



PENGARUH MOTIVASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA BTN KC SYARIAH MAKASSAR)

Asniar¹, Nuraeni Gani², Asyraf Mustamin³
^{1,2,3}Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar

ABSTRAK

Di Indonesia saat ini masih banyak pekerjaan terkait kualitas SDM yang perlu ditingkatkan yang untuk saat ini sebanyak 55% lebih memiliki pendidikan rendah dan skill yang terbatas dibuktikan dengan laporan *World Bank Human Capital Index 2023* yang menempatkan Indonesia pada peringkat 130 dari 199 negara, begitu juga dengan peringkat EQ yang menduduki peringkat enam di ASEAN. Dalam hal ini, kita akan menilai seberapa jauh pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui lingkungan kerja sebagai tolok ukur untuk menilai *job performance* dari masing-masing karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Jumlah populasi dalam penelitian ini 35 orang. Teknik pengambilan data pada penelitian ini menggunakan kuesioner, Data yang diperoleh kemudian diolah menggunakan SPSS 21. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diperoleh Motivasi, Gaya Kepemimpinan dan lingkungan kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu hasil penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja. Sedangkan untuk hasil penelitian, motivasi dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan lingkungan kerja sebagai variabel intervening.

Kata kunci: Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, Lingkungan Kerja

ABSTRACT

In Indonesia, there are still many jobs related to the quality of human resources that need to be improved, which currently as many as 55% have low education and limited skills, as evidenced by the *World Bank Human Capital Index 2023* report which places Indonesia at 130th out of 199 countries, as well as the EQ ranking which is ranked sixth in ASEAN. In this case, we will assess how far the influence of motivation and leadership style on employee performance through the work environment as a benchmark for assessing the job performance of each employee. This study uses a quantitative approach. The population in this study was 35 people. The data collection technique in this study used a questionnaire. The data obtained were then processed using SPSS 21. The results of this study indicate that Motivation, Leadership Style and work environment partially do not have a significant effect on employee performance. In addition, the results of the study also show that motivation and leadership style



partially have a significant effect on the work environment. As for the results of the study, motivation and leadership style do not have a significant effect on performance with the work environment as an intervening variable.

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

PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia bisnis merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari. Semakin berkembangnya dunia bisnis menjadikan sumber daya manusia untuk terus maju ke tingkat yang lebih tinggi. Tentu saja untuk itu setiap individu harus memiliki kompetensi dan prestasi agar dapat bersaing khususnya di dunia kerja. Prestasi yang dicapai oleh seseorang disebut sebagai *actual performance* atau *job performance* yang biasa kita sebut dengan kinerja. Begitu juga perusahaan tidak akan bisa berjalan jika tidak ada sumber daya manusia atau karyawan didalamnya. Maka dari itu, dibutuhkan seorang karyawan yang dapat melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta berhasil secara kualitas maupun kuantitas sehingga kinerja yang diberikan dapat membawa kemajuan bagi perusahaan. Tuntutan tersebut haruslah didukung dengan manajemen yang dapat mendorong kinerja karyawan agar semakin baik.

Motivasi termasuk dalam variabel yang dimana dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam sebuah perusahaan sering terjadi fluktuasi dari kinerja karyawannya. Dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan diperlukan dorongan dan pemicu motivasi untuk karyawan oleh tindakan khusus dari perusahaan. Motivasi kerja sangat penting untuk ditingkatkan karena dapat mempengaruhi sejauh mana karyawan mampu mencapai tujuan perusahaan dan memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Gaya Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Jika membahas tentang Gaya Kepemimpinan, maka akan dibahas didalamnya seorang pemimpin. Dalam sebuah perusahaan, seorang pemimpin (*leader*) mempunyai peran yang sangat penting dan tanggung jawab penuh demi keberlangsungan organisasi tersebut. Setiap pemimpin (*leader*), dalam menentukan gaya kepemimpinannya harus mampu menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang sedang terjadi.

Berbicara tentang capaian kerja seseorang yang berasal dari motivasi ataupun gaya kepemimpinan artinya bahwa yang ingin dicapai adalah kinerja yang maksimal dari karyawan. Menurut Budiyanto (2020) kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai karyawan tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Kinerja karyawan berpengaruh besar terhadap perkembangan perusahaan karena dimana suatu perusahaan memiliki sumber daya yang berkualitas maka akan menciptakan kinerja yang baik. Selain dari kedua hal yang telah dijelaskan diatas, terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan bagian pokok yang mampu meningkatkan kualitas produktivitas kerja yang dimana lingkungan kerja



termasuk dalam kehidupan sosial, fisik, dan psikologi pada suatu instansi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan non fisik.

Kinerja karyawan tentu saja dapat memaksimalkan produktivitas dari sebuah perusahaan, tidak terkecuali sebuah bank. Bank Syariah saat ini telah menjadi primadona bagi Lembaga keuangan di Indonesia. Bank Syariah merupakan bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip Syariah, yaitu aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan atau kegiatan pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan Syariah. Masyarakat Indonesia tanpa terkecuali, baik muslim dan non muslim. Bank Sulselbar Syariah juga merupakan perbankan yang selalu mengutamakan service excellent bagi nasabahnya untuk selalu mendapat pelayanan yang baik dan prima. Karena itu, Bank Sulselbar Syariah pun memperhatikan kinerja karyawan demi meningkatkan pelayanan dan memaksimalkan profit yang didapatkan oleh perusahaan.

Bank Sulselbar Syariah merupakan bank yang mengutamakan service excellent sehingga juga sangat penting untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia sebagai langkah praktis meningkatkan kinerja bank itu sendiri. Permasalahan-permasalahan yang seringkali terjadi yang menyebabkan kinerja dari perusahaan menurun yaitu disebabkan oleh menurunnya kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Di Indonesia saat ini masih banyak pekerjaan terkait kualitas SDM yang perlu ditingkatkan yang untuk saat ini sebanyak 55% lebih memiliki pendidikan rendah dan skill yang terbatas dibuktikan dengan laporan *World Bank Human Capital Index 2023* yang menempatkan Indonesia pada peringkat 130 dari 199 negara, begitu juga dengan peringkat EQ yang menduduki peringkat enam di ASEAN. Dalam hal ini, kita akan menilai seberapa jauh pengaruh motivasi, Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui lingkungan kerja sebagai tolak ukur untuk menilai *job performance* dari masing-masing karyawan. Hal ini tidak terlepas dari bagaimana peran perusahaan dalam hal ini Bank Sulselbar Syariah untuk tetap menyokong dan memfasilitasi agar kinerja yang diberikan karyawan dapat maksimal sehingga dapat pula memaksimalkan kinerja dari perusahaan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Penelitian kuantitatif adalah pendekatan yang menekankan pada pengujian teori-teori atau hipotesis-hipotesis melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dalam angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik dan permodelan sistematis. Metode penelitian asosiatif menurut sugiyono adalah "Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini, metode asosiatif digunakan untuk mengetahui pengaruh motivasi Dan Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui lingkungan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada BTN KC Syariah Makassar). Dalam penelitian,



penentuan populasi merupakan hal yang penting untuk memberikan batasan secara jelas tentang apa yang akan diteliti. Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diselidiki dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan BTN KC Syariah Makassar sebanyak 35 karyawan.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, ataupun bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya. Pada penelitian ini menggunakan teknik *sampling jenuh*. *Sampling jenuh* yaitu penentuan sampel dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil, istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan BTN KCS berjumlah 30 karyawan.

HASIL

Uji Hipotesis

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi-variasi dependen. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol sampai satu (0-1). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas.

Tabel Hasil Uji R Square

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.551 ^a	.303	.236	1.989

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

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	53.352	3	17.784	4.495	.010 ^b
Residual	122.648	31	3.956		
Total	176.000	34			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

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



Tabel diatas menunjukkan koefisien determinasi dengan model summary, dan nilai R persegi dapat diperoleh sebesar 0,303 = 30,3%. Artinya bahwa variabel Motivasi, Gaya Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 30,3% sedangkan sisanya ($100\% - 30,3\% = 69,7\%$) sebesar 69,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Uji Parsial (Uji T)

Uji t digunakan untuk menguji tingkat signifikan dari pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.

Tabel Hasil Uji Parsial (Uji T)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5.457	3.563		1.532	.135
Motivasi	.328	.145	.338	2.270	.030
Gaya Kepemimpinan	.448	.150	.443	2.980	.005

a. Dependent Variable: Lingkungan Kerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.736	3.909		2.746	.010
Motivasi	.230	.165	.256	1.391	.174
Gaya Kepemimpinan	.185	.180	.198	1.027	.312
Lingkungan Kerja	.190	.187	.206	1.016	.318

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

- 1) Motivasi (X1) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Z) dilihat dari tabel di atas diketahui nilai sig. Untuk pengaruh Motivasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Z) adalah sebesar $0,174 > 0,05$ dan nilai t hitung $1.391 < t$ tabel 2.039. Artinya tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan secara signifikan
- 2) Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Z) dilihat dari tabel di atas diketahui nilai sig. Untuk pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Z) adalah sebesar $0,312 > 0,05$ dan nilai t hitung $1.027 < t$ tabel 2.039. Artinya tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara signifikan
- 3) Motivasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Lingkungan Kerja (Y) dilihat dari tabel di atas diketahui nilai sig. Untuk pengaruh Motivasi (X1) terhadap Lingkungan Kerja (Y) adalah sebesar $0,030 < 0,05$ dan nilai t hitung $2.270 > t$ tabel 2.036. Artinya terdapat pengaruh motivasi terhadap lingkungan kerja secara signifikan
- 4) Gaya Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Lingkungan Kerja (Y) dilihat dari tabel di atas diketahui nilai sig. Untuk pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Lingkungan Kerja (Y) adalah sebesar $0,005 < 0,05$ dan nilai t hitung $2.980 > t$ tabel 2.036. Artinya terdapat pengaruh motivasi terhadap lingkungan kerja secara signifikan

Lingkungan Kerja (Y) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Z) dilihat dari tabel di atas diketahui nilai sig. Untuk pengaruh Lingkungan Kerja (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z) adalah sebesar $0,318 > 0,05$ dan nilai t hitung $1.016 < t$ tabel 2.039. Artinya tidak terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara signifikan.

Sobel Test (Uji Sobel)

Uji sobel dilakukan untuk menentukan pengaruh mediasi yang terjadi bersifat signifikan atau tidak, diperlukan uji sobel. Analisis jalur akan menghasilkan koefisien yang menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung variabel-variabel penelitian. Besarnya pengaruh langsung ditunjukkan dengan angka koefisien keluaran dari SPSS sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien.

Tabel Acuan Perhitungan Sobel Test Hipotesis 6

Keterangan		Acuan	<i>Test Statistic</i>	P-Value	Kesimpulan
A	0.416	Unstandarized	1.471	0.141	H6 Ditolak
B	0.280				
Sa	0.138	Std. Error			
Sb	0.166				

Berdasarkan tabel di atas, nilai pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai unstandardized 0.146 dan std. error 0.138 dengan signifikansi $0.005 < 0.05$ yang berarti bahwa terdapat pengaruh signifikan. Sedangkan nilai pengaruh tidak langsung motivasi melalui lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai unstandardized 0.280 dan std error 0.166 dengan P-Value yang didapatkan dari hasil calculating sobel sebesar $0.141 > 0.05$ maka dapat disimpulkan H6 Ditolak.

Tabel Acuan Perhitungan Sobel Test Hipotesis 7

Keterangan		Acuan	<i>Test Statistic</i>	P-Value	Kesimpulan
A	0.415	Unstandarized	1.416	0.156	H7 Ditolak
B	0.287				
Sa	0.145	Std. Error			
Sb	0.176				

Berdasarkan tabel di atas, nilai pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai unstandardized 0.145 dan std. Error 0.145 dengan signifikansi $0.007 < 0.05$ yang berarti bahwa terdapat pengaruh signifikan. Sedangkan nilai pengaruh tidak langsung motivasi melalui lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dilihat dari nilai unstandardized 0.287 dan std error 0.176 dengan P-Value yang didapatkan dari hasil calculating sobel sebesar $0.156 > 0.05$ maka dapat disimpulkan H67 Ditolak.

DISKUSI

1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Widodo mengemukakan motivasi adalah keinginan yang terdapat dalam diri seseorang individu yang merangsang-nya untuk melakukan tindakan-tindakan. Mangkunegara mendefinisikan motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan danmemelihara perilaku yang berhubungan dengan



lingkungan. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Hasil pengolahan data dengan uji statistik IBM SPSS 21 menunjukkan bahwa Motivasi (X1) berdampak positif namun tidak signifikan pada kinerja karyawan (Z), dengan nilai signifikansi 0,174 lebih dari 0,05 dan nilai t-hitung 1.391 lebih kecil daripada nilai t-tabel 2.039. Sehingga dilihat dari hasil penelitian tersebut maka penelitian ini dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Motivasi (X1) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Z) sehingga H1 ditolak. Koefisien variabel motivasi adalah 0.174, berarti terdapat hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Nilai ini menjelaskan jika terjadi peningkatan motivasi 1% maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0.174. Dalam artian bahwa motivasi yang diterima oleh karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan untuk disukai, kebutuhan untuk dihargai dan kebutuhan pengembangan diri tidak mempengaruhi kinerja karyawan di BTN KC Syariah Makassar. Hal ini juga tidak sesuai dengan pernyataan Rangga Mahardika (2020) dalam penelitiannya bahwa motivasi merupakan suatu dorongan dalam diri individu untuk mencapai sesuatu yang spesifik sesuai dengan tujuannya. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: arah perilaku kerja (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (sebagai kuat usaha individu dalam bekerja).

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmat Hidayat (2021), dimana Motivasi (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi $0,182 > 0,05$. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Pragiwani, dkk (2020) dimana Motivasi (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu dengan nilai signifikansi sebesar $0,067 > 0,05$. Namun tidak sejalan dengan penelitian Ompusunggu dan Kusmiyanti (2021) yang menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai Rutan Kelas IIB Humbang Hasundutan. Meskipun motivasi adalah dorongan yang kuat dalam diri seorang individu untuk mencapai tujuan, namun hubungannya dengan kinerja atau *performancetidak* selalu *linier/langsung*. Hal ini disebabkan karena kinerja dapat juga dipengaruhi oleh berbagai faktor, tidak hanya motivasi, tetapi juga keterampilan, pengetahuan, lingkungan kerja, dukungan kerja dan faktor-faktor lainnya. Jadi, meskipun seseorang memiliki motivasi yang tinggi terhadap pekerjaannya namun tidak dibarengi dengan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan tugas dengan baik, maka motivasi pun tidak cukup untuk meningkatkan kinerjanya.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Northouse (2018) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang efektif dan efisien akan terwujud apabila dijalankan berdasarkan fungsi dan tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin harus berusaha menjadi bagian dari situasi



kelompok atau organisasi yang dipimpinnya. Menurut Erlangga (2018) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah relasi antar pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan ini pada umumnya berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian suatu tujuan tertentu. Sementara Soelistya (2022) menjelaskan gaya kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu.

Hasil pengolahan data dengan uji statistik IBM SPSS 21 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X2) berdampak positif namun tidak signifikan pada kinerja karyawan (Z), dengan nilai signifikansi 0,312 lebih dari 0,05 dan nilai t- hitung 1.027 lebih kecil daripada nilai t-tabel 2.039. Sehingga dilihat dari hasil penelitian tersebut maka penelitian ini dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan (X2) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Z) sehingga H2 ditolak. Koefisien variabel gaya kepemimpinan adalah 0.312 berarti terdapat hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Nilai ini menjelaskan jika terjadi peningkatan gaya kepemimpinan sebesar 1% maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0.312. Tidak adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat dipahami mengingat kepemimpinan sebaik apapun tidak akan mampu menggerakkan organisasi manakala system yang dibangun tidak mampu memberi landasan bahkan membatasi kreativitas sang pemimpin. Pernyataan di atas sesuai dengan Teori Kontingensi. Teori ini mengemukakan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan tergantung pada situasi tertentu. Misalnya, dalam situasi di mana tugas-tugas karyawan sangat terstruktur dan jelas, gaya kepemimpinan otoriter mungkin tidak memiliki dampak yang signifikan pada kinerja karena karyawan sudah tahu apa yang diharapkan dari mereka. Namun, hal ini tidak sejalan dengan pernyataan Heri Erlangga (2018) bahwa kepemimpinan ini pada umumnya berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak dan menggerakkan orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian suatu tujuan tertentu. Tidak adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan juga terjadi karena penelitian ini memiliki keterbatasan karakteristik, jumlah dan sebaran responden serta pengukuran variabel.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yanti, dkk (2022), dimana gaya kepemimpinan (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi $0,208 > 0,05$. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Arief Teguh Nugroho (2018) yang menyatakan gaya kepemimpinan (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi $0.142 > 0.05$. Namun tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Moh. Khoiri dan Nurul Rahma Oktavia (2019) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan Bawaslu Kota Administrasi Jakarta Selatan.

Meskipun kekuasaan dan kemampuan seorang pemimpin untuk memotivasi dan menggerakkan orang lain adalah faktor penting dalam menentukan efektivitas

suatu organisasi, hasil kinerja individu dalam tim tersebut juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lainnya. Gaya kepemimpinan yang berbeda seperti otoriter, demokratis atau delegatif dapat mempengaruhi dinamika dan budaya kerja dalam suatu tim. Namun, pengaruhnya terhadap kinerja seorang individu dapat bervariasi tergantung pada konteks dan karakteristik individu serta situasi tertentu. Sesuai dengan hasil penelitian di atas yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karena kinerja individu secara langsung maupun tidak langsung dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

3. Pengaruh Motivasi terhadap Lingkungan Kerja

Menurut Fauzia Agustini (2019) motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya dengan semangat, rela dan penuh tanggung jawab. Kreitner dan Kinicki mengemukakan bahwa motivasi adalah proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tertentu. Hasil pengolahan data dengan uji statistik IBM SPSS 21 menunjukkan bahwa Motivasi (X1) berdampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja (Y), dengan nilai signifikansi 0,030 kurang dari 0,05 dan nilai t-hitung 2.270 lebih besar daripada nilai t-tabel 2.036. Sehingga dilihat dari hasil penelitian tersebut maka penelitian ini dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Motivasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja (Y) sehingga H1 diterima. Koefisien variabel motivasi adalah 0.030, berarti terdapat hubungan yang positif terhadap lingkungan kerja. Nilai ini menjelaskan jika terjadi peningkatan motivasi 1% maka lingkungan kerja akan naik sebesar 0.030. Hal ini sejalan dengan pernyataan dari Fauzia Agustini (2019) bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya dengan semangat, rela dan penuh tanggung jawab. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Husna Purnama, dkk (2020) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja sebesar 52,7% terhadap motivasi karyawan Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung. Motivasi memainkan peran penting dalam cara seseorang menyelesaikan pekerjaan mereka di lingkungan kerja. Ketika seseorang termotivasi, mereka cenderung bekerja dengan semangat, rela, dan penuh tanggung jawab, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka di tempat kerja. Pernyataan tersebut mencerminkan bagaimana motivasi yang tinggi dapat memengaruhi cara seseorang memandang dan menyelesaikan tugas mereka. Ketika seseorang termotivasi, mereka cenderung memiliki dorongan internal yang kuat untuk berhasil, yang dapat menciptakan suasana kerja yang lebih produktif dan positif.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Lingkungan Kerja

Menurut Sutarto (2018) gaya kepemimpinan merupakan suatu usaha dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu ataupun tujuan organisasi. Artinya bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi



dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Hasibuan (2016) menyatakan Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu.

Hasil pengolahan data dengan uji statistik IBM SPSS 21 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X2) berdampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap lingkungan kerja (Y), dengan nilai signifikansi 0,005 kurang dari 0,05 dan nilai t-hitung 2.980 lebih besar daripada nilai t-tabel 2.036. Sehingga dilihat dari hasil penelitian tersebut maka penelitian ini dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja (Y) sehingga H4 diterima. Koefisien variabel gaya kepemimpinan adalah 0.005 berarti terdapat hubungan yang positif terhadap lingkungan kerja. Nilai ini menjelaskan jika terjadi peningkatan gaya kepemimpinan sebesar 1% maka lingkungan kerja akan naik sebesar 0.005. Hal ini sejalan dengan pernyataan dari Hasibuan (2016) menyatakan gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Pentingnya gaya kepemimpinan dalam membentuk lingkungan kerja yang efektif dan produktif. Gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap bagaimana orang-orang merasa, berinteraksi, dan bekerja dalam sebuah organisasi.

Hasil penelitian di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dathi (2017) bahwa (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, (2) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap lingkungan kerja, (3) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja, (4) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan (5) motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dalam sebuah organisasi dapat membentuk budaya dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Seorang pemimpin yang mempraktikkan gaya kepemimpinan otoriter mungkin cenderung memberikan arahan yang jelas dan tegas kepada bawahannya, yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur namun kurang fleksibel. Di sisi lain, seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif mungkin lebih terbuka terhadap masukan dari timnya, menciptakan lingkungan yang lebih kolaboratif dan inklusif. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin untuk memahami berbagai gaya kepemimpinan dan bagaimana dampaknya terhadap lingkungan kerja, serta memilih gaya yang sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi mereka.



5. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja menurut Nitisemito (2015) mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya adalah kebersihan, musik dan lain-lain, karena hal itu dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan menurut Reksohadirpojo dan Gitosudarmo (2015) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah kondisi atau keadaan tempat kerja yang perlu di atur hingga tidak mengganggu pekerjaan para karyawan dan agar diperoleh kenaikan produktifitas dan berkurangnya biaya produksi tiap tahun. Hasil pengolahan data dengan uji statistik IBM SPSS 21 menunjukkan bahwa lingkungan kerja (Y) berdampak positif namun tidak signifikan pada kinerja karyawan (Z), dengan nilai signifikansi 0,318 lebih dari 0,05 dan nilai t-hitung 1.016 lebih kecil daripada nilai t-tabel 2.039. Sehingga dilihat dari hasil penelitian tersebut maka penelitian ini dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel lingkungan kerja (Y) berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (Z) sehingga H5 ditolak. Koefisien variabel lingkungan kerja adalah 0.318 berarti terdapat hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Nilai ini menjelaskan jika terjadi peningkatan lingkungan kerja sebesar 1% maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0.318. Namun, hasil penelitian di atas tidak sejalan dengan pernyataan dari Nitisemito (2015) mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Hal ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ahmad, Mappamiring dan Mustari (2022) bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Bulukumba. Lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menciptakan ketidaknyamanan bagi sebagian karyawan, tetapi mereka mungkin masih mampu untuk menjalankan tugas-tugas mereka dengan baik karena motivasi internal atau kebutuhan finansial. Di sisi lain, lingkungan kerja yang baik mungkin memberikan kenyamanan dan dukungan yang diinginkan oleh sebagian karyawan, tetapi kinerja mereka mungkin tidak meningkat secara signifikan karena faktor-faktor lain seperti kurangnya motivasi pribadi atau kurangnya keterampilan yang diperlukan.

6. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Lingkungan Kerja sebagai variabel intervening

Kinerja karyawan maupun organisasi secara keseluruhan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Di samping adanya kepemimpinan dan motivasi, diduga masih ada faktor lain yang ikut mempengaruhi kinerja yaitu lingkungan kerja. Motivasi menurut Daniel (2022) adalah cerminan dari alasan mengapa seseorang melakukan sesuatu²⁴. Motivasi adalah proses penyaluran dorongan dari dalam diri seseorang



agar ia ingin mencapai tujuan organisasi. Lingkungan kerja dapat bertindak sebagai variabel perantara dalam pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Ini berarti bahwa motivasi yang baik dapat mempengaruhi lingkungan kerja yang positif, yang kemudian mempengaruhi kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan efektivitas karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Berdasarkan hasil uji koefisien regresi parsial pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel intervening. Diketahui pengaruh langsung yang diberikan X1 terhadap Y sebesar 0.256. Sedangkan pengaruh tidak langsung X1 melalui Y terhadap Z adalah perkalian antara nilai beta X1 terhadap Y dengan nilai beta Y terhadap Z yaitu : $0.338 \times 0.206 = 0.069$. Maka pengaruh total yang diberikan X1 terhadap Z adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu : $0.256 + 0.069 = 0.325$. Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0.256 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.069 yang berarti bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung. Hal ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung X1 melalui Y tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Z. Secara teoritis, motivasi merupakan dorongan individu untuk mencapai tujuan atau melakukan sesuatu. Dan dari hasil penelitian di atas, ketika seseorang termotivasi, mereka cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi karena mereka memiliki energi, fokus, dan tekad untuk berhasil.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurmin Arianto dan Ria Septiani (2021) bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada PT AJS Muncul, Tangerang Selatan. Begitu juga dengan variabel lingkungan kerja fisik, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT AJS Muncul, Tangerang Selatan. Adapun kepuasan kerja, tidak memiliki pengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diketahui pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja dan pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja.

Motivasi secara langsung memengaruhi kinerja karyawan lebih besar daripada pengaruh motivasi yang tidak langsung melalui perantara atau intervensi dari lingkungan kerja. Ini mengindikasikan bahwa meskipun lingkungan kerja dapat memainkan peran dalam memoderasi hubungan antara motivasi dan kinerja, pengaruh langsung motivasi tetap menjadi faktor yang lebih dominan dalam menentukan tingkat kinerja individu. Motivasi langsung mempengaruhi perilaku kerja dan usaha yang diberikan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Lingkungan Kerja sebagai variabel intervening

Gaya Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang



memimpinnya. Kinerja karyawan maupun organisasi secara keseluruhan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Di samping adanya kepemimpinan dan motivasi, diduga masih ada faktor lain yang ikut mempengaruhi kinerja yaitu lingkungan kerja. Kepemimpinan yang baik disertai oleh lingkungan kerja yang mendukung akan membuat suasana kondusif dan terkendali bagi karyawan sehingga dapat bekerja secara maksimal dan menghasilkan output yang baik pula.

Berdasarkan hasil uji koefisien regresi parsial pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan lingkungan kerja sebagai variabel intervening. Diketahui pengaruh langsung yang diberikan X_2 terhadap Y sebesar 0.198. Sedangkan pengaruh tidak langsung X_2 melalui Y terhadap Z adalah perkalian antara nilai beta X_2 terhadap Y dengan nilai beta Y terhadap Z yaitu : $0.443 \times 0.206 = 0.091$. Maka pengaruh total yang diberikan X_1 terhadap Z adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu : $0.198 + 0.091 = 0.289$. Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai pengaruh langsung sebesar 0.198 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0.091 yang berarti bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung. Hal ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung X_2 melalui Y tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Z . Secara teoretis gaya Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan pada kinerja dapat terjadi melalui pengaruh langsung pemimpin terhadap motivasi, produktivitas, dan kinerja individu dalam tim.

Hal ini didukung oleh penelitian Patri Hasni (2020) yang menyebutkan bahwa secara langsung pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 41% lalu secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan signifikansi sebesar 0,000. Pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan lebih signifikan daripada pengaruh tidak langsung melalui lingkungan kerja sebagai variabel perantara. Ini menunjukkan bahwa walaupun lingkungan kerja dapat dimediasi oleh gaya kepemimpinan, pengaruh langsung gaya kepemimpinan pada kinerja tetap menjadi faktor yang lebih dominan. Ini menekankan pentingnya pemimpin dalam membentuk budaya kerja yang efektif dan memengaruhi kinerja tim secara langsung melalui perilaku dan sikap kepemimpinan mereka.

REFERENSI

- Agama RI, Kementrian. *Al-Hufaz Al-Qur'an Hafalan Mudah*. Bandung: Cordoba, 2021.
- Ahmad, Andi Jusdiana, Mappamiring, and Nuryanti Mustari. "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba." *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik* 3, no. 1(2022): 287-298.



Budiyanto, Eko, and Mochamad Mochklas. *Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Aspek Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja. Evaluasi Kinerja SDM*, 2020.

Chairunnisah, Reni, S KM, and Politeknik Medica Farma Husada Mataram. *Teori Sumber Daya Manusia. Kinerja Karyawan*, 2021.

Erlangga, Dr. Heri. *Kepemimpinan Dengan Spirit Technopreneurship*. Bandung: FISIP UNPAS PRESS, 2018.

Hasibuan, H.M.S. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, 2016.

Hasni, Patri, Djatmiko Noviantoro, and Dian Septianti. "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Win Acces Telecommunication Palembang Dengan Kepuasan Kera Sebagai Variabel Intervening" 1, no. 1 (2020): 27-35.

Khaeruman. *Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia Konsep & Studi Kasus. Bookchapter*, 2021.

Khoiri, Moh., and Nurul Rahma Oktavia. "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Badan Pengawas Pemilu Kota Administrasi Jakarta Selatan." *Jurnal Ilmiah Mimbar Demokrasi* 19, no. 01 (2019): 80-98.

Mahardika, Rangga, Djamhur Hamid, and Ika Ruhana. "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja (Survei Karyawan Pada PT. Axa Financial Indonesia SalesOffice Malang)." *Jurnal Mitra Manajemen* (2020): Vol.4, No. 2, hal. 1-10. [http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=189462&val=6468&title=PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN Survei](http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=189462&val=6468&title=PENGARUH%20MOTIVASI%20KERJA%20TERHADAP%20KINERJA%20KARYAWAN%20Survei)

Karyawan Pada PT Axa Financial Indonesia Sales Office Malang.

MBA, Fauzia Agustini. SE. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UISU Press, 2019.

Muhyi, Muhammad, Hartono, Sunu Catur Budiyono, Rarasaning Satianingsih, Sumardi, Irfan Rifai, A. Qomaru Zaman, Astutik. Erna Puji, and Sri Rahmawati Fitriatien. *Metodologi Penelitian*. Surabaya: Adi Buana University Press, 2018.

Munandar, Aris, and Ahmad Hasan Ridwan. "Tafsir Surat An-Nisa Ayat 29 Sebagai Landasan Hukum Akad Ba'i Assalam Dalam Praktek Jual Beli Online." *Rayah Al-Islam* 7, no. 1 (2023): 271-287.

Nitisemito, and Alex S. *Manajemen Personalia Dan Manajemen Sumber Daya Manusia*.



Edisi Ke 4. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia, 2015.

Northouse, P.G. *Leadership : Theory and Practice*. US: Sage Publication, 2018.

R, Krietner, and Kinicki A. *Organization Behaviour, International Edition*. inc: McGraw-Hill Companies, 2001.

Rahardjo, Daniel Adi Setya. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik, 2022.

Reksohadiprojo, Sukanto, Gitosudarmo, and Indriyo. *Manajemen Produksi*. Edisi 4. Yogyakarta, 2015.

Soelistya, Djoko. *Kepemimpinan Strategis*. Sidoarjo: Nizamia Leraning Center, 2022.
Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi Dan R & D)*. Bandung: Alfabeta, 2016.

Suparman, D R, and D Jajang. "Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pt Bekaert Indonesia Karawang" 9, no. 1 (2023): 47–53.

Sutikno, Dr. M. Sobry. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Mataram: Holistica, 2018. Widodo, Suparno Eko. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015.

Wijono, Sutarto. "Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi," 2018.

Yumanita, Ascarya Diana. *Bank Syariah: Gambaran Umum. Pusat Pendidikan Dan Studi Kebanksentralan (PPSK) BI*, 2005.