL xiv
BAB I PENDAHULUAN 17
1.1 Latar Belakang 17
1.2 Rumusan Masalah 23
1.3. Tujuan Penelitian 24
1.4. Manfaat Penelitian 25
1.5. Sistematika Pembahasan 25
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 27
2.1 Landasan Teori 27
2.1.1 Teori *Stakeholder* 27
2.2 Motivasi 30
2.2.1 Pengertian Motivasi 30
2.2.2 Indikator Motivasi 31
2.3 Lingkungan Kerja 32
2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja 32
2.3.2 Indikator Lingkungan Kerja 32
2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja 34
2.4 Gaya Kepemimpinan 35
2.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan 35

2.4.2 Indikator Gaya Kepemimpinan 36
2.5 Kinerja Karyawan 37
2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan 37
2.5.2 Indikator Kinerja Karyawan 37
2.6 Kepuasan Kerja 38
2.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja 38
2.6.2 Indikator Kepuasan Kerja 38
2.7 Penelitian Terdahulu 39
2.8 Hipotesis Penelitian 43
2.8.1 Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan 43
2.8.2 Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 43
2.8.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan 44
2.8.4 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 45
2.8.5 Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Karyawan 46
2.8.6 Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Karyawan 47
2.8.7 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Karyawan 48
2.9 Kerangka Pemikiran 49
BAB III METODE PENELITIAN 51
3.1 Populasi dan Sampel Penelitian 51
3.2 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data 51
3.3 Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian 52
3.3.1 Variabel Independen (Bebas) 52
3.3.2. Motivasi 52
3.3.3 Lingkungan Kerja 53
3.3.4 Gaya Kepemimpinan 54
3.3.6 Variabel Dependen (Terikat) 56

3.4 Metode Analisis Data 57
3.5 Uji Kualitas Data 58
3.5.1 Uji Validitas 58
3.5.2 Uji Reliabilitas 58
3.6 Uji Asumsi Klasik 59
3.6.1 Uji Normalitas 59
3.6.2 Uji Heteroskedastisitas 59
3.6.3 Uji Multikolinearitas 59
3.7 Uji Statistik 60
3.7.1 Uji Koefisien Determinan (R2) 60
3.7.2 Uji T 60
3.8 Analisis Jalur (*Path Analysis*) 60
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 63
4.1 Hasil Pengumpulan Data 63
4.2 Karakteristik Responden 63
4.2.1 Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin 64
4.2.2 Karakteristik responden berdasarkan usia 65
4.2.3 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir 66
4.2.4 Karakteristik responden berdasarkan lama kerja 66
4.3 Statistik Deskriptif 67
4.4 Uji Instrumen 68
4.4.1 Uji Validitas 70
4.4.2 Uji Reliabilitas 71
4.5 Uji Asumsi Klasik 72
4.5.1 Uji Normalitas 72
4.5.2 Uji Multikolinearitas 73
4.5.3 Uji Heterokedastisitas 75
4.6 R^2 (Koefisien Determinasi) 76
4.7 Analisis Regresi 77
4.7 Analisis *Path* 80

4.8 Pembahasan 89
4.8.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan 89
4.8.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 91
4.8.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan 92
4.8.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan 94
4.8.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 95
4.8.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 96
4.8.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja 97
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN 100
5.1. Kesimpulan 100
5.2. Implikasi Manajerial 101
5.3. Keterbatasan 103
5.4. Saran 104
DAFTAR PUSTAKA 105
LAMPIRAN 111

DAFAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran 29

Gambar 3.1 Diagram Jalur 60

Gambar 4.1 Diagram Analisis Jalur 65

Gambar 4.2 Pengujian *Sobel Tes*t Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja 68

Gambar 4.3 Pengujian *Sobel Test* Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja 70

Gambar 4.4 Pengujian *Sobel Test* Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja 71

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 *Item* Pertanyaan Variabel Motivasi 32
Tabel 3.2 *Item* Pertanyaan Variabel Lingkungan Kerja 33
Tabel 3.3 *Item* Pertanyaan Variabel Gaya Kepemimpinan 34
Tabel 3.4 *Item* Pertanyaan Variabel Kepuasan Kerja 35
Tabel 3.5 *Item* Pertanyaan Variabel Kinerja Karyawan 36
Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data 43
Tabel 4.2 Persentase Jenis Kelamin Responden 44
Tabel 4.3 Persentase Usia Responden 44
Tabel 4.4 Persentase Pendidikan Terakhir 45
Tabel 4.5 Persentase Lama Kerja Responden 46
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian 47
Tabel 4.7 Uji Validitas 51
Tabel 4.8 Uji Reliabilitas 52
Tabel 4.9 Uji Normalitas Tahap 1 53
Tabel 4.10 Uji Normalitas Tahap 2 54
Tabel 4.11 Uji Multikolineritas 55
Tabel 4.12 Uji Multikolineritas 55
Tabel 4.13 Uji Heterokedastisitas 57
Tabel 4.14 Uji Heterokedastisitas 57
Tabel 4.15 Tabel Koefisien Berganda 58
Tabel 4.16 Tabel Koefisien Berganda 58
Tabel 4.17 Hasil Regresi Linier Berganda 59
Tabel 4.18 Hasil Regresi Linier Berganda 61
Tabel 4.19 Hasil Analisis Path Tahap 1 63
Tabel 4.20 Hasil Analisis Path Tahap 2 64
Tabel 4.21 *Direct Effect*, *Indirect Effect* dan *Total Effect* Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja 67
Tabel 4.22 *Direct Effect*, *Indirect Effect* dan *Total Effect* Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja 69

Tabel 4.23 *Direct Effect*, *Indirect Effect* dan *Total Effect* Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja 70

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* studi pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen. Variabel yang digunakan adalah motivasi kerja, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Metode pengumpulan data melalui kuesioner yang dibagikan kepada karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen. Sampel yang diambil sebanyak 55 responden dengan teknik *total sampling*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis*. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen.

Kata Kunci: Motivasi kerja, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

ABSTRACT

This research was conducted to determine the effect of work motivation, work environment and leadership style on employee performance with job satisfaction as the study intervening variabel at PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kutowinangun Kebumen Branch Office. The variabels used are work motivation, work environment, leadership style, job satisfaction and employee performance. Methods of collecting data through questionnaires distributed to employees of PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kutowinangun Kebumen Branch Office. Samples were taken as many as 55 respondents with total sampling technique. The analytical technique used in this research is path analysis. From the results of the study, it was found that work motivation, work environment, leadership style and job satisfaction had a positive and significant effect on employee performance. Job satisfaction variabel is able to mediate the influence of motivation, work environment, and leadership style on employee performance at PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kutowinangun Kebumen Branch Office.

***Keywords**: Work motivation, work environment, leadership style, job satisfaction and employee performance*.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan memiliki target dan tujuan untuk dicapai dalam setiap periode tertentu, SDM atau sumber daya manusia yang memadai adalah salah satu faktor penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Sejak Pandemi covid-19 melanda dunia pada Maret 2020 lalu, berbagai sektor dalam dunia kerja ikut berubah, tak terkecuali bagi industri perbankan (Rizal, 2020).

Masalah perubahan lingkungan kerja menjadi *work from home* (WFH) akibat pandemik covid-19 yang telah berlangsung hampir 2 tahun juga turut memengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Selama periode itu banyak pegawai yang jenuh dan secara signifikan berpengaruh pada penurunan kinerja karyawan dan secara keseluruhan berpengaruh pada pencapaian target perusahaan (Dwipayana, 2021).

Kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kehadiran (Mathis & Jackson, 2006). Kuantitas dapat diukur dari banyaknya unit yang bisa dihasilkan karyawan dalam waktu tertentu, sedangkan kualitas berkaitan dengan kesesuaian antara hasil dan tujuan yang telah direncanakan oleh organisasi. Sumber daya yang dimiliki perusahaan seperti modal dan asset lainnya tidak akan menghasilkan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang optimal.

Agar tujuan-tujuan para perusahaan bisa tercapai, mereka saling bersaing dengan ketat di zaman globalisasi ini. Untuk menghadapi persaingan tersebut, mereka harus mempunyai keunggulan kompetitif. Karena berperan sebagai penggerak utama aset di dalamnya, SDM yang unggul pada perushaan bisa menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif tersebut (Kurniawati, 2017).

Oleh karena itu, kinerja seluruh karyawan harus ditingkatkan agar kualitas perusahaan juga meningkat. Kinerja karyawan bisa dipengaruhi oleh banyak faktor seperti lingkungan kerja, motivasi, disiplin kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja, pelatihan, komunikasi, budaya kerja, kompensasi, komitmen, dan lain sebagainya. Keseluruhan faktor tersebut memiliki pengaruh baik secara dominan maupun tidak tergantung fakta yang ada (Pangarso dan Susanti, 2016). Dalam penelitian ini, faktor motivasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan dijadikan faktor utama yang memberikan pengaruh pada kinerja karyawan.

Motivasi sendiri ialah faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan yang memiliki definisi sebagai sesuatu yang menimbulkan semangat untuk melakukan sesuatu (Naibaho, 2019). Untuk faktor lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan merupakan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja adalah seluruh alat dan bahan yang dibutuhkan untuk menghsilkan sesuatu, serta lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja (Sedarmayanti, 2017). Jika situasi lingkungan kerja mendukung, maka pencapaian tujuan organisasi pun akan lebih mudah dicapai (Hamali, 2018). Hal tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa lingkungan kerja

berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan oleh (Ariyati dan Primasari, 2019).

Gaya kepemimpinan juga memberikan pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan (Dewi dan Sutrischastini, 2016). Hal tersebut karena kemampuan memimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komunikasi antar pemimpin dengan yang dipimpin (karyawan) bisa mempengaruhi efektifitas pemimpin. Jika karyawan tidak merasa puas dan termotivasi dalam bekerja di lingkungan kerjanya, maka pemimpin tersebut bisa dikatakan gagal menjadi pemimpin. Sementara pemimpin bertugas untuk memotivasi bawahannya untuk bekembang dan memiliki kompetensi guna menghadapi setiap tantangan atau peluang dalam bekerja (Limantara dan Setiawan, 2016).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki oleh para pekerja atas pekerjaan yang mereka jalani (Sudaryo dkk., 2018). Hal ini didukung dengan adanya penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Sari & Susilo, 2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Disamping menjadi pihak yang mampu memberikan motivasi dan mengelola pekerja lain agar tidak ada perpindahan pekerja, tenaga kerja juga menjadi aset yang sangat penting dalam perusahaan perbankan. Pembiayaan rekruitment karyawan serta tidak stabilnya organisasi dapat meningkat apabila terjadi perpindahan

karyawan. Oleh sebab itu, agar kinerja karyawan meningkat, tingkat kepuasan mereka harus dijamin oleh pihak perbankan.

Berdasarkan data dari website Kontan.co.id yang di rilis dari kantor pusat Bank Mandiri periode 2021 menunjukkan adanya pertumbuhan *feebased income* untuk Bank Mandiri KC Kutowinangun sebesar 3,5%, sedangkan data yang di rilis pada periode tahun 2020 tercatat pertumbuhan sebesar 6%. Dari data yang diperoleh menujukkan bahwa total pendapatan Bank Mandiri KC Kutowinangun pada tahun 2021 menujukkan penurunan sebesar 2,5% dari total pendapatan pada tahun 2020.

Pimpinan Bank Mandiri Kutowinangun menjelaskan beberapa faktor yang menjadi penyebab menurunnnya pendapatan yang diperoleh KC Kutowinangun di tahun 2021 setelah mengadakan rapat internal bersama seluruh karyawan Bank Mandiri KC Kutowinangun diperoleh fakta bahwa kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen mengalami penurunan salah satunya disebabkan oleh faktor motivasi. Mereka merasa kebutuhan fisik tidak cukup terpenuhi hingga kepuasan dalam bekerja tidak terbentuk. Motivasi bekerja kurang karena mereka merasa tidak mendapatkan tunjangan dan fasilitas yang cukup selama bekerja (Hutauruk, 2021).

Penelitian sebelumnya sudah banyak meneliti tentang kinerja karyawan. Beberapa peneliti Indonesia yang telah meneliti hal tersebut seperti Rahmi (2016), Dewi & Sutrischastini (2016), Hanafi & Yohana (2017), Siagian & Khair (2018), dan Naibaho (2019).

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, beberapa penelitian telah menunjukan hasil yang konsisten, antara lain penelitian Dewi & Sutrischastini (2016), Hanafi & Yohana (2017), dan Naibaho (2019) yang menunjukan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin besar motivasi maka semakin meningkat kinerja karyawan dalam bekerja, hal ini dikarenakan motivasi dapat memengaruhi cara karyawan dalam bersikap. Variabel lingkungan kerja pada penelitian Rahmi (2016), Siagian & Khair (2018), dan Naibaho (2019) juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik lingkungan kerja maka semakin meningkat kinerja karyawan dalam bekerja. Variabel gaya kepemimpinan pada penelitian Rahmi (2016), Dewi & Sutrischastini (2016), Siagian & Khair (2018), dan Naibaho (2019) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin meningkat kinerja karyawan dalam bekerja. Variabel kepuasan kerja pada penelitian Dewi & Sutrischastini (2016) dan Siagian & Khair (2018) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin meningkat kinerja karyawan dalam bekerja.

Dari beberapa hasil penelitian tersebut juga terdapat variabel yang belum konsisten antara lain variabel motivasi pada penelitian Rahmi (2016) yang menyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh negatif terhadap variabel kinerja karyawan, hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi motivasi tidak akan meningkatkan kinerja pada karyawan dalam bekerja. Variabel lingkungan kerja pada penelitian Hanafi & Yohana (2017) menunjukan bahwa variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini membuktikan

bahwa semakin baik atau tidaknya lingkungan kerja tidak akan memengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja.

Sementara itu, masalah kepuasan kerja karyawan di perusahaan tersebut dihadapkan dengan beberapa prosedur serta aturan kerja yang organisasi telah tetapkan seperti hubungan yang hangat antara sesama karyawan atau antara karyawan dengan pemimpin, kelengkapan sarana dan prasarana kerja, serta pandangan mereka terhadap sistem insentif.

Dalam upaya pencapaian visi misi PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen, salah satu faktor penentu yang penting adalah karyawannya. Agar mereka bisa mendapat prestasi kerja dan melaksanakan setiap kegiatan perusahaan dengan baik, profesionalitas dalam bekerja harus selalu ditingkatkan. Melalui fakta ini, peneliti ingin mengangkat permasalahan yang terjadi di PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen.

Alasan peneliti memilih PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen dalam penelitian ini adalah karena PT. Bank Mandiri menjadi salah satu bank yang mengalami tren penurunan tingkat *feebased income* hingga 2,5% pada tahun 2021 belakangan ini. Tren penurunan ini salah satunya disebabkan oleh faktor motivasi. Maka dari itu, penelitian dilakukan dengan tujuan untuk melihat pengaruh antara motivasi kerja, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen serta untuk meneliti

kepuasan kerja karyawan di di PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Hanafi & Yohana (2017). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah ada penambahan variabel independen gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Selain itu peneliti akan menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teori *Stakeholder* dan Teori Legitimasi, alasan pemilihan teori-teori tersebut adalah karena teori tersebut relevan dengan variabel-variabel penelitian serta permasalahan yang menjadi sasaran penelitian. Maka dalam penelitian ini, variabel kepuasan kerja akan menjadi variabel *intervening* antara pengaruh variabel motivasi, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian yang telah sampaikan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*"** dengan studi yang ditujukan kepada karyawan yang bekerja pada PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen.

1.2 Rumusan Masalah

Berikut ini beberapa rumusan masalah yang peneliti telah tetapkan dengan mengacu pada uraian latar belakang yang telah disajikan sebelumnya:

1. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Dilihat dari rumusan masalah yang ada, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menguji pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan
2. Menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
3. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
4. Menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
5. Menguji apakah kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan
6. Menguji apakah kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
7. Menguji apakah kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini nantinya diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Bagi Peneliti, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk menambah pengetahuan tentang pengaruh motivasi, lingkunagn kerja, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Bagi peneliti lain dapat dijadikan dasar untuk penelitian selanjutnya, sehingga apa yang menjadi kekurangan penelitian dapat disempurnakan dan dikembangkan pada penelitian selanjutnya.
2. Bagi Lembaga, hasil riset bisa pihak manajemen gunakan dalam mengamati penilaian yang dilakukan oleh karyawan terkait motivasi, lingkungan kerja, serta gaya kepemimpinan yang Bank Mandiri KC Kutowinangun Kebumen miliki. Selain itu sebagai acuan guna mengetahui tingkat kinerja dan kepuasan kerja karyawan Bank Mandiri KC Kutowinangun Kebumen dan sebagai referensi tambahan oleh manajemen Bank Mandiri KC Kutowinangun Kebumen untuk meningkatkan kualtias pegawainya.

1.5. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini terbagi menjadi lima bab yang disusun secara sistematis sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Bab ini terdapat bagian pendahuluan yang membahas bagian latar belakang, rumusan-rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab ini membahas tentang landasan teori, kajian pustaka, uraian hipotesis-hipotesis yang akan diuji, serta kerangka model penelitian.

BAB III : Metode Penelitian

Bab ini menguraikan metode yang digunakan dalam penelitian ini yang terdapat populasi dan sampel, sumber data, teknik pengumpulan data, dan alat uji yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan

Bab ini membahas hasil penelitian berdasarkan data yang telah dikumpulkan, diuji, dan dibahas dalam penelitian ini.

BAB V : Penutup

Bab ini membahas mengenai kesimpulan yang diperoleh dari analisis-analisis hasil penelitian pada bab-bab sebelumnya, kontribusi dan implikasi penelitian, keterbatasan penelitian yang dirasakan peneliti, dan saran untuk peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori *Stakeholder*

Istilah pemangku kepentingan (*stakeholder*) pertama kali diperkenalkan oleh Standford Research Institute (SRI) ditahun 1963 (Freeman, 1984). Hingga Freeman mengembangkan eksposisi teoritis mengenai *stakeholder* ditahun 1984 dalam karyanya yang berjudul *Strategic Management*: *A Stakeholder Approach*. Menurut Freeman (1984) teori *stakeholder* menggambarkan suatu kelompok maupun individu yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh proses pencapaian tujuan suatu organisasi.

Teori *stakeholder* mengatakan bahwa perusahaan bukanlah entitas yang hanya beroperasi untuk kepentingannya sendiri, namun harus memberikan manfaat bagi stakeholder (pemegang saham, kreditor, konsumen, supplier, pemerintah, masyarakat, analis dan pihak lain). Dengan demikian, *stakeholder theory* menjelaskan bahwa keberadaan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh dukungan yang diberikan oleh stakeholder kepada perusahaan tersebut (Robbins dkk., 2007). Hal pertama mengenai teori *stakeholder* adalah bahwa *stakeholder* merupakan sistem yang secara eksplisit berbasis pada pandangan tentang suatu organisasi dan lingkungannya, mengenai sifat saling mempengaruhi antara keduanya yang kompleks dan dinamis (Nur & Priantinah, 2012). Premis dasar dari teori *stakeholder* adalah bahwa semakin kuat hubungan korporasi, maka akan

semakin baik bisnis korporasi. Sebaliknya, semakin buruk hubungan korporasi maka akan semakin sulit. Hubungan yang kuat dengan para pemangku kepentingan adalah berdasarkan kepercayaan, rasa hormat, dan kerjasama. Teori *stakeholder* adalah sebuah konsep manajemen strategis, tujuannya adalah untuk membantu korporasi memperkuat hubungan dengan kelompok-kelompok eksternal dan mengembangkan keunggulan kompetitif.

Penulis menggunakan teori *stakeholder* dalam penelitian ini guna menjelaskan fenomena apakah motivasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan. Karyawan disini merupakan golongan non-investor, di mana golongan ini juga sangat diperlukan untuk mencapai tujuan sebuah perusahaan yang mana dalam penelitian ini perusahaan yang dimaksud Bank Mandiri KC Kebumen. Dari definisi teori *stakeholder* yang sudah dijelaskan di atas, bahwa golongan investor dan non-investor saling berkaitan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini karyawan sebagai golongan non-investor bertanggung jawab untuk mengelola dana dari golongan investor, apabila karyawan bisa mengelolanya dengan baik dan mencapai target yang telah ditetapkan maka investor pun akan menaruh kepercayaan yang besar pada perusahaan tersebut dan pada akhirnya tujuan perusahaan pun tercapai.

Akan tetapi karyawan juga membutuhkan beberapa faktor untuk meningkatkan kinerjanya, antara lain: motivasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan. Apabila perusahaan dapat memenuhi ketiga faktor yang dibutuhkan tersebut, kinerja dan kepuasan karyawan pun akan meningkat dan terpenuhi

sehingga karyawan bisa bersemangat untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Maka dari itu kesimpulan yang dapat diambil adalah betapa pentingnya memperhatikan kepentingan *stakeholder*, ketika dukungan dari *stakeholder* sudah baik hal itu akan selaras dengan maksimalnya operasional perusahaan.

2.1.2 Teori Legitimasi

Teori legitimasi berasal dari konsep legitimasi organisasi, yang telah didefinisikan oleh Dowling dan Pfeffer (1975) dalam Cuganesan, et.al. (2009) sebagai suatu kondisi atau status yang ada ketika sistem nilai suatu entitas sesuai dengan sistem nilai dari sistem sosial yang lebih besar dimana entitas menjadi bagiannya. Bila disparitas, aktual atau potensial ada di antara dua sistem nilai, ada ancaman terhadap legitimasi entitas. Teori Legitimasi menyatakan bahwa legitimasi suatu entitas bisnis untuk beroperasi dalam masyarakat secara implisit tergantung pada kontrak sosial antara entitas bisnis dan masyarakat.

Teori ini memberikan gambaran tentang adanya perbedaan antara nilai-nilai yang dianut perusahaan dengan nilai-nilai masyarakat, maka perusahaan akan berada pada posisi terancam di mana perbedaan tersebut dikenal sebagai *legitimacy gap* (Bustanul, 2012). *Legitimacy gap* akan muncul apabila perusahaan tidak peka terhadap dampak yang mungkin ditimbulkan dari aktivitas perusahaan serta harapan masyarakat terhadap perusahaan dan hanya berorientasi pada menghasilkan keuntungan sebesar-besarnya (Lindawati dan Puspita, 2015).

Teori legitimasi menyatakan bahwa organisasi harus terus menerus mencoba untuk meyakinkan bahwa mereka melakukan kegiatan sesuai dengan batasan dan

norma-norma masyarakat (Rustiarini, 2011). Teori legitimasi menganjurkan perusahaan untuk meyakinkan bahwa aktivitas dan kinerjanya dapat diterima oleh masyarakat.

Untuk memenuhi harapan masyarakat, perusahaan perlu untuk mengelola kualitas karyawan agar legitimasi masyarakat terhadap perusahaan tetap terjaga. Dalam upaya mengelola kualitas karyawan, hal ini erat kaitannya dengan variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan yang sedemikian rupa mampu menentukan dan berpengaruh pada kinerja karyawan itu sendiri. Selain itu, perusahaan juga harus menyediakan lingkungan kerja yang baik bagi karyawannya. Lingkungan kerja meliputi keadaan ruangan dan sarana prasarana yang ada di sekitar karyawan. Apabila perusahaan mampu menyediakan suatu kondisi kerja yang baik serta memadai, hal ini dapat berdampak positif kepada kinerja karyawan.

2.2 Motivasi

2.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemberian motivasi yang tepat dapat meningkatkan kemampuan dari pekerja perusahaan. Motivasi adalah teori Herzberg yang berlaku paling umum sebagai referensi dalam penilaian dan pengukuran kepuasan kerja (Naibaho, 2019).

Menurut Hasibua dan Malayu S.P, (2005) motivasi kerja merupakan pemberian daya penggerak untuk ciptakan semangat dalam bekerja. Selain itu Marliani (2015) menyatakan jika motivasi kerja adalah alasan atau faktor yang

memicu seseorang bekerja secara gigih agar apa yang dia inginkan dapat terpenuhi atau faktor pendorong individu dalam berperilaku.

Motivasi diartikan sebagai suatu dorongan atau kesediaan individu dalam memenuhi kewajiban pekerjaannya lantaran terdapat target yang ingin diraih pada setiap motivasi (Sutrisno, 2016). Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan motivasi merupakan faktor penting pada perusahaan karena salah satu sarana yang berperan untuk mencapai target perusahaan.

2.2.2 Indikator Motivasi

Maslow (2010) menyatakan indikator motivasi terdiri dari:

a) Kebutuhan fisiologis

   Kebutuhan paling dasar dari manusia yang harus didapatkan untuk bertahan hidup.

b) Kebutuhan rasa aman

   Mencakup pertolongan dari insiden kerja, tanggungan hari tua ketika sudah tidak bekerja dan jaminan kelangsungan atas pekerjaan dari karyawan tersebut.

c) Kebutuhan sosial

   Keinginan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan sosial ini erat kaitannya dengan pembentukan kelompok kerja yang kompak sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

d) Kebutuhan penghargaan

   Keinginan untuk dihormati, penghargaan terhadap hasil individu dan penghormatan kepada kinerja individu.

e) Kebutuhan aktualisasi diri

Self actualization-need erat kaitannya dengan cara peningkatan kompetensi individu yang nantinya akan ditunjukkan karyawan tersebut untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2.3 Lingkungan Kerja

2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan aspek yang penting untuk dicermati oleh perusahaan. Dikarenakan lingkungan kerja memiliki dampak spontan kepada kinerja pegawai (Naibaho, 2019). Lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan kemampuan pegawai. Di sisi lain, lingkungan kerja yang kurang baik dapat menghambat keahlian pegawai. Apabila karyawan dapat dengan nyaman dan optimal menjalankan kegiatan operasional perusahaan maka dapat dikatakan lingkungan kerjanya sudah baik (Naibaho, 2019).

Selain itu, Afandi (2018) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan segala aspek yang ada di area sekitar tempat bekerja karyawan yang mampu berpengaruh secara langsung ketika sedang melaksanakan pekerjaan. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan jika lingkungan kerja merupakan situasi atau kondisi yang ada di sekitar karyawan yang secara langsung mampu berdampak terhadap kinerja karyawan ketika menyelesaikan tugasnya.

2.3.2 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Budianto dan Katini (2015) menyatakan indikator lingkungan kerja yaitu:

1. Penerangan

   Merupakan kondisi pencahayaan yang terdapat di ruang kerja apabila pencahayaan sudah cukup baik dapat menciptakan kenyamanan dalam bekerja.

2. Suhu Udara

   Merupakan tingkat intensitas suhu pada ruangan tempat bekerja, agar suasana kerja yang menyenangkan dapat tercipta maka suhu udara dalam ruang kerja pegawai harus tepat.

3. Suara Bising

   Ruangan kerja karyawan dengan tingkat kebisingan yang tinggi tentu akan mengganggu produktivitas seorang karyawan.

4. Penggunaan Warna

   Pemilihan warna ruangan kerja karyawan secara tepat akan membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan produktivitas karyawan pun juga akan meningkat.

5. Ruang Gerak yang Diperlukan

   Ruang gerak adalah posisi kerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Hal ini erat kaitannya dengan penataan ruang kerja yang baik. Penataan ruang kerja yang baik akan membuat karyawan dapat bergerak dengan leluasa. Tentu hal ini akan membuat karyawan semakin nyaman dalam bekerja.

6. Kemampuan Bekerja

Semakin tinggi kemampuan dari seorang karyawan, maka akan semakin baik hasil yang didapatkan. Maka dari itu, perusahaan harus lebih selektif dalam memilih karyawan agar tujuan dari sebuah organisasi dapat tercapai.

7. Hubungan Antar Karyawan

   Hubungan antar karyawan harus dipelihara dengan baik agar tercipta hubungan yang harmonis. Jika hubungan antar karyawan harmonis, maka pekerjaan yang diserahkan mampu teratasi karena adanya kebersamaan di antara mereka.

2.3.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Lingkungan Kerja

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi lingkungan kerja. Berikut 3 faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja menurut Sofyan (2013) terdiri dari fasilitas kerja, gaji dan tunjangan serta hubungan kerja.

a) Fasilitas Kerja

   Lingkungan kerja dapat membuat kualitas karyawan meningkat dengan tersedianya fasilitas yang mumpuni. Lingkungan kerja yang mendukung dapat berupa memadainya tempat bekerja dengan sirkulasi udara yang baik, peralatan yang lengkap dan kebijakan perusahaan yang sudah tertata.

b) Gaji dan Tunjangan

   Pemberian gaji yang tidak sesuai dengan harapan karyawan akan membuat karyawan lebih tertarik kepada lingkungan kerja yang lebih mampu untuk memenuhi tujuan pribadi mereka.

c) Hubungan Kerja

Kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi secara langsung akan meningkatkan produktivitas kerja, hal ini dikarenakan untuk mencapai *goals* yang diinginkan diperlukan kerja sama yang baik.

2.4 Gaya Kepemimpinan

2.4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin tentunya memiliki berbagai cara atau perilaku dalam memimpin bawahannya, dan cara atau perilaku tersebut biasa disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dapat memengaruhi pengendalian manajemen, yang digunakan untuk mengimplementasikan strategi agar dapat mencapai tujuan organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2011). Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai kode etik seseorang ketika berupaya mengontrol perilaku orang atau bawahannya (Thoha, 2010). Proses mengontrol perilaku orang lain tersebut mendorong seseorang untuk saling bekerja sama agar dapat mencapai tujuan tertentu. Hal ini sejalan dengan Siagian dkk., (2018) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin melambangkan sosok yang mempunyai rencana dan bertindak dengan anggota tim dengan gaya atau cara tertentu.

Kepemimpinan merupakan *karakteristik* seorang individu yang berperan sebagai pemimpin untuk memerintah atau mempengaruhi anggota agar mampu mencapai tujuan yang sudah disepakati dan disetujui bersama (Sutrisno, 2010).

Dari uraian yang telah dijelaskan di atas, dapat ditarik kesimpulan jika gaya kepemimpinan merupakan keahlian dan kompetensi yang dimiliki seorang pimpinan dalam mengakomodasi bawahannya sehingga memiliki peran yang

sangat krusial dalam kaitannya dengan keberlangsungan kegiatan operasional perusahaan.

2.4.2 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Paramita (2017) menyatakan indikator gaya kepemimpinan yaitu:

a) Kemampuan mengambil keputusan

   Suatu hasil final dari beberapa alternatif pilihan yang akan diambil untuk kemudian di tindak lanjutkan ke langkah berikutnya.

b) Kemampuan memotivasi

   Kemampuan yang mampu mengakibatkan seseorang atau tim turut serta melakukan perintah yang diberikan, memberikan waktu, kemampuan, dan energinya untuk menjalankan kewajiban yang telah diberikan.

c) Kemampuan komunikasi

   Kemampuan untuk mengutarakan informasi apa yang ingin disampaikan kepada orang lain dengan catatan orang yang memberi dan diberi informasi memahami secara baik informasi tersebut.

d) Kemampuan mengendalikan bawahan

   Kemampuan membuat bawahan atau orang lain untuk mengikuti keinginan, demi tujuan perusahaan.

e) Tanggung jawab

   Mampu menanggung segala resiko dari apa yang dijalankan atau bertanggung jawab secara penuh dengan apa yang dilaksanakan.

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menurut Kadir dkk. (2014) adalah hasil kinerja karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas. Kinerja dapat berupa hasil kerja individu maupun kelompok. Di sisi lain, Sinambela dan Poltak (2015) mengartikan kinerja sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.

Menurut Sutrisno (2016), kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2.5.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Becker and Klimoski (1989) indikator kinerja karyawan terdiri atas:

1. Kualitas kerja

   Ketika pegawai mampu menangani permasalahan yang ada dan berdampak baik untuk diri sendiri maupun lingkungan.

2. Kuantitas kerja

   Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam rentan waktu yang telah ditentukan.

3. Sikap

   Tangggapan atau respon individu terhadap suatu objek tertentu yang bersifat positif atau negatif.

4. Kerja sama

   Kemampuan usaha bersama untuk menyelesaikan suatu tugas atau aktivitas perusahaan.

5. Komunikasi

   Hubungan kontak antar karyawan dan karyawan, karyawan dengan atasan, dan lain-lain untuk memberikan atau menyampaikan informasi.

2.6 Kepuasan Kerja

2.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap manusia memiliki kebutuhan dalam hidupnya. Adanya kemauan untuk memenuhi kebutuhan tersebut yang mendorong manusia untuk melakukan pekerjaan atau aktivitas. Kepuasan bersifat individual karena kepuasan seseorang yang satu dengan lainnya berbeda-beda.

Kepuasan kerja menurut Danang (2012) yaitu karakter dalam diri individu sehingga mempunyai tingkatan kepuasan yang tidak sama. Semakin beragam yang diinginkan maka tingkat kepuasannya semakin tinggi begitupun sebaliknya.

Kepuasan kerja merupakan tingkat kepuasan pekerja terhadap pekerjaan yang dia jalani. Hal ini sejalan dengan pendapat Handoko dan Hani (2001) bahwa kepuasan kerja menggambarkan pandangan individu terhadap pekerjaannya.

2.6.2 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Supriyanto dkk (2010) ada beberapa indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Kepuasan Finansial

Merupakan faktor yang berkaitan dengan sejahtera atau tidaknya pengawai, seperti besaran gaji atau upah, jaminan kesehatan, fasilitas yang diberikan, dan lain-lain.

2. Kepuasan Fisik

   Faktor terkait fisik pegawai meliputi jenis-jenis pekerjaan yang ditekuni, kondisi tempat bekerja karyawan, kesehatan karyawan, dan lain-lain.

3. Kepuasan Sosial

   Faktor terkait hubungan sosial yang terbangun diantar pegawai dan lingkungan sekitar perusahaan.

4. Kepuasan Psikologis

   Faktor terkait keadaan rohani pegawai yang meliputi kenyamanan dalam bekerja, tingkat stress kerja, bakat, dan lain-lain.

2.7 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Topik Penelitian	Variabel	Hasil/ Kesimpulan
1	(Yuliana, 2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. BCA Syariah Semarang)	Dependen: Kinerja Karyawan. Independen: Kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja.	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2	(Dewi dan Sutrischastini , 2016)	Pengaruh Motivasi dan gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada PD BPR BKK Wonosobo)	Dependen: Kinerja Karyawan. Independen: Motivasi dan Gaya Kepemimpinan. Mediasi: Kepuasan Kerja.	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3	(Hanafi dan Yohana, 2017)	Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada PT. BNI Life Insurance)	Dependen: Kinerja Karyawan. Independen: Motivasi kerja dan Lingkungan kerja. Mediasi: Kepuasan kerja.	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Lingkungan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Lingkungan kerja memliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja
4	(Siagian & Khair, 2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*	Dependen: Kinerja Karyawan. Independen: Gaya Kepemimpinan dan	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Lingkungan Kerja berpengaruh

		(Studi Kasus pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Utara)	Lingkungan Kerja Mediasi: Kepuasan Kerja.	positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5	(Naibaho, 2019)	Hubungan Antara Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pemerintah Daerah Kota Administrasi Jakarta Barat)	Dependen: Kinerja karyawan pemerintah daerah. Independen: Motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi.	Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pemerintah daerah. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pemerintah daerah. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pemerintah daerah.

Hasil dari penelitian terdahulu menjadi referensi dalam penelitian ini, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Yuliana (2016) yang melakukan penelitian pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BCA Syariah Semarang dengan banyak sampel sebanyak 32 orang. Hasil penelitian menunjukan kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Sutrischastini (2016) menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi dan gaya

kepemimpinan dimediasi dengan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 78 karyawan pada BPR Badan Kredit Kecamatan Wonosobo. Hasil penelitian menunjukan motivasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja semuanya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian lainnya, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Hanafi dan Yohana (2017) menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi dan gaya kepemimpinan yang dimediasi dengan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 220 orang pada PT. BNI *Life Insurance* divisi *employee benefit*. Hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan namun berpengaruh positif terhadap kepuasan kinerja.

Siagian dan Khair (2018) melakukan penelitian pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dimediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengambil lokasi studi kasus pada PT. PLN dengan total sampel sebanyak 103 pegawai. Hasil penelitian menunjukan semua variabel yang diteliti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Naibaho (2019) yang meneliti pengaruh motivasi, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pemerintah pada Pemerintah Daerah Kota Administrasi Jakarta Barat. Total sampel yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 331 orang. Hasil penelitian menunjukan motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pemerintah daerah.

2.8 Hipotesis Penelitian

2.8.1 Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemberian motivasi yang tepat dapat meningkatkan kemampuan dari pekerja perusahaan. Menurut Hasibua dan Malayu (2005) motivasi kerja merupakan pemberian daya penggerak untuk ciptakan semangat dalam bekerja. Selain itu Marliani (2015) menyatakan jika motivasi kerja adalah alasan atau faktor yang memicu seseorang bekerja secara gigih agar apa yang dia inginkan dapat terpenuhi atau faktor pendorong individu dalam berperilaku.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Sutrischastini (2016), Hanafi dan Yohana (2017), dan Naibaho (2019) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan motivasi merupakan faktor penting pada perusahaan karena salah satu sarana yang berperan untuk mencapai target perusahaan.

Dari uraian tersebut, dapat dirangkai hipotesis yakni:

H1 : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.8.2 Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja menjadi aspek utama yang bisa dicermati oleh perusahaan. Dikarenakan lingkungan kerja memiliki dampak spontan kepada kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan kemampuan pegawai. Di sisi lain, lingkungan kerja yang kurang baik dapat menghambat keahlian pegawai.

Apabila karyawan dapat dengan nyaman dan optimal menjalankan kegiatan operasional perusahaan maka dapat dikatakan lingkungan kerjanya sudah baik.

Selain itu, Afandi (2018) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan segala aspek yang ada di area sekitar tempat bekerja karyawan yang mampu berpengaruh secara langsung ketika sedang melaksanakan pekerjaan. Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan jika lingkungan kerja merupakan situasi atau kondisi yang ada di sekitar karyawan yang secara langsung mampu berdampak terhadap kinerja karyawan ketika menyelesaikan tugasnya.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Prihantoro (2012), Rahmi (2016), Siagian dan Khair (2018), dan Naibaho (2019) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian tersebut, dapat dirangkai hipotesis sebagai berikut:

H2 : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.8.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Seorang pemimpin tentunya memiliki berbagai cara atau perilaku dalam memimpin bawahannya, dan cara atau perilaku tersebut biasa disebut dengan gaya kepemimpinan. Sedangkan, gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai kode etik seseorang ketika berupaya mengontrol perilaku orang atau bawahannya. Proses mengontrol perilaku orang lain tersebut mendorong seseorang untuk saling bekerja sama agar dapat mencapai tujuan tertentu. Hal ini sejalan dengan Siagian dan Khair (2018) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin melambangkan sosok yang

mempunyai rencana dan bertindak dengan anggota tim dengan gaya atau cara tertentu.

Kepemimpinan merupakan *karakteristik* seorang individu yang berperan sebagai pemimpin untuk memerintah atau mempengaruhi anggota agar mampu mencapai tujuan yang sudah disepakati dan disetujui bersama (Sutrisno, 2016). Gaya kepemimpinan merupakan keahlian dan kompetensi yang dimiliki seorang pimpinan dalam mengakomodasi bawahannya sehingga memiliki peran yang sangat krusial dalam kaitannya dengan keberlangsungan kegiatan operasional perusahaan.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmi (2016), Dewi dan Sutrischastini (2016), Siagian dan Khair (2018), dan Naibaho (2019) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian tersebut, dapat dirangkai hipotesis sebagai berikut:

H3 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.8.4 Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap manusia memiliki kebutuhan dalam hidupnya. Adanya kemauan untuk memenuhi kebutuhan tersebut yang mendorong manusia untuk melakukan pekerjaan atau aktivitas. Kepuasan bersifat individual karena kepuasan seseorang yang satu dengan lainnya berbeda-beda.

Kepuasan kerja menurut Sunyoto (2013) yaitu karakter dalam diri individu sehingga mempunyai kepuasan dengan tingkat yang beragam. Makin beragam yang

diinginkan, tingkat kepuasannya semakin tinggi begitupun sebaliknya. Kepuasan kerja merupakan tingkat kepuasan pekerja terhadap pekerjaan yang dia jalani. Hal ini sejalan dengan pendapat Handoko dan Hani (2001) bahwa kepuasan kerja menggambarkan pandangan individu terhadap pekerjaannya.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Juniantara dan Riana (2015), Dewi dan Sutrischastini (2016), dan Siagian dan Khair (2018) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian tersebut, dapat dirangkai hipotesis sebagai berikut:

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.8.5 Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Karyawan

Robbins dkk (2010) menjelaskan jika motivasi dan kepuasan merupakan faktor yang mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berwujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi ada juga yang tidak bisa. Misalnya penemuan baru terhadap langkah kerja yang efisien, inovasi pada jasa atau barang, dan kemampuan *problem solving.*

Perasaan puas karena terpenuhinya semua harapan karyawan dalam menjalankan pekerjaannya menjadi hal yang tidak bisa dipisahkan dari kepuasan kerja. Penilaian situasi pekerjaan yang menimbulkan sikap positif setiap pekerja adalah definisi kepuasan kerja menurut Umam (2010).

Pernyataan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Sutrischastini (2016) yang menyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung dengan melalui kepuasan kerja karyawan. Motivasi berpengaruh secara positif pada kinerja menurut hasil penelitian Arifin (2015). Tetapi hal sebaliknya justru terjadi pada penelitian Karami et al (2013). Karena kedua hasil penelitian oleh peneliti terdahulu tersebut terjadi perbedaan hasil yang bertolak belakang, maka peneliti menjadikannya dasar ia melakukan penelitiannya.

Dari uraian tersebut, dapat dirangkai hipotesis sebagai berikut:

H5 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan

2.8.6 Hubungan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Karyawan

Lingkungan kerja merupakan aspek penting untuk dicermati oleh perusahaan. Dikarenakan lingkungan kerja memiliki dampak spontan kepada kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan kemampuan pegawai. Di sisi lain, lingkungan kerja yang kurang baik dapat menghambat keahlian pegawai. Apabila karyawan dapat dengan nyaman dan optimal menjalankan kegiatan operasional perusahaan maka dapat dikatakan lingkungan kerjanya sudah baik. Dengan lingkungan kerja yang sudah baik maka hasil kinerjanya pun akan turut baik dengan begitu kepuasan kerja akan ikut meningkat.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanafi dan Yohana (2017) yang menyatakan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Dari uraian tersebut, dapat dirangkai hipotesis sebagai berikut:

H6 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

2.8.7 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Karyawan

Seorang pemimpin tentunya memiliki berbagai cara atau perilaku dalam memimpin bawahannya, dan cara atau perilaku tersebut biasa disebut dengan gaya kepemimpinan. Sedangkan, gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai kode etik seseorang ketika berupaya mengontrol perilaku orang atau bawahannya (Thoha, 2010). Proses mengontrol perilaku orang lain tersebut mendorong seseorang untuk saling bekerja sama agar dapat mencapai tujuan tertentu. Hal ini sejalan dengan Siagian dan Khair (2018) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin melambangkan sosok yang mempunyai rencana dan bertindak dengan anggota tim dengan gaya atau cara tertentu. Menurut Alam (2015) di dalam penelitiannya gaya kepemimpinan serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawn beserta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikansi.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Sutrischastini (2016) yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung dengan melalui kepuasan kerja karyawan.

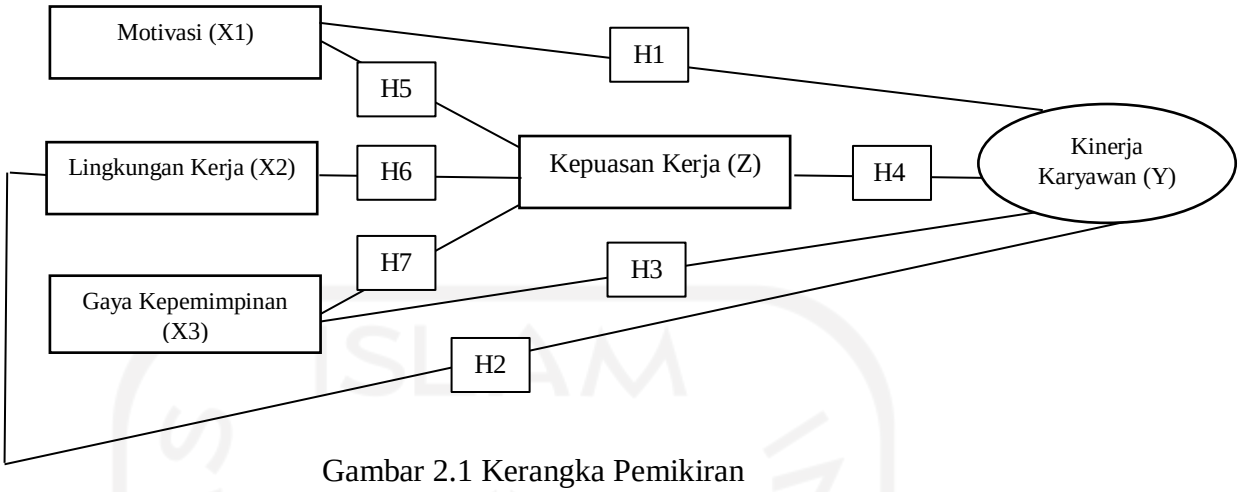
Dari uraian tersebut, dapat dirangkai hipotesis sebagai berikut:

H7 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

2.9 Kerangka Pemikiran

Kinerja karyawan bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor, namun dalam penelitian ini peneliti hanya berfokus pada motivasi, lingkungan kerja, serta gaya kepemimpinan. Setelah itu, ketiga faktor tersebut akan dimediasikan dengan variabel lainnya yakni kepuasan kerja yang ikut memengaruhi faktor di atas.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemberian motivasi kerja yang baik dari perusahaan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan perusahaan. Lingkungan kerja adalah aspek yang ada di area sekitar tempat bekerja karyawan yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan di dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebuah pola perilaku yang dibentuk sedemikian rupa guna memberikan pengaruh karyawan di bawah pengawasannya supaya memiliki kinerja yang maksimal dan dapat memaksimalkan tujuan serta kinerja perusahaan disebut sebagai gaya kepemimpinan. Berdasarkan teori yang telah dijelaskan di atas, dapat dirumuskan kerangka dalam penelitian ini, yaitu:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah kumpulan dari seluruh elemen-elemen atau individu yang terpisah menjadi satu yang digunakan sebagai sumber informasi dari penelitian (Hadi, 2009). Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen.

Pada penelitian ini menggunakan sampel total, dimana jumlah sampel sama dengan jumlah populasi yaitu sebanyak 55 karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen.

3.2 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu informasi yang didapatkan secara langsung dari narasumber melalui metode yang telah ditentukan (Sugiarto, 2017). Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah melalui penyebaran angket (kuesioner). Kuesioner merupakan daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya dimana responden akan mencatat jawaban para responden (Sekaran & Bougie, 2017). Kuesioner ini dilengkapi dengan beberapa alternatif jawaban yang terdiri dari Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju, dan Sangat Setuju.

3.3 Definisi dan Pengukuran Variabel Penelitian

3.3.1 Variabel Independen (Bebas)

Variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau mengubah nilai. Variabel bebas/independen adalah variabel yang dapat memengaruhi variabel terikat baik secara positif maupun negatif (Sekaran & Bougie, 2017). Motivasi, lingkungan kerja, serta gaya kepemimpinan dalam penelitian ini tetapkan sebagai variabel bebas.

3.3.2. Motivasi

Motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam diri karyawan untuk menyelesaikan tanggung jawab yang telah diberikan. Indikator dari variabel motivasi menurut Herzberg (1950), yang pertama adalah hubungan dengan rekan kerja dan atasan lalu lingkungan kerja kemudian kesempatan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dan yang terakhir pemberian tunjangan.

Menurut Herzberg (1950) Instrumen untuk mengukur motivasi tersaji dalam tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1 *Item* Pertanyaan Variabel Motivasi

No	Pertanyaan
1.	Saya merasa memiliki kelompok kerja yang kompak dan saling mendukung satu sama lain.
2.	Kantor memberikan tempat kerja yang aman dan nyaman.

3.	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengembangkan kreativitas, ketrampilan dan kemampuan dalam bekerja.
4.	Gaji yang saya terima cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-sehari saya.
5.	Saya mendapat asuransi kesehatan dari perusahaan tempat saya bekerja.

3.3.3 Lingkungan Kerja

Prihantoro (2012) mengartikan lingkungan kerja sebagai semua yang terdapat di sekeliling karyawan yang bisa memberikan pengaruh pada kinerjanya. Indikator dari variabel lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2017) adalah pencahayaan, suara bising, ventilasi udara dan kebersihan.

Menurut (Sedarmayanti, 2017) Instrumen untuk mengukur lingkungan kerja tersaji dalam tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3.2 *Item* Pertanyaan Variabel Lingkungan Kerja

No	Pertanyaan
1.	Penerangan pada ruang kerja saya sudah baik sehingga dapat mendukung pekerjaan yang saya lakukan.
2.	Di ruang kerja saya tidak terdapat suara bising yang dapat mengganggu konsentrasi saya dalam bekerja.
3.	Sirkulasi udara pada ruang kerja saya sudah baik.
4.	Saya ikut serta dalam menjaga kebersihan di tempat kerja.

5.	Fasilitas yang disediakan perusahaan sudah memadai untuk menunjang pekerjaan.

3.3.4 Gaya Kepemimpinan

Pembeda seorang pemimpin saat melakukan interaksi dengan orang lain berwujud kebiasaan, kepribadian, sifat, watak, serta tempramen merupakan definisi gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Kartono (2008). Kemampuan pengambilan keputusan, memotivasi, berkomunikasi, pengendalian karyawan, sifat tanggung jawab, serta pengendalian emosi menjadi indikator dari variabel ini menurut Kartono (2008). Menurut Kartono (2008) Instrumen untuk mengukur gaya kepemimpinan tersaji dalam tabel 3.3 sebagai berikut:

Tabel 3.3 *Item* Pertanyaan Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Pertanyaan
1.	Pimpinan melibatkan saya untuk memutuskan cara dalam melakukan pekerjaan.
2.	Pimpinan memberikan arahan berupa penjelasan mengenai bagaimana melaksanakan pekerjaan dengan baik.
3.	Pimpinan memberikan tanggung jawab kepada saya dengan tepat.
4.	Pimpinan melakukan komunikasi dua arah kepada pegawai dalam memecahkan masalah.
5.	Pimpinan saya peduli dengan masalah-masalah yang menghambat kinerja saya sehingga ia siap untuk memberikan motivasi pada saya agar kembali fokus dalam bekerja.

3.3.5 Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* atau sering disebut dengan variabel antara adalah variabel yang muncul antara saat variabel bebas mulai memengaruhi variabel terikat dan pengaruh variabel bebas terasa pada variabel terikat (Sekaran & Bougie, 2017) Variabel bebas di dalamnya tidak dapat memberikan pengaruh langsung karena variabel ini menyela diantara kedua variabel tersebut. Variabel *Intervening* dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja.

3.3.5.1 Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2011) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Indikator kepuasan kerja menurut Hasibua dan Malayu (2005) di antaranya senang terhadap pekerjaan, cinta terhadap pekerjaan, moral kerja, sikap disiplin, serta prestasi kerjanya.

Tabel 3.4 *Item* Pertanyaan Variabel Kepuasan Kerja

No	Pertanyaan
1.	Pekerjaan saya sekarang dapat mengembangkan karir saya dimasa yang akan datang.
2.	Saya puas dengan pekerjaan saya, karena saya dapat membuat kemajuan di perusahaan ini.
3.	Saya merasa puas atas pekerjaan yang telah saya lakukan.

4.	Saya merasa puas jika pulang dari kantor sesuai dengan jam pulang kerja yang telah ditetapkan.
5.	Saya merasa puas jika selalu mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

3.3.6 Variabel Dependen (Terikat)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya dan merupakan variabel yang menjadi fokus utama peneliti (Sekaran & Bougie, 2017). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan.

3.3.6.1 Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno (2010) kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan. Menurut Sari et al (2015) indikator tersebut dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan komitmen organisasi.

Menurut Sari et al (2015) Instrumen untuk mengukur kinerja karyawan tersaji dalam tabel 3.5 sebagai berikut:

Tabel 3.5 *Item* Pertanyaan Variabel Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan
1.	Hasil pekerjaan saya dapat memenuhi kualitas yang ditetapkan kantor.

2.	Hasil pekerjaan saya dapat memenuhi kuantitas yang ditetapkan kantor.
3.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi, teliti dan tepat waktu.
4.	Saya sering mengutamakan kerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.
5.	Saya mengerjakan semua yang menjadi tanggung jawab saya walaupun pimpinan tidak ada di kantor.
6.	Sikap saya dalam bekerja sudah sesuai dengan norma-norma di kantor.
7.	Komunikasi saya dengan rekan kerja selalu terjalin dengan baik.

3.4 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang peneliti gunakan adalah jenis kuantitatif yang sudah diakui secara ilmiah bahwa metode ini sifatnya sistematis, nyata/konkret, rasional, objektif, serta terukur karena dianggap sebagai metode positivistik. *Path Analysis* atau analisis jalur sebagai bentuk yang lebih luas dari analisis regresi linear berganda dijadikan alat analisa data oleh peneliti. Melalui *software* SPSS dan didasarkan atas teori-teori yang telah dijabarkan sebelumnya, peneliti menggunakan alat tersebut untuk mengetahui hubungan sebab akibat/kausal diantara tiap variabel.

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer yaitu data yang didapatkan melalui kuesioner, wawancara dan lain-lain. Data tersebut biasanya

diperoleh lewat pihak pertama (Arikunto, 2010). Kuesioner digunakan oleh peneliti sebagai teknik pengambilan data yang dilengkapi dengan skala pengukuran. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah *likert*. Untuk memudahkan pengolahan data maka jawaban diidentifikasi dengan sistem skor skala 1 sampai 5 yang dijelaskan pada tabel 3.6 Skala Pengukuran *Likert* sebagai berikut:

Tabel 3.6 Skala Pengukuran *Likert*

Sikap Responden	**Skor**
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

3.5 Uji Kualitas Data

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah suatu data tersebut valid atau tidak. Ketika r hitung lebih besar dari r tabel, maka item pertanyaan dapat dikatakan valid. Sebaliknya jika r hitung lebih kecil dari r tabel, maka item pertanyaan dapat dikatakan tidak valid (Ghozali, 2018).

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji statistik menggunakan *Cronbach Alpha* untuk mengukur apakah suatu variabel bisa dikatakan *reliable* atau tidak. *Reliable* dapat terjadi Ketika suatu variabel dengan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,06 (Gunawan dan Sunardi,

2016). Data bisa dikatakan *reliable* apabila kuesioner yang dijawab oleh responden memiliki hasil yang *constant.*

3.6 Uji Asumsi Klasik

Penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik dengan melakukan uji normalitas, uji heteroskedastisitas, uji multikolinearitas dan uji linearitas.

3.6.1 Uji Normalitas

Pengujian apakah distribusi data penelitian bersifat normal/tidak bisa diketahui melalui uji ini. Menurut Ghozali (2018) ketika nilai probabilitas lebih besar dibandingkan dengan alpha sebesar 5 persen maka data penelitian dapat dikatakan berdistribusi normal. Sebaliknya apabila nilai probabilitas dibandingkan dengan alpha kurang dari 5 persen maka data penelitian dikatakan berdistribusi tidak normal.

3.6.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah data yang digunakan pada penelitian bersifat heterogen atau homogen. Menurut Ghozali (2018) Ketika nilai probabilitas lebih kecil dari pada alpha sebesar 5 persen, maka dapat disimpulkan terdapat gejala heteroskedastisitas. Sebaliknya apabila nilai probabilitas lebih besar dari alpha, maka tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

3.6.3 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah terdapat korelasi antara variabel bebas di dalam data penelitian. Menurut Ghozali (2018) ketika nilai VIF kurang dari 10 maka kesimpulannya tidak terdapat gejala

multikolinearitas. Sebaliknya apabila VIF lebih besar dari 10 maka terdapat gejala multikolinearitas.

3.7 Uji Statistik

3.7.1 Uji Koefisien Determinan (R2)

Koefisien determinasi di uji untuk mengetahui besarnya pengaruh pada variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Ghozali (2018) ketika nilai dari R2 rendah artinya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen juga rendah begitu pula sebaliknya.

3.7.2 Uji T

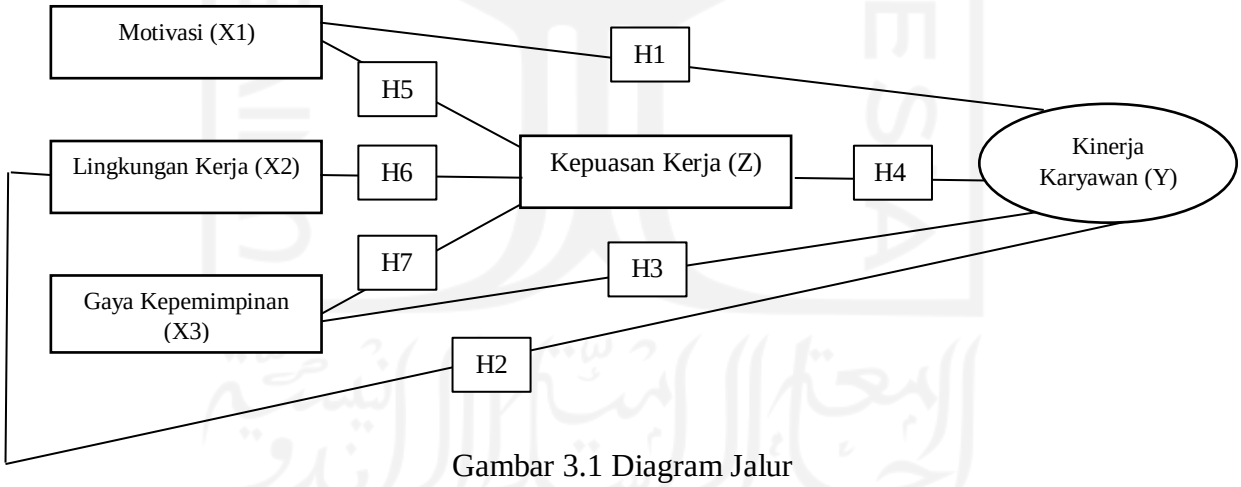
Uji T digunakan untuk menguji kemaknaan koefisien pasial dengan menggunakan menggunakan uji t hitung dan nilai signifikansi masing-masing koefisien regresi dengan tabel pada taraf signifikansi 5% atau 0,05. Jika nilai signifikansi < 0,05 dan t hitung > t tabel maka hipotesis yang diajukan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan, sebaliknya jika nilai signifikansi > 0,05 dan t hitung < t tabel maka hipotesis yang diajukan tidak mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan.

3.8 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Path Analysis atau analisis jalur sebagai bentuk yang lebih luas dari analisis regresi linear berganda dijadikan alat analisa data oleh peneliti. Peneliti menggunakan alat tersebut untuk mengetahui hubungan sebab akibat/kausal diantara tiap variabel (Ghozali, 2018). Kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* diuji dengan analisis jalur bertujuan untuk menerangkan pengaruh motivasi,

lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dengan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen secara langsung dan tidak langsung (*direct & indirect effect*), atau dengan kata lain analisis jalur memperhitungkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh langsung terjadi apabila ada satu variabel mempengaruhi variabel lainnya tanpa perantara atau variabel ketiga yang memediasi, sedangkan pengaruh tidak langsung terjadi apabila suatu variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel lain yang disebut variabel antara (*intervening variable*).

Sebelum menggunakan analisis jalur maka terlebih dahulu harus menyusun model hubungan antar variabel yang dalam hal ini adalah diagram jalur (Sugiyono, 2018).



Gambar 3.1 Diagram Jalur

Dari penjelasan pada gambar 3.1 menunjukan adanya hubungan antara variabel independen yaitu X1 (Motivasi), X2 (Lingkungan Kerja) dan X3 (Gaya Kepemimpinan), dan variabel *intervening* yaitu Z (Kepuasan Kerja) dan variabel dependen yaitu Y (Kinerja Karyawan). Pengaruh dari X1, X2 dan X3 terhadap Z

dan dari Z terhadap Y disebut pengaruh langsung (*direct effect*), sedangkan dari X1, X2 dan X3 terhadap Y melaui Z disebut pengaruh tidak langsung (*indirect effect*).

Koefisien jalur akan dihitung dengan membuat dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukan hubungan yang dihipotesiskan dalam hal ini ada dua persamaan (Hernidatiatin dan Susijawati, 2017) yakni:

$$\mathbf{Z = p1X1 + p2X2 + p3X3}$$

$$\mathbf{Y = p4X1 + p5X2 + p6X3 + p7X4}$$

Pengujian hipotesis *intervening* dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel Test*) (Ghozali, 2018). Uji sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel *intervening* (Z) dengan memanfaatkan aplikasi kalkulator sobel yang dapat diakses melalui (www.quantpsy.org) untuk menghitung dan mengetahui nilai z. Kemudian nilai z ini dibandingkan dengan nilai z pada tabel dengan tingkat kesalahan sebesar 5% yakni 1.96. Jika nilai z lebih besar dari 1.96 maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2018)

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Pengumpulan Data

Tabel 4.1
Hasil Pengumpulan Data

Keterangan	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang disebarkan	55	100%
Kuesioner yang dikembalikan	55	100%
Kuisioner yang tidak dikembalikan	-	-
Kuesioner yang layak digunakan	55	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Dari penelitian yang telah dilakukan, berdasarkan yang telah dikemukakan pada tabel 4.1, maka dapat diuraikan bahwa jumlah total kuesioner yang dibagikan kepada responden berjumlah 55 buah. Dari 55 buah kuesioner yang disebarkan, terdapat 55 buah kuesioner yang dikembalikan kepada peneliti. Dari 55 buah kuesioner yang diterima peneliti, tidak terdapat kuesioner yang tidak lengkap pengisiannya dan seluruh kuesioner yang kembali dapat dianalisis.

4.2 Karakteristik Responden

Sebanyak 55 orang responden digunakan dalam penelitian ini yaitu karyawan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun

Kebumen. Keseluruhan responden telah menerima dan mengisi dengan tepat dan lengkap kuesioner yang peneliti berikan untuk kemudian dilakukan analisis.

Responden-responden ini diklasifikasikan berdasarkan umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir serta lama kerja. Penjelasan tentang karakteristik responden akan disajikan dalam bentuk tabel seperti berikut.

4.2.1 Karakterisitik responden menurut jenis kelaminnya

Tabel 4.2
Presentase Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Presentase (%)
Pria	33	60.0
Wanita	22	40.0
Total	55	100.0

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Dari data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada tabel 4.2 menyimpulkan bahwa rata-rata responden adalah seorang pria, karena 40% dari keseluruhan responden atau 22 orang adalah wanita, sedangkan sisanya yakni 60% atau 33 orang adalah seorang pria.

4.2.2 Karakteristik responden menurut usia

Tabel 4.3
Presentase Usia Responden

Usia	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Kurang dari 20 tahun	1	1.8
Antara 20 s/d 25 tahun	30	54.5
Antara 25 s/d 30 tahun	8	14.5
Antara 30 s/d 35 tahun	9	16.4
Antara 35 s/d 40 tahun	1	1.8
Lebih dari 40 tahun	6	10.0
Total	55	100.0

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Dari data karakteristik responden berdasarkan usia pada tabel 4.3, maka jumlah responden terbesar adalah responden berusia antara 20 - 25 tahun yaitu sebanyak 30 orang atau 54,5%, sedangkan responden terendah pada usia kueang dari 20 tahun dan antara 35-40 tahun masing-masing berjumlah 1 orang/1,5%. Kesimpulannya adalah respnden didominasi oleh orang dengan umur antara 20 - 25 tahun.

4.2.3 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir

Tabel 4.4
Persentase Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
D3	4	7.3
S1	41	74.5
S2	3	5.5
Lainnya	7	12.7
Total	55	100.0

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Dari karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir pada tabel 4.4, maka responden dengan pendidikan terakhir S1 mendominasi dengan total 74,5% atau sebanyak 41 orang, sedangkan yang paling sedikit sekitar 5,5% atau sejumlah 3 orang yang berpendidikan terakhir S2.

4.2.4 Karakteristik responden menurut lama kerja

Tabel 4.5
Persentase Lama Kerja Responden

Lama Kerja	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
< 1th	19	34.5
1-5 th	20	36.4
> 5 th	16	29.1
Total	55	100.0

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Dari karakteristik responden berdasarkan lama kerja pada tabel 4.5, maka responden dengan lama kerja antara 1 hingga 5 tahun mendominasi keseluruhan responden dengan jumlah 36,4% atau sebanyak 20 orang dan yang paling sedikit adalah mereka yang lama kerjanya lebih dari 5 tahun yaitu sebesar 29.1% atau sejumlah 16 orang.

4.3 Statistik Deskriptif

Keadaan setiap variabel digambarkan secara statistik melalui analisis jenis ini dengan memanfaatkan *software* SPSS versi 21 dalam pencarian *mean* atau rata-rata, nilai minimum, serta SD/standar deviasi di setiap variabelnya.

Tabel 4.6
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Motivasi	55	2.60	5.00	4.0545	.60056
Lingkungan Kerja	55	3.00	5.00	4.0764	.58562
Gaya Kepemimpinan	55	3.00	5.00	4.0145	.62876
Kepuasan Kerja	55	2.80	5.00	4.0727	.61024
Kinerja Karyawan	55	2.86	5.00	4.1429	.59730

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Berikut ini hasil analisis data pada tabel 4.6, maka dapat disimpulkan deskripsi variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Motivasi (X1) mempunyai nilai minimum yakni 2,60, berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas motivasi adalah sebesar 2,60. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian

tertinggi jawaban atas motivasi adalah sebesar 5. Nilai rata-rata motivasi adalah sebesar 4.05 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas motivasi, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 4.05. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.60056 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel motivasi adalah sebesar 0.60056 dari 55 responden.

2. Lingkungan Kerja (X2) bernilai minimum yakni 3,00 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas lingkungan kerja adalah sebesar 3,00. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas lingkungan kerja adalah sebesar 5. Nilai rata-rata lingkungan kerja adalah sebesar 4.07 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas lingkungan kerja, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 4.07. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.58562 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel lingkungan kerja adalah sebesar 0.58562 dari 55 responden.
3. Gaya Kepemimpinan (X3) nilai minimumnya 3,00 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas gaya kepemimpinan adalah sebesar 3,00. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas gaya kepemimpinan adalah sebesar 5. Nilai rata-rata lingkungan kerja adalah sebesar 4.01 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas

gaya kepemimpinan, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 4.01. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.62876 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 0.62876 dari 55 responden.

4. Kepuasan kerja (Z) nilai minimumnya yakni 2,80, berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas kepuasan kerja adalah sebesar 2,80. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas kepuasan kerja adalah sebesar 5. Nilai rata-rata kepuasan kerja adalah sebesar 4.07 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kepuasan kerja, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 4.07. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.61024 memiliki arti bahwa ukuran penyebaran data dari variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0.61024 dari 55 responden.
5. Kinerja karyawan (Y) mempunyai nilai minimum 2.86 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian terendah jawaban atas kinerja karyawan adalah sebesar 2.86. Nilai maksimumnya sebesar 5 yang berarti bahwa dari seluruh responden yang memberikan penilaian tertinggi jawaban atas kinerja karyawan adalah sebesar 5. Nilai rata-rata kinerja karyawan adalah sebesar 4.14 artinya bahwa dari seluruh responden yang memberikan jawaban atas kinerja karyawan, rata-rata responden memberikan penilaian sebesar 4.14. Sedangkan standar deviasi sebesar 0.59730 memiliki arti bahwa

ukuran penyebaran data dari variabel kinerja karyawan adalah sebesar 0.59730 dari 55 responden.

4.4 Uji Instrumen

4.4.1 Uji Validitas

Valid/tidaknya suatu kuesioner/angket bisa diketahui melalui uji ini dengan ketentuan bila r hitung lebih besar dari r tabel maka instrumen dikatakan valid begitupun sebaliknya. SPSS *statistic* versi 21 dimanfaatkan dalam pengujian ini dengan 55 total angket dan hasilnya menunjukkan 95% atau (α=5%) pada tingkat kepercayaannya, dan 0,266 nilai r tabelnya. Output pengujian validitas diuraikan seperti pada tabel 4.7.

Tabel 4.7
Uji Validitas

Variabel	Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Motivasi (X1)	X1.1	0,842	0,266	Valid
	X1.2	0,806	0,266	Valid
	X1.3	0,852	0,266	Valid
	X1.4	0,854	0,266	Valid
	X1.5	0,753	0,266	Valid
Lingkungan Kerja (X2)	X2.1	0,803	0,266	Valid
	X2.2	0,851	0,266	Valid
	X2.3	0,774	0,266	Valid
	X2.4	0,745	0,266	Valid
	X2.5	0,798	0,266	Valid
Gaya Kepemimpinan (X3)	X3.1	0,870	0,266	Valid
	X3.2	0,870	0,266	Valid
	X3.3	0,901	0,266	Valid

	X3.4	0,840	0,266	Valid
	X3.5	0,847	0,266	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Z1	0,835	0,266	Valid
	Z2	0,868	0,266	Valid
	Z3	0,840	0,266	Valid
	Z4	0,697	0,266	Valid
	Z5	0,765	0,266	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,813	0,266	Valid
	Y2	0,855	0,266	Valid
	Y3	0,811	0,266	Valid
	Y4	0,869	0,266	Valid
	Y5	0,828	0,266	Valid
	Y6	0,778	0,266	Valid
	Y7	0,829	0,266	Valid

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Dengan melihat tabel 4.7, nilai koefisien korelasi setiap item pertanyaan bisa diketahui yakni mempunyai r hitung yang lebih besar dari r tabel senilai 0,266 pada bagian sig. pearson correlationnya. Oleh karena itu, instrumen tersebut dikatakan valid dan bisa dipergunakan dalam penelitian berikutnya.

4.4.2 Uji Reliabilitas

Pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah suatu instrumen masih bisa dipakai hingga beberapa waktu kedepan *(reliable)* disebut sebagai uji reliabilitas. Dalam penelitian ini peneliti menguji reliabilitas instrumen kuesioner. SPSS *Statistic* versi 21 dimanfaatkan dalam pengujian ini dengan ketentuan jika *cronbach alpha* > 60% (0,6) maka instrumen dikatakan *reliable.*

Tabel 4.8
Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Motivasi	0,877	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,852	Reliabel
Gaya Kepemimpinan	0,916	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,859	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,922	Reliabel

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Dalam penelitian ini, pengujian realibilitas dilihat pada tabel 4.8 menunjukan hasil yang reliable, seluruh item pada angket/kuesioner dikatakan bisa dipakai untuk peneliti selanjutnya karena koefisien *cronbach alphanya* > 0,6.

4.5 Uji Asumsi Klasik

4.5.1 Uji Normalitas

Normal atau tidaknya distribusi pada kedua variabel dalam model regresi bisa diketahui dan dihitung melalui pengujian ini. Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah sampel terdistribusi normal atau tidak (Maknunah & Laili, 2019). Suatu model analisis regresi dikatakan baik bila memiliki distribusi mendekati normal hingga normal dengan ketentuan dalam *software* SPSS *statistic* versi 21 jika probability lebih besar dari 0,05 maka dikatakan normal begitupun sebaliknya. Output pengujian normalitas diuraikan pada tabel 4.9 dan tabel 4.10:

Tabel 4.9
Uji Normalitas 1

	Unstandardized Residual
n	55
Asymp Sig. (2-tailed)	0,617

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Karena nilai probabilitasnya senilai 0,617 > 0,05, maka menurut sajian data pada tabel 4.9 disimpulkan bahwa model regresi tersebut berdistribusi normal dan bisa dipakai pada analisis peneliti selanjutnya.

Tabel 4.10
Uji Normalitas 2

	Unstandardized Residual
n	55
Asymp Sig. (2-tailed)	0,472

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Sajian data pada tabel 4.10 menunjukkan distribusi normal dari model regresi yang diuji dengan hasil probabilitas yang bernilai lebih besar dari 0,05 yakni 0,472. Dengan demikian model tersebut layak dipakai pada analisis penelitian selanjutnya.

4.5.2 Uji Multikolinearitas

Terdapat atau tidaknya korelasi diantara variabel-variabel bebas yang telah ditetapkan dapat dihitung dan dilihat melalui hasil pengujian ini (Yuliana, 2016). Bila suatu model regresi tidak terdapat korelasi antar variabelnya, maka model ini dikatakan baik begitupun sebaliknya. VIF atau *Variance Inflation Faktor* dimanfaatkan dalam uji ini dengan ketentuan jika VIF lebih kecil dari 10 maka tidak

terjadi multikolinearitas atau sebaliknya. *Software* SPSS *Statistic* versi 21 dimanfaatkan dalam pengujian ini.

Tabel 4.11
Uji Multikolineritas 1

Variabel Penelitian	Tolerance	VIF
Motivasi (X1)	0,546	1,832
Lingkungan Kerja (X2)	0,470	2,128
Gaya Kepemimpinan (X3)	0,512	1,951

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada tabel 4.11, dapat dlihat bahwa *tolerance* dan VIF dari variabel X1 adalah sebesar 0,546 dan 1,832, sedangkan variabel X2 adalah sebesar 0,470 dan 2.128, serta variabel X3 adalah sebesar 0,512 dan 1.951.

Tabel 4.12
Uji Multikolineritas 2

Variabel Penelitian	Tolerance	VIF
Motivasi (X1)	0,404	2,476
Lingkungan Kerja (X2)	0,389	2,569
Gaya Kepemimpinan (X3)	0,391	2,558
Kepuasan Kerja (Z)	0,209	4,791

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Sajian data pada tabel 4.12 menunjukkan hasil pengujian multikolinearitas masing-masing variabel, dimana X1 bernilai 0,404 dan 2,476, X2 0,389 dan 2,569, X3 0,391 dan 2,558, serta Z 0,209 dan 4.791 untuk nilai *tolerance* serta VIFnya masing-masing.

Karena nilai tolerance dan VIFnya masing-masing berada di bawah angka 1 dan 10, model tersebut dinyatakan tidak mengalami multikolinearitas daintara variabel bebasnya sehingga memenuhi kelayakan untuk dipakai pada analisis peneliti selanjutnya.

4.5.3 Uji Heterokedastisitas

Terjadi atau tidaknya ketidaksamaan varian pada residu pengamatan yang satu ke pengamatan lainnya bisa diketahui melalui pengujian ini, jika terjadi perbedaan maka model regresi yang dipakai mempunyai gejala heteroskedatisitas. Uji glejser atau pengujian regresi diantara variabel bebas dengan *residual absolutenya* digunakan sebagai metode dalam uji ini dengan ketentuan variabel dikatakan bebas heteroskedastisitas bila p menunjukkan nilai lebih besar dari 0,05 melalui pengujian SPSS (Gujarati, 2003) dalam (Maknunah & Laili, 2019).

Tabel 4.13
Uji Heterokedastisitas 1

Variabel Penelitian	Nilai Sig.
Motivasi (X1)	0,593
Lingkungan Kerja (X2)	0,839
Gaya Kepemimpinan (X3)	0,058

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Dikarenakan nilai sig. dari masing-masing variabel > 0,05 yakni X1 bernilai 0,593, X2 bernilai 0,839, serta Z bernilai 0,058, maka ketiganya tidak terjadi heteroskedastisitas jika merujuk pada hasil sajian data tabel 4.13.

Tabel 4.14
Uji Heterokedastisitas 2

Variabel Penelitian	Nilai Sig.
Motivasi (X1)	0,388
Lingkungan Kerja (X2)	0,843
Gaya Kepemimpinan (X3)	0,373
Kepuasan Kerja (Z)	0,352

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Heteroskedastisitas tidak terbentuk pada setiap variabel yang ditunjukkan dalam sajian data pada tabel 4.14 karena nilai sig. keempatnya menunjukan > 0,05, yakni X1 senilai 0,388, X2 senilai 0,843, X3 senilai 0,373, serta Z senilai 0,352.

4.6 R^2 (Koefisien Determinasi)

Tabel 4.15
Koefisien Berganda 1

R	*R Square*	*Adjusted R Square*
0,890	0,791	0,779

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Menurut sajian data pada tabel 4.15, dikatakan bahwa bahwa 77,9% kepuasan kerja bisa dijelaskan oleh motivasi, lingkungan kerja serta gaya kepemimpinan karena koefisien determinasinya menunjukkan angka 0,779 sedangkan variabel lain yang ikut memberikan pengaruh sebesar 22,1%.

Tabel 4.16
Koefisien Berganda 2

R	*R Square*	*Adjusted R Square*
0,944	0,891	0,882

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Menurut sajian data pada tabel 4.16, 88,2% kinerja karyawan bisa dijelaskan oleh variabel motivasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja karena koefisien determinasinya menunjukkan angka senilai 0,82. Sisanya sebesar 11,8% merupakan persentase dari variabel lainnya.

4.7 Analisis Regresi

Pengaruh diantara satu variabel independen atau lebih pada variabel dependen bisa diketahyi melalui pengujian ini. Penelitan ini menjelaskan pengaruh diantara variabel motivasi, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan pada kepuasan kerja serta motivasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja kerja.

Tabel 4.17
Hasil Regresi Linier Berganda 1

Model	Unstandarized Coefficients			
	B	Std. Error	T	Sig.
(Constant)	-0,113	0,305	-0,370	0,713
Motivasi (X1)	0,373	0,088	4,235	0,000
Lingkungan Kerja (X2)	0,316	0,097	3,250	0,002
Gaya Kepemimpinan (X3)	0,345	0,087	3,981	0,000

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Berikut penjelasan sajian data pada tabel 4.17:

1. Konstanta

   Konstanta senilai -0,113 menyimpulkan bahwa tidak ada kenaikan pada motivasi, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan sehingga kepuasan kerja akan menurun sebesar -0,113.

2. Motivasi (X1)

   Motivasi (X1) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,373. Koefisien regresi diperoleh sebesar 0,373 yang berarti bahwa apabila variabel motivasi meningkat maka kepuasan kerja meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain dalam keadaan konstan.

3. Lingkungan Kerja (X2)

   Lingkungan Kerja (X2) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,316. Koefisien regresi diperoleh sebesar 0,316 yang berarti bahwa apabila variabel lingkungan kerja meningkat maka kepuasan kerja meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain dalam keadaan konstan.

4. Gaya Kepemimpinan (X3)

   Gaya Kepemimpinan (X3) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Z) dengan koefisien regresi sebesar 0,345. Koefisien regresi diperoleh sebesar 0,345 yang berarti bahwa apabila variabel gaya kepemimpinan meningkat maka kepuasan kerja meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain dalam keadaan konstan.

Tabel 4.18
Hasil Regresi Linier Berganda 2

Model	Unstandarized Coefficients			
	B	**Std. Error**	**T**	**Sig.**
(Constant)	0,017	0,218	0,078	0,938
Motivasi (X1)	0,162	0,073	2,213	0,032
Lingkungan Kerja (X2)	0,156	0,076	2,035	0,047
Gaya Kepemimpinan (X3)	0,153	0,071	2,148	0,037
Kepuasan Kerja (Z)	0,546	0,100	5,446	0,000

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Berikut ini penjelasan dari sajian data pada tabel 4.18:

1. Konstanta

   Konstanta senilai 0,017 menyimpulkan bahwa tidak terjadi kenaikan terhadap motivasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja sehingga konstanta kinerja karyawan bernilai 0,017.

2. Motivasi (X1)

   Motivasi (X1) berpengaruh pada kinerja perusahaan (Y) karena koefisiennya senilai 0,162 jadi bila variabel motivasi mengalami peningkatan maka kinerja karyawannya juga mengalami peningkatan dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain dalam keadaan konstan.

3. Lingkungan Kerja (X2)

   Lingkungan Kerja (X2) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Y) dengan koefisien regresi sebesar 0,156. Artinya, jika lingkungan kerja mengalami peningkatan maka kinerja karyawannya juga ikut

mengalami peningkatan begitupun sebaliknya, dengan asumsi variabel lain dalam keadaan konstan.

4. Gaya Kepemimpinan (X3)

   Gaya Kepemimpinan (X3) berpengaruh pada kinerja perusahaan (Y) karena koefisien regresinya senilai 0,153, artinya jika variabel gaya kepemimpinan mengalami peningkatan maka kinerja karyawan juga mengalami peningkatan begitupun sebaliknya, dengan asumsi variabel lain dalam keadaan konstan.

5. Kepuasan kerja (Z)

   Kepuasan kerja (Z) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Y) karena koefisien regresinya senilai 0,546, artinya jika kepuasan kerja mengalami peningkatan maka kinerja karyawan juga mengalami peningkatan serta sebaliknya, dengan asumsi variabel lain dalam keadaan konstan.

4.7 Analisis *Path*

Hipotesis 1-7 akan diuji menggunakan model analisis jalur/*path* ini, berikut hasilnya setelah dihitung menggunakan SPSS versi 21:

Tahap 1 pengujiannya memberikan penjelasan tentang pengaruh variabel X1 (motivasi), X2 (lingkungan kerja) dan X3 (gaya kepemimpinan) pada kepuasan kerja (Z) dengan formulasi:

Z = p1X1 + p2X2 + p3X3

Berikut sajian data hasilnya:

Tabel 4.19
Hasil Analisis Path 1

Variabel	Koefisien regresi	Koef. Path	t	Sig.t	Sig. 5%
Konstanta	-0,113	-	-	-	-
Motivasi	0,373	0,367	4,235	0,000	Signifikan
Lingkungan Kerja	0,316	0,303	3,250	0,002	Signifikan
Gaya Kepemimpinan	0,345	0,356	3,981	0,000	Signifikan
Variabel dependen: Kepuasan Kerja					
Adj. R Square = 0,779					

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Adj. R Square menunjukkan angka 0,779 atau 77,9%, hal ini berarti variabel X1, X2, serta X3 bisa menjelaskan variabel Z sebesar 77,9% dan 22,1% dipengaruhi/dijelaskan oleh variabel lainnya. Berikut ini persamaannya jika melihat hasil pada sajian data tabel 4.19:

$$Z = 0{,}367X1 + 0{,}303X2 + 0{,}356X3$$

Tahap 2 analisis *path* dilakukan untuk menjelaskan pengaruh yang diberikan variabel X1 (motivasi), X2 (lingkungan kerja), X3 (gaya kepemimpinan) dan Z (kepuasan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) mempunyai formula sebagai berikut:

$$Y = p4X1 + p5X2 + p6X3 + p7X4$$

Tabel 4.20
Hasil Analisis Path 2

Variabel	Koefisien regresi	Koef. Path	t	Sig.t	Sig. 5%
Konstanta	0,017	-	-	-	-
Motivasi	0,162	0,163	2,213	0,032	Signifikan
Lingkungan Kerja	0,156	0,153	2,035	0,047	Signifikan
Gaya Kepemimpinan	0,153	0,161	2,148	0,037	Signifikan
Kepuasan Kerja	0,546	0,557	5,446	0,000	Signifikan
Variabel dependen: Kinerja Karyawan					
Adj. R Square = 0,882					

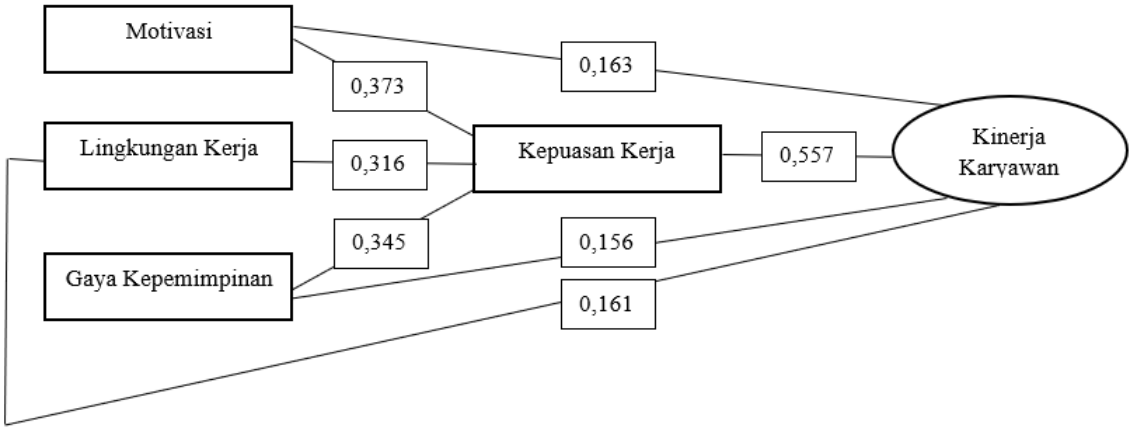
Sumber : Data Primer diolah, 2021

Sajian data pada tabel 4.2 menyimpulkan bahwa sebanyak 88,2% variabel X1, X2, serta X3 mampu menjelaskan variabel Y, karena R Squarenya senilai 0.882, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya sebesar 11,8%.

Berikut persamaan yang didapatkan dari hasil pengujian di atas:

Y = 0,163X1 + 0,153X2 + 0,161X3 + 0,557Z

Berikut ini diagram jalur yang menampilkan semua hasil estimasi model hubungan hipotesis pada ketiga variabel:



Gambar 4.1 Diagram Analisis Jalur

Berdasarkan model penelitian diagram analisis jalur pada gambar 4.1 dan hasil analisis *path* pada tabel 4.20, maka dapat diperoleh rekapitulasi hasil uji hipotesis sebagai berikut:

a. Hipotesis 1 (Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan)

   Dilihat dari tabel 4.20 mengenai pengaruh Motivasi (X1) pada Kinerja Karyawan (Y), sebesar 0,163 (positif) koefisien *path* dihasilkan oleh Motivasi. Hal ini berarti jika motivasi mengalami peningkatan maka kinerja karyawannya juga mengalami peningkatan begitu pula sebaliknya. T hitung pada uji sig. t statistik diketahui senilai 2.213 dan probabilitasnya (p) senilai 0,032, jadi hipotesis pertama tentang motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima dan terbukti karena p lebih kecil dari 0,05.

b. Hipotesis 2 (Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan)

   Berdasarkan tabel 4.20 tentang pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y), koefisien *path* Lingkungan Kerja diperoleh sebesar

0,153 (positif) yang berarti apabila variabel Lingkungan Kerja meningkat maka Kinerja Karyawan akan meningkat dan apabila variabel Lingkungan Kerja menurun maka Kinerja Karyawan akan menurun. Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh t hitung sebesar sebesar 2.035 dan probabilitas (p) = 0,047. Karena p < 0,05, maka hipotesis dua diterima. Dengan demikian hipotesis dua yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, terbukti.

c. Hipotesis 3 (Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan)

   Berdasarkan tabel 4.20 tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y), koefisien *path* Gaya Kepemimpinan diperoleh sebesar 0,161 (positif) yang berarti apabila variabel Gaya Kepemimpinan meningkat maka Kinerja Karyawan akan meningkat dan apabila variabel Gaya Kepemimpinan menurun maka Kinerja Karyawan akan menurun. Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh thitung sebesar sebesar 2.148 dan probabilitas (p) = 0,037. Karena p < 0,05, maka hipotesis tiga diterima. Dengan demikian hipotesis tiga yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, terbukti.

d. Hipotesis 4 (Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan)

   Berdasarkan tabel 4.20 tentang pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y), koefisien *path* Kepuasan Kerja diperoleh sebesar 0,557 (positif) yang berarti apabila variabel Kepuasan Kerja meningkat maka Kinerja Karyawan akan meningkat dan apabila variabel Kepuasan Kerja menurun

maka Kinerja Karyawan akan menurun. Hasil perhitungan uji signifikansi dengan t statistik diperoleh t hitung sebesar sebesar 5.446 dan probabilitas (p) = 0,000. Karena p < 0,05, maka hipotesis empat diterima. Dengan demikian hipotesis empat yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, terbukti.

e. Hipotesis 5 (Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja)

Analisis *path* terkait pengaruh Motivasi atau X1 terhadap Kinerja Karyawan atau Y yang dimediasi Kepuasan Kerja atau Z mengasilkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh langsung serta tidak langsung diantara keduanya dan ditunjukkan pada tabel 4.21 berikut:

Tabel 4.21
***Direct Effect, Indirect Effect* dan *Total Effect* Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja**

Direct Effect	
X1 → Y	
(p_5)	= 0.163
Indirect Effect	
X1→ Z → Y	
p_1 x p_4 = 0.367 x 0.557	= 0.204419
Total Effect	
Direct Effect + *Indirect Effect* = 0.163 + 0.204419 = 0.367419	

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Sajian data pada tabel 4.21, dapat disimpulkan bahwa Motivasi berpengaruh secara tidak langsung pada Kinerja Karyawan melalui Kepuasan

Kerja dengan nilai 0.204419. Sementara besarnya pengaruh langsung senilai 0.163 jadi total pengaruhnya yakni 0.163 + 0.204419 = 0.367419.

Berikut ini pengujian *sobel test* yang dipakai untuk menguji sig. *indirect effect* antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja melalui statistik t hitung:

Gambar 4.2
Pengujian *Sobel Test* Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja

Input	***Test Statistic***	***Std. Error***	***p-value***
a (0,373)	3,348	0,061	0,000
b (0,546)			
Sa (0,088)			
Sb (0,100)			

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Menurut data pada gambar 4.2 menyimpulkan bahwa hipotesis kelima yakni Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan bisa dibuktikan atau benar karena t hitung > dari t tabel yakni 3.348 > 1,96 dan signifikan pada signifikansi 0,05.

f. Hipotesis 6 (Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja)

Terdapat pengaruh langsung sekaligus tidak langsung dari uji analisis *path* pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z), hal ini dapat dilihat pada tabel 4.22 di bawah:

Tabel 4.22
***Direct Effect, Indirect Effect* dan *Total Effect* Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja**

Direct Effect
X2 → Y
(p_6) = 0.153
Indirect Effect
X2→ Z → Y
p_2 x p_4 = 0.303 x 0.557 = 0.168771
Total Effect
Direct Effect + *Indirect Effect* = 0.153 + 0.168771 = 0.321771

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Sajian data pada tabel 4.22, dapat disimpulkan bahwa sebesar 0.168771 *indirect effect* terjadi antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang melalui Kepuasan Kerja. Sementara itu, pengaruh langsungnya sebesar 0.153, jadi total pengaruhnya adalah 0.153 + 0.168771= 0.321771.

Sobel test digunakan untuk menguji signifikansi tidak langsung antara variabel-variabel di atas melalui t hitung dengan hasil berikut:

Gambar 4.3
Pengujian *Sobel Test* Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja

Input	***Test Statistic***	***Std. Error***	***p-value***
a (0,316)	2,797	0,062	0,005
b (0,546)			
Sa (0,097)			
Sb (0,100)			

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Menurut data pada gambar 4.3, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 yakni Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan bisa dibuktikan dan benar adanya karena t hitung > t tabel senilai 2.797 > 1,96 dan signifikansi pada sig. 0,05.

g. Hipotesis 7 (Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja)

Terdapat pengaruh langsung sekaligus tidak langsung dari uji analisis path pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Z), hal ini dapat dilihat pada tabel 4.23 di bawah:

Tabel 4.23
***Direct Effect, Indirect Effect* dan *Total Effect* Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja**

Direct Effect	
X3 → Y	
(p_7)	= 0.161
Indirect Effect	
X3→ Z → Y	
p_3 x p_4 = 0.345 x 0.557	= 0.192165
Total Effect	
Direct Effect + *Indirect Effect* = 0.161 + 0.192165 = 0.353165	

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Sajian data pada tabel 4.23 menyimpulkan bahwa sebesar 0.192165 *indirect effect* terjadi antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan yang melalui Kepuasan Kerja. Sementara itu, pengaruh langsungnya sebesar 0.161, jadi total pengaruhnya adalah 0.161 + 0.192165= 0.353165.

Sobel test digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung antara variabel-variabel di atas melalui t hitung dengan hasil berikut:

Gambar 4.4
Pengujian *Sobel Test* Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja

Input	*Test Statistic*	*Std. Error*	*p-value*
a (0,345)	3,208	0,058	0,001
b (0,546)			
Sa (0,087)			
Sb (0,100)			

Sumber : Data Primer diolah, 2021

Menurut data pada gambar 4.4, dapat disimpulkan bahwa hipotesisi 7 bisa dibuktikan dan benar adanya karena t hitung > t tabel senilai 3.208 > 1,96 dan signifikansi pada sig. 0,05.

4.8 Pembahasan

4.8.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil yang didapatkan menunjukkan ada pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Bank Mandiri Tbk Cabang Kutowinangun, Kebumen. Hasilnya menyimpulkan makin tinggi motivasi yang karyawan miliki makan dapat berpengaruh pada kinerjanya. Sejalan dengan yang dikemukakan Hasibuan (2015) bahwa motivasi kerja merupakan pemberian daya penggerak untuk ciptakan semangat dalam bekerja. Dengan motivasi yang semakin tinggi, akan mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan pada perusahaan. Selain itu Marliani (2015) menyatakan jika motivasi kerja adalah alasan atau faktor yang memicu seseorang bekerja secara

gigih agar apa yang dia inginkan dapat terpenuhi atau faktor pendorong individu dalam berperilaku. Motivasi menjadi alasan yang mendorong karyawan untuk bekerja.

Penjelasan diatas berkaitan dengan teori *stakeholder* yang digunakan dalam penelitian ini. Teori *stakeholder* menyatakan bahwa harus ada hubungan timbal balik yang baik antara perusahaan dengan karyawan. Hubungan timbal balik ini dapat terlaksana dengan cara pemberian motivasi yang baik kepada karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik mungkin dan apabila kinerja karyawan dapat maksimal maka tujuan perusahaan pun dapat tercapai.

Terdapat beberapa cara dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan diantaranya dengan mmberikan insipirasi, memberikan dorongan, dan meberikan desakan. Cara pertama yaitu menginspirasi dapat dilakukan dengan memberikan kata-kata inspirasi atau penyemangat kepada para karyawan agar bersedia untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Cara kedua yaitu mendorong yang dapat dilakukan dengan cara menarik hati karyawan dengan memberikan pujian ataupun penghargaan bagi karyawan yang telah melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Cara ketiga yaitu mendesak yang dapat dilakukan dengan membuat karyawan merasa harus menyelesaikan pekerjaannya dengan segala cara termasuk dengan ancama atau paksaan. Akan tetapi, cara yang terakhir ini sudah tidak relevan lagi untuk diterapkan pada zaman sekarang karena bekerja dibawah paksaan ataupun tekanan tidak akan membuat karyawan semangat melainkan sebaliknya.

Hasil penelitian ini didukung penelitian sebelumnya oleh Kristiana Dewi dan Ary Sutrischastini (2016) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Naibaho (2019) yang juga menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.8.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bank Mandiri Tbk Cabang Kutowinangun, Kebumen. Hasilnya menyimpulkan makin baik lingkungan kerja maka makin baik pula kinerja karyawannya. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan yang produktif (Afandi, 2018). Karena lingkungan kerja memiliki dampak langsung terhadap karyawan didalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Suatu kondisi lingkungan kerja dianggap baik apabila dapat mendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman (Naibaho, 2019). Apabila karyawan dapat dengan nyaman dan optimal menjalankan kegiatan operasional perusahaan maka dapat dikatakan lingkungan kerjanya sudah baik. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

Penjelasan di atas berkaitan dengan teori legitimasi yang digunakan pada penelitian ini. Teori legitimasi menyatakan legitimasi merupakan sesuatu yang dicari perusahaan dari masyarkat dan yang dicari masyarakat dari perusahaan. Dalam hal ini perusahaan mencari kepercayaan dari masyarakat untuk menggunakan layanan perbankan dan yang dicari masyarakat adalah layanan perbankan yang baik. Untuk dapat mewujudkan nilai legitimasi diatas diperlukan

lingkungan kerja karyawan yang baik agar kinerja karyawan bisa maksimal dan dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan keselarasan nilai-nilai perusahaan yang berdampak positif pada kinerja karyawan dan dapat mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung tentu akan memberikan dampak yang kurang baik terhadap kinerja karyawannya. Apabila kinerja karyawan perusahaan perbankan kurang baik maka nilai legitimasi yang diharapkan pun akan sulit tercapai.

Hasil penelitian ini didukung penelitian sebelumnya oleh Rahma (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh Siagian dan Khair (2018) yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

4.8.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Mandiri Tbk Cabang Kutowinangun, Kebumen. Hasilnya menyimpulkan makin baik kepemimpinan dari perusahaan maka makin baik pula kinerja karyawannya. Menurut Siagian & Khair (2018) menyatakan bahwa seorang pemimpin melambangkan sosok yang mempunyai rencana dan bertindak dengan anggota tim dengan gaya atau cara tertentu. Pimpinan menjadi faktor penting dalam mempengaruhi perilaku bawahan atau karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Seorang pimpinan perusahaan dianggap baik jika dapat mengarahkan karyawan sesuai pekerjaan,

menciptakan komunikasi yang baik, bertanggung jawab serta dapat membantu karyawan dalam pemecahan masalah yang ditemukan. Dengan demikian karyawan akan dapat bekerja dengan baik dan mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditentukan. Hal tersebut selaras dengan hasil riset dari Tomy Sun Siagian serta Hazmanan Khair (2018) yakni gaya kepemimpinan memengaruhi secara positif pada kinerja karyawan.

Penjelasan diatas berkaitan dengan teori *stakeholder* dan teori legitimasi yang digunakan dalam penelitian ini. Teori *stakeholder* menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berguna untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan. Sedangkan berdasarkan teori legitimasi gaya kepemimpinan yang sedemikian rupa mampu menentukan dan berpengaruh pada kinerja karyawan itu sendiri. Dari uraian yang telah dijelaskan dapat ditarik kesimpulan jika gaya kepemimpinan merupakan keahlian dan kompentensi yang dimiliki seorang pimpinan dalam mengakomodasi bawahannya sehingga memiliki peran yang sangat krusial dalam kaitannya dengan keberlangsungan operasioanl perusahaan.

Ada tiga sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Pertama, seorang pemimpin harus terus berinovasi dalam membangun suatu nilai tidak terus berpaku pada cara-cara yang konvensional. Kedua, seorang pemimpin harus menginspirasi dan memotivasi semua orang dalam perusahaan untuk mencapai visi yang ingin dituju bersama. Ketiga, seorang pemimpin harus bisa menjadi teladan yang baik bagi para bawahannya. Hal ini memotivasi para karyawan untuk ingin terus meningkatkan kemampuan dan kinerja dalam diri mereka.

Hal tersebut selaras dengan hasil riset dari Tomy Sun Siagian serta Hazmanan Khair (2018) yakni gaya kepemimpinan memengaruhi secara positif

pada kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini juga didukung oleh Rahmi (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif pada kinerja karyawan.

4.8.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bank Mandiri Tbk Cabang Kutowinangun, Kebumen. Hasil menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan yang dirasakan karyawan akan mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Handoko (2001) bahwa kepuasan kerja menggambarkan pandangan individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan positif yang ditunjukkan karyawan sebagai timbal balik yang diberikan perusahaan atas tanggung jawab pekerjaan yang telah dilakukannya. Semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan olah karyawan maka akan dapat mempengaruhi produktifitas kinerja pekerjaannya pada perusahaan.

Teori *stakeholder* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Menurut teori *stakeholder* kepuasan kerja yang didapat oleh pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Hubungan yang kuat antara pemangku kepentingan adalah berdasarkan kepuasan kerja. Agar kepuasan terus terjamin perusahaan harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka. Pimpinan atau pihak terkait lebih memperhatikan pekerjaan dan tanggung jawab setiap karyawan, memperhatikan hak dan kewajiiban yang berhak diperoleh karyawan semisal gaji,

kenaikan jabatan, dan atasan yang bertanggung jawab. Dengan adanya timbal balik antara karyawan dan perusahaan akan memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan dan memberikan keuntungan bagi organisasi untuk terus berkembang.

Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian dari I Wayan Juniantara dan I Gede Riana (2015) yakni kepuasan kerja memengaruhi secara positif pada kinerja karyawan.

4.8.5 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja di PT Bank Mandiri Tbk Cabang Kutowinangun. Hasil menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi dari karyawan maka makin tinggi pula kepuasan kerja serta menigkatkan kinerja karyawan. Sikap yang positif/baik dari karyawan pada pekerjaan atas penilaian pada situasi kerjanya disebut sebagai kepuasan kerja (Umam, 2010). Kesesuaian harapan dengan hak yang diperoleh karyawan atas pekerjaannya akan menjadikan karyawan bekerja dengan nyaman dan merasakan kepuasan terhadap perusahaan. Demikian halnya pada karyawan, karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan mampu berperan baik bagi perusahaan dan berdampak pada peningkatan kinerja.

Berdasarkan teori *stakeholder* bahwa motivasi adalah faktor internal yang dapat membantu perusahaan memperkuat hubungan dengan kelompok eksternal. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Kepuasan kerja yang buruk akan memengaruhi kinerja karyawan, meskipun ada motivasi yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan

baik. Maka dari itu, perusahaan diharapkan mampu memenuhi kepuasan kerja karyawan supaya motivasi kerja karyawan juga turut serta meningkat, ketika motivasi tinggi otomasi semangat bekerja pun akan bertambah yang nantinya juga akan berimbas pada kemajuan dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Hal tersebut selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kristiana Dewi dan Ary Sutrischastini (2016) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja.

4.8.6 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja ditunjukkan dalam hasil riset ini pada karyawan di PT Bank Mandiri Tbk Cabang Kutowinangun. Hasilnya menyimpulkan makin baik lingkungan kerja perusahaan maka makin meningkat pula kepuasan kerja dan berdampak pada menigkatkan kinerja karyawan. Menurut Afandi (2018) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan segala aspek yang ada di area sekitar tempat bekerja karyawan yang mampu berpengaruh secara langsung ketika sedang melaksanakan pekerjaan.

Lingkungan kerja pada perusahaan bersinggungan langsung dengan karyawan yang bekerja di dalamnya dan mampu mempengaruhi perilakunya dalam bekerja. Lingkungan kerja yang baik dengan kondisi ruangan yang bersih dan tenang dapat mendukung pelaksanaan pekerjaan yang nyaman dari karyawan dan menimbulkan perasaan senang (Naibaho, 2019). Namun, apabila lingkungan kerja yang kurang baik dari perusahaan akan dapat menghambat keahlian karyawan. Apabila lingkungan kerjanya sudah baik, karyawan dapat akan dapat bekerja

dengan nyaman dan kepuasan kerja juga akan ikut meningkat. Semakin tinggi kepuasan kerja dari karyawan akan berdampak positif dan kinerja yang optimal dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan.

Berdasarkan teori legitimasi kepedulian perusahaan pada lingkungan kerja dapat meningkatkan legitimasi dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang buruk dapat memengaruhi kinerja karyawan meskipun lingkungan kerja sudah diciptakan nyaman dan baik. Maka dari itu kepuasan kerja dan lingkungan kerja harus ditingkatkan secara bersama-sama agar kinerja karyawan juga meningkat. Ketika lingkungan kerja dan kepuasan kerja sudah berkesinambungan dengan baik maka karyawan dapat bekerja secara optimal untuk melayani masyarkat guna mendapatkan kepercayaan dari masyarakat untuk terus memakai jasa layanan perbankan yang ditawarkan, hal tersebut nantinya akan berdampak baik bagi keberlangsungan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tomy Sun Siagian dan Hazmanan Khair (2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi kepuasan kaerja karyawan.

4.8.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja di PT Bank Mandiri Tbk Cabang Kutowinangun. Hasilnya menyimpulkan makin baik perusahaan maka makin meningkat pula kepuasan kerja dan berdampak pada menigkatkan kinerja karyawan. Menurut Miftah (2010) gaya kepemimpinan dapat

diartikan sebagai kode etik seseorang ketika berupaya mengontrol perilaku orang atau bawahannya.

Pimpinan perusahaan yang baik diharapkan dapat memberikan inspirasi dan motivasi pada karyawan, sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini sejalan dengan Siagian & Khair (2018) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin melambangkan sosok yang mempunyai rencana dan bertindak dengan anggota tim dengan gaya atau cara tertentu. Apabila pimpinan perusahaan dapat memperhatikan aspirasi dan mengatur tugas-tugas pada karyawan sesuai dengan kemampuannya, serta dapat membantu pemecahan masalah yang dialami karyawan akan dapat menimbulkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut sehingga mampu menciptakan kepuasan kerja. Tingginya kepuasan kerja dari karyawan akan memberikan peningkatan pada kinerja karyawannya dan memberikan keuntungan bagi organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Alam (2015) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikansi dan positif pada gaya kepemimpinan serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan teori *stakeholder* eksistensi perusahaan ditentukan oleh para pemangku kepentingan, salah satunya adalah dengan gaya kepemimpinan yang dapat memonitor dan merespon kebutuhan para pemangku kepentingan. Kepuasan kerja yang buruk akibat dampak kebijakan yang ditimbulkan oleh gaya kepemimpinan akan memengaruhi kinerja karyawan. Maka dari itu gaya kepemimpinan yang baik sangat diharapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Apabila pimpinan perusahaan dapat mendengarkan dan menerima harapan dan

memberikan tanggung jawab pada karyawan sesuai dengan kemampuannya, serta dapat membantu pemecahan masalah yang dialami karyawan, hal tersebut akan menumbuhkan suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut sehingga mampu menciptakan kepuasan didalam bekerja. Tingginya kepuasan kerja dari karyawan akan memberikan peningkatan pada kinerja karyawannya dan memberikan keuntungan bagi keberlangsungan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Alam (2015) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dan positif pada gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berikut ini beberapa kesimpulan yang didapat peneliti dalam penelitian ini:

1. Motivasi berpengaruh positif dan signifiikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mempunyai arti bahwa baik atau tidaknya motivasi kerja dari tiap karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga motivasi kerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen perlu untuk dijaga dan ditingkatkan.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mempunyai arti bahwa baik atau tidaknya lingkungan kerja yang ada disekitar karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga lingkungan kerja pada PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen perlu untuk dijaga dan ditingkatkan.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mempunyai arti bahwa baik atau tidaknya gaya kepemimpinan yang ada disekitar karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga gaya kepemimpinan pada PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen perlu untuk dijaga dan ditingkatkan.

4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mempunyai arti bahwa baik atau tidaknya kepuasan kerja dari tiap karyawan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen perlu untuk dijaga dan ditingkatkan.
5. Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mempunyai arti bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen karena para karyawan telah bekerja dengan baik sesuai rasa puas yang ada pada dirinya atas pekerjaannya.
6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mempunyai arti bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen karena ketika lingkungan kerja terasa nyaman, maka karyawan pun akan merasakan kepuasan tersendiri dalam bekerja sehingga akan memudahkan mereka dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.
7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mempunyai arti bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun

Kebumen sebab pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan yang tepat akan memberikan kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya sehingga produktivitas dan kinerja karyawan karyawan turut mengalami peningkatan.

5.2. Implikasi Manajerial

Penelitian ini memberikan informasi dan kontribusi terhadap PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen. Hail penelitian menyimpulkan kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor-faktor sperti motivasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi tambahan informasi pada perusahaan guna memperhatikan hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain seperti:

1. Jaminan kesehatan, keamanan dan kenyamanan bagi kayawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, pemberian gaji yang sesuai dengan tanggungjawab pekerjaan, serta kesempatan bagi karyawan dalam mengembangkan kemampuan diri mereka.
2. Ketersediaan ruangan yang baik dalam mendukung kinerja karyawan yang bersih dan tenang, dengan dilengkapi fasilitas yang dibutuhkan dalam menunjang aktifitas karyawan.
3. Perhatian pimpinan pada bawahannya dengan memberikan arahan pada karyawan, memberikan ruang diskusi dengan karyawan serta dapat membantu pemecahan masalah yang dihadapi karyawan.

4. Membangun suasana yang menyenangkan bagi karyawan, dengand emikian akan menjadikan mereka dapat bekerja dengan baik dan memberikan kemajuan bagi organisasi.

5.3. Keterbatasan

Peneliti memiliki beberapa keterbatasan selama menjalankan penelitian, berikut ini keterbatasan-keterbatasan yang peneliti maksud dalam pernyataan tersebut:

1. Terdapat kemungkinan bahwa responden yang diberi instrumen kuesioner tidak memberikan jawaban yang benar-benar sesuai keadaan yang ada, sehingga akan memengaruhi pada data yang telah dikumpulkan oleh peneliti.
2. Ruang lingkup penelitian terlalu sempit dan jumlah responden sedikit, yakni hanya di satu Bank.
3. Keterbatasan penggunaan variabel bebas yang hanya terdiri dari 3 yaitu motivasi, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan, serta 1 variabel mediasi yaitu kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

5.4. Saran

Terdapat beberapa saran kepada peneliti selanjutnya agar penelitan selanjutnya mendapatkan hasil yang lebih representatif, berikut diantaranya:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel-variabel lainnya yang dapat menajdi faktor dalam mempengaruhi kinerja karyawan, seperti: kompensasi, stress kerja serta komitmen organisasi.

2. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk memperluas objek penelitian sehingga dapat mendukung penelitian yang lebih baik.
3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan teknik pengumpulan data yang lain seperti wawancara langsung pada responden untuk mendukung kelengkapan data.

DAFTAR PUSTAKA

Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator). *Riau: Zanafa Publishing*, *2(3)*.

Alam, I. A. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Bisnis*, *5(2)*.

Anthony, R. N., & Govindrajan, V. (2011). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Karisma Publishing Group.

Arifin, H. M. (2015). The Influence Of Competence, Motivation, And Organizational Culture To High School Teacher Job Satisfaction And Performance. *International Education Studies*, *8(1)*.

Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta*. Rineka Cipta.

Ariyati, Y., & Primasari, L. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Vmc Fishing Tackle Indonesia. *Jurnal Bening*, *6(2)*, 327–332.

Bawono, A. (2006). *Multivariate Analysis Dengan Spss*. Salatiga: Stain Salatiga Press.

Becker, T. E., & Klimoski, R. J. (1989). A Field Study Of The Relationship Between The Organizational Feedback Environment And Performance. *Journal Of Personneel Psychology*, *42(1989)*, 343–358.

Budianto, A. ., & Katini, A. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Sbu Distribusi Wilayah I Jakarta. *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang Kreatif*, *3(1)*, 1–12.

Bustanul, A. (2012). Perbedaan Kecenderungan Pengungkapan Corporate Social Responsibility Pengujian Terhadap Manejemen Laba Akrual Dan Manajemen Laba Real. *E-Jurnal Ekonomi Untirta.*, *3(2)*.

Cuganesan, S., Ward, L., & Guthrie, J. (2009). Legitimacy Theory: A Story of

Reporting Social and Environmental Matters Within the Australian Food and Beverage Industry. SSRN.

Danang, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Buku Seru.

Dewi, K., & Sutrischastini, A. (2016). Pengaruh Motivasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Di Pd BPR Bkk Wonosobo. *Jurnal Riset Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Program Magister*, *3(1)*, 61–77.

Dowling, J. and Pfeffer, J. 1975. Organizational Legitimacy: Social Values And Organizational Behavior. Pacific Sociological Journal Review, Vol. 18, Page. 122-136

Dwipayana, A. (2021). Butuh Motivasi, Banyak Pegawai Jenuh dan Kinerja Menurun Selama Pandemi Covid-19. *Solopos*. Diakse pada 10 Januari 2022 melalui https://www.solopos.com/butuh-motivasi-banyak-pegawai-jenuh-dan-kinerja-menurun-selama-pandemi-covid-19-1142365

Freeman, R. Edward. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Massachusetts: Pitman Publishing Inc.

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS.* Yogyakarta: Universitas Diponegoro.

Gunawan, A., & Sunardi, H. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Gesit Nusa Tangguh. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Ukrida*, *16*(1), 98066.

Hadi, S. (2009). *Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Akuntansi dan Keuangan* (Pertama). Ekonisia.

Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Buku Seru.

Hanafi, B. D., & Yohana, C. (2017). Pengaruh Motivasi, Dan Lingkungan Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Bni Lifeinsurance. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (Jpeb)*, *5(1)*, 73–89.

Handoko, & Hani, T. (2001). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Hasibua, & Malayu S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta : Bumi Aksara.

Hasibuan, M. S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Disiplin Kerja.* Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Hernidatiatin, L. T., & Susijawati, Noveria. (2017). Pengaruh tingkat Pendidikan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*. *1(1)*, 75-86.

Herzberg. (1950). *A To Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kompas Media.

Hutauruk, D. M. (2021). Pendapatan Nonbunga Bank Mandiri Turun 1,6% Ini Sebabnya. *Kontan*. Diakses pada 10 Januari 2022 melalui https://keuangan.kontan.co.id/news/pendapatan-nonbunga-bank-mandiri-turun-16-ini-sebabnya

Juniantara, I. W., & Riana, I. G. (2015). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Di Denpasar. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, *4(9)*, 611–628.

Kadir, A., Marnis, & Machasin. (2014). Pengaruh Ability, Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Redaksi Pt Riau Pos Intermedia Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi*, *22*, 1–17.

Karami, A., Hossein, R. dan Saeed, R. (2013). Analyzing The Effectiveness Of Reward Management System On Employee Performance Through The Mediating Role Of Employee Motivation Case Study: Isfahan Regional Electric Company. *International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, 3(9)*.

Kartono, K. (2008). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Kurniawati, I. (2017). *Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Disiplin Kerja Pada Karyawan Bni Syariah Surakarta Tahun 2017*. Skripsi. Institut Agama Islam Negeri Salatiga.

Lindawati, A. dan Puspita, M. . (2015). Corporate Social Responsibility: Implikasi Stakeholder Dan Legitimacy Gap Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan.

Jurnal Akuntansi Multiparadigma, April, 65151. Https://Doi.Org/10.18202/Jamal.2015.04.6013

Limantara, F., & Setiawan, R. (2016). Gaya Kepemimpinan Situasional Pada CV. Sumber Makmur. *Agora, 4(2).*27-32.

Maknunah, L. U., & Laili, K. R. N. (2019) Pengaruh Inovasi Produk Terhadap Keputusan Pembelian Geti Kuda Terbang (Studi Kasus Di UD. Bu Sulasmi, Kademangan. *Jurnal Translitera,* 34-43.

Marliani, R. (2015). *Psikologi Industri Dan Organisasi*. Jakarta : Pustaka Setia.

Maslow, A. (2010). *Motivation And Personality*. Jakarta: Rajawali.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia*. Jakarta: Salemba Empat.

Mumtahanah, S. N., & Septiani, A. (2017). Pengaruh Pengungkapan Corporate Social Responsibility Terhadap Agresivitas Pajak Dengan Moderasi Kepemilikan Saham Oleh Keluarga (Studi pada Pertambangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2013-2015). *Diponegoro Journal Of Accounting, 6(4),* 1-13.

Naibaho, P. (2019). Hubungan Antara Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pemerintah Daerah Kota Administrasi Jakarta Barat). *Jurnal Penelitian Manajemen, 1(1),* 115–123.

Nur, M., & Priantinah, D. (2012). Analisis Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Pengungkapan Corporate Social Responsibility Di Indonesia (Studi Empiris Pada Perusahaan Berkategori High Profile Yang Listing Di Bursa Efek Indonesia). *Jurnal Nominal, 1(1),* 22-34.

Pangarso, A., & Susanti, P. I. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan| Journal Of Theory And Applied Management*, *9*(2), 145–160. Https://Doi.Org/10.20473/Jmtt.V9i2.3019

Paramita, L. (2017). Paramita, Lisa. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penelitian Dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *Junal Administrasi Negara, 5(3),* 6168–6182.

Prihantoro, A. (2012). *Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui*

Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen (Studi Kasus Madrasah Di Lingkungan Yayasan Salafiyah, Kajen, Margoyoso, Pati). Stie Agama Islam Mathali'ul Falah.

Rahmi.Y. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Bca Syariah Semarang). *Jurnal Stie Semarang, 8(3)*.

Rizal, J. G. (2020). Pandemi Covid-19, Apa Saja Dampak pada Sektor Ketenagakerjaan Indonesia?. *Kompas*. Diakses pada 10 Januari 2022 melalui https://www.kompas.com/tren/read/2020/08/11/102500165/pandemi-covid-19-apa-saja-dampak-pada-sektor-ketenagakerjaan-indonesia-

Robbins, P, S., & Coulter, M. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta : Penerbit Erlangga.

Robbins, Stephen, P., & Coulter, M. (2007). *Manajemen*. Jakarta: PT. Indeks.

Rustiarini. (2011). Pengaruh Struktur Kepemilikan Saham Pada Pengkukapan Corporate Social Responsibility. *Audi Jurnal Akuntansi Dan Bisnis, 6(1)*, 104–119.

Sari, D., Nuryanti, N., & Taufiqurrahman, T. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt.Puskopkar Riau Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau, 2*(1), 33752.

Sari, O. R., & Susilo, H. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis, 64(1)*, 28-35.

Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan Dan Pengembangan Sdm Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja Dan Produktivitas Kerja.* Jakarta: PT Refika Aditama.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis* (6th ed.). Salemba Empat.

Siagian, Sun, T., & Hazmanan, K. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 1(1)*, 59–

70.

Siagian, T. S dan Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 1(1)*, 59–70.

Sinambela dan Poltak, L. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta : PT.Bumi Aksara.

Sofyan, D. K. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pergawai Bappeda. *Mallikussaleh Industrial Engineering Journal*, *2(1)*, 18–23.

Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung Dan Lingkungan Kerja Fisik*. Jakarta: Penerbit Andi.

Sugiarto. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta : Andi.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif.* Bandung: Alfabeta.

Sunyoto, D. (2013). *Teori, Kuesioner & Analisis Data Untuk Pemasaran Dan Perilaku Konsumen*. Jakarta : Cetakan Pertama.

Supriyanto, Sani, A., & Machfudz, A. (2010). *Metodelogi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Skripsi. Uin Maliki Press.

Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Sutrisno, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.

Thoha, M. (2010). *Kepemimpinan Dalam Menejemen*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.

Umam, K. (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Pustaka Setia.

Lampiran 1

Tabulasi Variabel Motivasi

Motivasi (X1)					
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1
4	4	3	4	4	3.80
3	4	4	2	4	3.40
4	5	4	5	3	4.20
5	5	5	5	5	5.00
5	4	5	4	5	4.60
5	4	4	5	5	4.60
4	4	3	3	4	3.60
4	4	4	4	4	4.00
4	3	3	3	4	3.40
4	4	4	4	4	4.00
4	5	5	5	4	4.60
3	4	3	3	4	3.40
4	4	4	3	2	3.40
5	4	4	4	4	4.20
4	4	4	4	4	4.00
5	5	5	5	5	5.00
4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	5	4.20
3	3	3	3	3	3.00
3	3	3	3	4	3.20
4	4	4	4	3	3.80
5	4	5	4	5	4.60
4	4	3	3	3	3.40
4	4	4	4	4	4.00
3	2	2	3	3	2.60
4	4	4	4	4	4.00
3	3	3	3	3	3.00
3	4	4	3	4	3.60
4	4	4	4	4	4.00
5	5	5	4	5	4.80
5	5	5	5	5	5.00
5	4	4	5	5	4.60
5	5	5	5	5	5.00
4	3	3	4	3	3.40
4	4	5	4	5	4.40
5	5	5	5	4	4.80
5	5	5	5	5	5.00
4	4	4	4	4	4.00
4	5	4	4	4	4.20
4	3	4	4	5	4.00
5	4	4	5	4	4.40
4	4	4	3	2	3.40
4	4	5	5	4	4.40
4	5	4	4	4	4.20
5	5	5	5	5	5.00
5	5	4	4	5	4.60
4	5	4	5	5	4.60
4	4	3	3	4	3.60
4	4	4	4	4	4.00
4	3	3	3	4	3.40
4	4	4	4	4	4.00
5	5	4	5	4	4.60
3	3	4	4	3	3.40
4	4	3	3	3	3.40
4	4	5	4	4	4.20

Tabulasi Variabel Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja (X2)					
X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
5	5	5	5	4	4.80
4	2	3	4	2	3.00
4	2	5	2	5	3.60
5	5	5	5	5	5.00
4	5	4	5	4	4.40
5	4	5	4	4	4.40
4	5	5	5	4	4.60
4	4	4	4	4	4.00
3	3	3	3	3	3.00
4	4	4	4	4	4.00
5	5	4	5	5	4.80
3	3	4	4	3	3.40
3	3	3	3	4	3.20
4	4	4	4	4	4.00
5	4	5	5	5	4.80
5	5	5	5	5	5.00
4	5	5	4	4	4.40
4	4	4	5	4	4.20
4	3	4	4	3	3.60
4	3	4	4	3	3.60
4	3	4	4	3	3.60
5	4	5	5	5	4.80
4	4	3	5	3	3.80
4	4	4	4	4	4.00
3	3	2	5	3	3.20
4	4	4	4	4	4.00
3	3	3	3	3	3.00
4	4	5	5	4	4.40
4	3	3	4	4	3.60
4	4	4	4	4	4.00
5	5	4	5	4	4.60
4	4	5	5	4	4.40
4	5	4	5	4	4.40
4	5	4	5	4	4.40
3	3	4	3	4	3.40
5	5	4	5	5	4.80
5	5	5	5	5	5.00
4	3	4	4	4	3.80
4	4	4	4	4	4.00
5	3	3	4	3	3.60
4	5	5	4	5	4.60
4	4	4	4	3	3.80
3	3	3	3	3	3.00
3	4	4	3	4	3.60
5	5	5	5	5	5.00
4	4	5	5	4	4.40
4	5	4	5	4	4.40
4	5	4	5	5	4.60
4	4	4	4	4	4.00
4	4	3	4	4	3.80
4	4	4	4	4	4.00
5	4	5	5	5	4.80
4	4	5	5	4	4.40
3	3	3	4	3	3.20
4	4	4	4	4	4.00

Tabulasi Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan (X3)					
X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3
5	5	4	4	4	4.40
4	4	4	3	4	3.80
4	5	4	4	5	4.40
5	5	5	5	5	5.00
5	4	5	4	5	4.60
5	5	5	3	5	4.60
5	4	4	5	5	4.60
4	4	4	4	4	4.00
3	3	3	3	3	3.00
4	4	4	4	4	4.00
4	5	5	5	5	4.80
3	3	3	3	3	3.00
3	3	3	3	4	3.20
4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	4	5	4.20
5	5	5	5	5	5.00
4	4	4	4	4	4.00
4	4	4	5	5	4.40
4	3	3	3	3	3.20
3	3	3	3	3	3.00
3	4	3	4	4	3.60
4	5	4	4	4	4.20
4	3	3	4	4	3.60
4	4	4	4	5	4.20
3	3	3	3	3	3.00
4	4	4	4	4	4.00
4	5	4	4	4	4.20
4	5	4	4	5	4.40
4	4	5	4	4	4.20
5	4	4	5	5	4.60
3	3	3	3	4	3.20
4	5	4	4	5	4.40
4	4	5	5	4	4.40
4	5	5	4	5	4.60
4	4	5	5	4	4.40
3	4	4	3	4	3.60
5	5	5	5	4	4.80
4	4	4	4	4	4.00
4	5	5	5	4	4.60
3	3	3	4	3	3.20
4	4	4	4	4	4.00
4	3	4	3	4	3.60
3	3	3	3	3	3.00
3	3	3	3	4	3.20
5	5	5	5	5	5.00
4	4	5	5	5	4.60
5	5	4	4	5	4.60
4	5	5	5	4	4.60
4	4	4	4	4	4.00
3	3	3	3	3	3.00
4	4	4	4	4	4.00
5	4	5	5	5	4.80
3	3	3	3	3	3.00
3	3	3	3	3	3.00
4	4	4	4	4	4.00

Tabulasi Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja (Z)					
Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z
4	4	4	4	4	4.00
2	4	2	4	4	3.20
5	4	4	3	5	4.20
5	5	5	5	5	5.00
4	5	4	5	4	4.40
5	4	5	4	5	4.60
5	5	4	4	4	4.40
4	4	4	4	4	4.00
3	3	3	2	3	2.80
4	4	4	4	4	4.00
5	5	5	4	5	4.80
3	3	3	4	4	3.40
3	3	3	3	3	3.00
5	5	4	3	4	4.20
4	5	5	5	4	4.60
5	5	5	5	5	5.00
5	4	4	4	4	4.20
4	4	4	4	4	4.00
2	2	2	4	4	2.80
4	4	4	3	3	3.60
4	4	4	4	4	4.00
5	4	4	4	4	4.20
3	3	3	4	4	3.40
4	4	4	4	4	4.00
2	3	3	5	5	3.60
4	4	4	4	4	4.00
3	3	3	3	3	3.00
4	4	5	4	5	4.40
5	4	4	4	5	4.40
4	4	5	5	4	4.40
5	5	4	5	4	4.60
4	5	4	5	4	4.40
5	4	4	4	5	4.40
4	5	4	4	5	4.40
4	5	4	5	5	4.60
5	5	5	5	5	5.00
5	5	4	5	5	4.80
4	4	4	5	5	4.40
5	4	5	4	5	4.60
3	4	4	3	4	3.60
4	4	4	4	4	4.00
3	3	4	4	4	3.60
3	3	3	4	3	3.20
4	4	4	5	4	4.20
5	5	5	5	5	5.00
4	5	5	4	4	4.40
5	5	5	4	4	4.60
4	4	4	5	5	4.40
4	4	4	4	4	4.00
3	3	3	2	3	2.80
4	4	4	4	4	4.00
5	5	4	5	5	4.80
4	3	4	3	3	3.40
3	3	3	3	3	3.00
4	4	4	5	4	4.20

Tabulasi Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan (Y)							
Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y
4	5	4	5	4	5	5	4.57
4	4	3	3	3	4	3	3.43
4	3	5	4	5	3	4	4.00
5	5	5	5	5	5	5	5.00
4	5	4	5	4	5	4	4.43
5	5	5	5	5	5	5	5.00
5	4	4	4	5	4	4	4.29
4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	3	3	3	3	3	3	3.14
4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	5	5	4	5	5	4.57
3	3	4	3	4	4	4	3.57
3	4	3	4	4	4	4	3.71
4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	4	5	5	5	4	4	4.43
5	5	5	5	5	5	5	5.00
5	5	5	4	4	4	4	4.43
4	4	5	4	4	4	4	4.14
3	3	3	3	4	3	2	3.00
3	3	3	4	3	3	4	3.29
4	4	4	4	4	4	4	4.00
4	5	5	5	5	4	4	4.57
3	3	4	4	4	3	4	3.57
4	4	4	4	4	4	4	4.00
3	3	3	4	3	4	3	3.29
4	4	4	4	4	4	4	4.00
3	3	3	3	3	4	4	3.29
4	4	4	4	4	5	5	4.29
4	4	5	5	5	4	4	4.43
5	5	4	4	4	4	4	4.29
4	4	5	4	5	5	5	4.57
5	5	4	5	5	4	5	4.71
4	5	3	5	4	5	4	4.29
4	5	4	5	4	5	4	4.43
5	4	4	4	4	5	5	4.43
5	5	5	5	5	4	5	4.86
5	5	5	5	5	5	5	5.00
5	4	5	5	4	4	5	4.57
4	4	4	5	5	5	5	4.57
3	4	4	3	3	4	4	3.57
5	5	4	5	4	4	4	4.43
3	4	3	4	4	4	4	3.71
4	3	3	3	3	3	3	3.14
4	4	4	4	4	4	4	4.00
5	5	5	5	5	5	5	5.00
4	5	5	5	5	5	4	4.71
5	5	5	5	5	5	5	5.00
3	4	4	4	4	5	4	4.00
4	4	4	5	4	4	3	4.00
3	3	3	3	3	3	3	3.00
4	4	4	4	4	4	4	4.00
5	5	5	5	5	5	5	5.00
3	4	4	3	3	4	4	3.57
2	3	3	3	3	3	3	2.86
5	5	4	5	4	5	5	4.71

Lampiran 2

KARAKTERISTIK RESPONDEN

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	33	60.0	60.0	60.0
	Wanita	22	40.0	40.0	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang dari 20 tahun	1	1.8	1.8	1.8
	Antara 20 s/d 25 tahun	30	54.5	54.5	56.3
	Antara 25 s/d 30 tahun	8	14.5	14.5	70.8
	Antara 30 s/d 35 tahun	9	16.4	16.4	87.2
	Antara 35 s/d 40 tahun	1	1.8	1.8	89.0
	Lebih dari 40 tahun	6	10.0	10.0	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Pendidikan Terakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D3	4	7.3	7.3	7.3
	S1	41	74.5	74.5	81.8
	S2	3	5.5	5.5	87.3
	Lainnya	7	12.7	12.7	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

Lama Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1th	19	34.5	34.5	34.5
	1-5 th	20	36.4	36.4	70.9
	> 5 th	16	29.1	29.1	100.0
	Total	55	100.0	100.0	

STATISTIK DESKRIPTIF

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Motivasi	55	2.60	5.00	4.0545	.60056
Lingkungan Kerja	55	3.00	5.00	4.0764	.58562
Gaya Kepemimpinan	55	3.00	5.00	4.0145	.62876
Kepuasan Kerja	55	2.80	5.00	4.0727	.61024
Kinerja Karyawan	55	2.86	5.00	4.1429	.59730
Valid N (listwise)	55				

UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		55
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.27879844
Most Extreme Differences	Absolute	.102
	Positive	.102
	Negatif	-.056
Kolmogorov-Smirnov Z		.756
Asymp. Sig. (2-tailed)		.617

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		55
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.19750836
Most Extreme Differences	Absolute	.114
	Positive	.114
	Negatif	-.068
Kolmogorov-Smirnov Z		.845
Asymp. Sig. (2-tailed)		.472

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

UJI MULTIKOLINEARITAS

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.113	.305		-.370	.713		
	Motivasi	.373	.088	.367	4.235	.000	.546	1.832
	Lingkungan Kerja	.316	.097	.303	3.250	.002	.470	2.128
	Gaya Kepemimpinan	.345	.087	.356	3.981	.000	.512	1.951

a. Dependent Variabel: Kepuasan Kerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.017	.218		.078	.938		
	Motivasi	.162	.073	.163	2.213	.032	.404	2.476
	Lingkungan Kerja	.156	.076	.153	2.035	.047	.389	2.569
	Gaya Kepemimpinan	.153	.071	.161	2.148	.037	.391	2.558
	Kepuasan Kerja	.546	.100	.557	5.446	.000	.209	4.791

a. Dependent Variabel: Kinerja Karyawan

UJI HETEROSKEDASTISITAS

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.745	.170		4.387	.000
	Motivasi	-.026	.049	-.092	-.537	.593
	Lingkungan Kerja	-.011	.054	-.038	-.204	.839
	Gaya Kepemimpinan	-.094	.048	-.342	-1.937	.058

a. Dependent Variabel: ABS_RES1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.112	.132		.850	.399
	Motivasi	.039	.044	.191	.871	.388
	Lingkungan Kerja	-.009	.046	-.044	-.199	.843
	Gaya Kepemimpinan	.039	.043	.200	.899	.373
	Kepuasan Kerja	-.057	.061	-.286	-.939	.352

a. Dependent Variabel: ABS_RES2

UJI REGRESI 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.890[a]	.791	.779	.28688

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan , Motivasi, Lingkungan Kerja

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.912	3	5.304	64.445	.000[b]
	Residual	4.197	51	.082		
	Total	20.109	54			

a. Dependent Variabel: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan , Motivasi, Lingkungan Kerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.113	.305		-.370	.713
	Motivasi	.373	.088	.367	4.235	.000
	Lingkungan Kerja	.316	.097	.303	3.250	.002
	Gaya Kepemimpinan	.345	.087	.356	3.981	.000

a. Dependent Variabel: Kepuasan Kerja

UJI REGRESI 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.944[a]	.891	.882	.20526

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja , Motivasi, Gaya Kepemimpinan , Lingkungan Kerja

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.159	4	4.290	101.820	.000[b]
	Residual	2.107	50	.042		
	Total	19.265	54			

a. Dependent Variabel: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja , Motivasi, Gaya Kepemimpinan , Lingkungan Kerja

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.017	.218		.078	.938
	Motivasi	.162	.073	.163	2.213	.032
	Lingkungan Kerja	.156	.076	.153	2.035	.047
	Gaya Kepemimpinan	.153	.071	.161	2.148	.037
	Kepuasan Kerja	.546	.100	.557	5.446	.000

a. Dependent Variabel: Kinerja Karyawan

Lampiran 3

Surat Ijin Penelitian

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 2511/DEK/10/Div.URT/X/2021
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

Kepada Yth
Pimpinan
PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen

Assalamu alaikum wr.wb.
Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami di bawah ini :

Nama	: Ilham Andika Putra
No. Mahasiswa	: 17312284
Tempat/Tanggal Lahir	: Magelang / 07 Desember 1998
Program Studi	: Akuntansi
Jenjang	: Strata 1 (S1)
Alamat	: Perum Depkes Blok D.8 No.31

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

"Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening"

Dosen Pembimbing : Mahmudi, Dr., S.E., M.Si., Ak.

Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perhatian Bapak/Ibu, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu alaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, 18 Oktober 2021
Dekan,

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA ★ YOGYAKARTA ★ FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.
NIK. 933130101

Lampiran 4

Kuesioner Penelitian

Kepada Yth.

Bapak/Ibu/Saudara/i

di Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penyusunan penelitian guna menyelesaikan studi S1 Program Studi Akuntansi di Universitas Islam Indonesia, saya memohon bapak/ibu/saudara/i untuk bersedia menjadi responden di dalam penelitian ini dengan mengisi kuesioner terlampir secara objektif, penelitian ini saya beri judul **"Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus pada PT. Bank Mandiri Tbk. Kantor Cabang Kutowinangun Kebumen).** Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i akan sangat membantu keberhasilan penelitian ini. Semua informasi hanya akan digunakan untuk kepentingan akademis dan kerahasiaan identitas Bapak/Ibu/Saudara/i akan terjaga.

Demikian surat pengantar ini disampaikan, atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i, saya ucapkan terima kasih.

Pembimbing Peneliti

Dr. Mahmudi, SE., M.Si., CMA. Ilham Andika Putra

KUESIONER PENELITIAN

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :
2. Jenis Kelamin:
   ☐ Pria ☐ Wanita
3. Kelompok Usia:
   ☐ Kurang dari 20 tahun ☐ Antara 30 s/d 35 tahun
   ☐ Antara 20 s/d 25 tahun ☐ Antara 35 s/d 40 tahun
   ☐ Antara 25 s/d 30 tahun ☐ Lebih dari 40 tahun
4. Pendidikan Terakhir:
   ☐ Lainnya ☐ S2
   ☐ D3 ☐ S3
   ☐ S1
5. Lama bekerja : < 1th ☐ 1-5 th ☐ > 5 th ☐

Petunjuk Pengisian Kuesioner:

Bacalah pertanyaan dibawah ini dengan seksama, kemudian Bapak/Ibu/Saudara/i berikan tanda ceklist (√) pada kotak yang tersedia (□) untuk jawaban yang paling sesuai dengan kondisi Bapak/Ibu/Saudara/i. Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan silahkan menggunakan skala sebagai berikut:

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	**Tidak Setuju**	**Netral**	**Setuju**	**Sangat Setuju**

Motivasi

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju ——— Sangat Setuju				
		1	2	3	4	5
1	Saya merasa memiliki kelompok kerja yang kompak dan saling mendukung satu sama lain.					
2	Perusahaan memberikan tempat kerja yang aman dan nyaman.					
3	Perusahaan memberikan kesempatan kepada saya untuk mengembangkan kreativitas, ketrampilan dan kemampuan dalam bekerja.					
4	Gaji yang saya terima cukup untuk memenuhi kebutuhan sehari-sehari saya.					
5	Saya mendapat asuransi kesehatan dari perusahaan tempat saya bekerja.					

Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju ——— Sangat Setuju				
		1	2	3	4	5
1	Penerangan pada ruang kerja saya sudah baik sehingga dapat mendukung pekerjaan yang saya lakukan..					
2	Di ruang kerja saya tidak terdapat suara bising yang dapat mengganggu konsentrasi saya dalam bekerja.					
3	Sirkulasi udara pada ruang kerja saya sudah baik.					
4	Saya ikut serta dalam menjaga kebersihan di tempat kerja.					
5	Fasilitas yang disediakan perusahaan sudah memadai untuk menunjang pekerjaan.					

Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju ——— Sangat Setuju				
		1	2	3	4	5
1	Pimpinan melibatkan saya untuk memutuskan cara dalam melakukan pekerjaan.					
2	Pimpinan memberikan arahan berupa penjelasan mengenai bagaimana melaksanakan pekerjaan dengan baik.					
3	Pimpinan memberikan tanggung jawab kepada saya dengan tepat.					
4	Pimpinan melakukan komunikasi dua arah kepada pegawai dalam memecahkan masalah.					
5	Pimpinan saya peduli dengan masalah-masalah yang menghambat kinerja saya sehingga ia siap untuk memberikan motivasi pada saya agar kembali fokus dalam bekerja.					

Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju ——— Sangat Setuju				
		1	2	3	4	5
1	Pekerjaan saya sekarang dapat mengembangkan karir saya dimasa yang akan datang.					
2	Saya puas dengan pekerjaan saya, karena saya dapat membuat kemajuan di perusahaan ini.					
3	Saya merasa puas atas pekerjaan yang telah saya lakukan.					
4	Saya merasa puas jika pulang dari kantor sesuai dengan jam pulang kerja yang telah ditetapkan.					
5	Saya merasa puas jika selalu mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.					

Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju ——— Sangat Setuju				
		1	2	3	4	5
1	Hasil pekerjaan saya dapat memenuhi kualitas yang ditetapkan perusahaan.					
2	Hasil pekerjaan saya dapat memenuhi kuantitas yang ditetapkan perusahaan.					
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi, teliti dan tepat waktu.					
4	Saya sering mengutamakan kerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.					
5	Saya mengerjakan semua yang menjadi tanggung jawab saya walaupun pimpinan tidak ada di kantor.					
6	Sikap saya dalam bekerja sudah sesuai dengan norma-norma di perusahaan.					
7	Komunikasi saya dengan rekan kerja selalu terjalin dengan baik.					