

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN VARIABEL INTERVENING
MOTIVASI KARYAWAN DI PT. LEZAX NESIA JAYA**



EMMY WIDIASTUTI

19911013

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

YOGYAKARTA

2022

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Arif Hartono', is written over a light gray watermark of the UII logo.

Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D

Dosen Penguji II

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Palupi', is written over a light gray watermark of the UII logo.

Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Senin tanggal 15 Agustus 2022 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

EMMY WIDIASTUTI

No. Mhs. : 19911013

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN VARIABEL INTERVENING MOTIVASI KARYAWAN DI PT. LEZAX NESIA JAYA

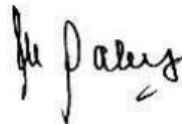
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji, maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D

Penguji II



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Dr. Drs. Albari, M.Si

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASME

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini adalah hasil karya saya sendiri dan tidak pernah diajukan sebelumnya untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi manapun, dan sepanjang pengetahuan saya tidak ada pendapat dan karya yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, dengan pengecualian yang secara tertulis menjadi acuan dan referensi di dalam naskah ini. Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup untuk menerima sanksi dan hukuman apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, Agustus 2022

Penulis,

Emmy Widiastuti



KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT. sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Motivasi Karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya”. Dengan penuh kerendahan hati dan ketulusan, penulis menghaturkan ungkapan terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada:

1. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.
2. Dr. Drs. Albari, M.Si., Ketua Program Studi Manajemen, Program Magister, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
3. Arif Hartono, SE., M.HRM., Ph.D., Dosen pembimbing yang telah membimbing dan memberikan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis dengan baik.
4. Dr. Majang Palupi, MBA. BBA., MBA., CPHCM., Dosen penguji yang telah banyak memberikan masukan pada penulisan tesis ini.
5. Direktur beserta karyawan PT. Lezax Nesia Jaya, yang telah menjadi lokasi penelitian dan sangat membantu pelaksanaan penelitian.
6. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan berkat dan anugrah-Nya berlimpah bagi beliau-beliau yang tersebut di atas. Semoga tesis ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan ilmu pengetahuan, serta bermanfaat untuk penelitian yang akan datang.

Yogyakarta, Agustus 2022

Penulis,

Emmy Widiastuti

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk

1. Kedua orang tua
2. Suami tercinta, Andi
3. Anak-anak terkasih, Nirmala, Rafa, dan Arka
4. Adek-adek tersayang utari, almarhumah Indah serta Ratih.



DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
BERITA ACARA UJIAN TESIS	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASME	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
ABSTRAK	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
1.5. Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Penelitian Terdahulu	10
2.2. Landasan Teori	47
2.2.1. Kinerja Karyawan	47
2.2.2. Kepemimpinan	56
2.2.3. Lingkungan Kerja	65
2.2.4. Motivasi Karyawan	73
2.3. Pengembangan Hipotesis Penelitian	81
2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan	81
2.3.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Karyawan	82
2.3.3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	83
2.3.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	83
2.3.5. Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	84
2.3.6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Karyawan	85

2.2.7. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Karyawan.....	86
2.4. Kerangka Hipotesis	87
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	88
3.1. Jenis Penelitian	88
3.2. Lokasi Penelitian	88
3.3. Populasi	89
3.4. Metode Pengumpulan Data Penelitian	89
3.4.1. Sumber Data Penelitian.....	89
3.4.2. Teknik Pengambilan Data Penelitian.....	89
3.5. Operasional Variabel Penelitian	90
3.5.1. Identifikasi Variabel	90
3.5.2. Pengertian dan Indikator Variabel	90
3.6. Pengukuran Variabel.....	94
3.7. Pengujian Validitas Instrumen Penelitian	95
3.7.1. Uji Validitas	95
3.7.2. Uji Realibilitas	95
3.8. Teknik Analisis Data.....	95
3.8.1. Analisis Deskriptif.....	96
3.8.2. Analisis Uji Asumsi Klasik	96
3.8.3. Analisis Regresi Linear Berganda	97
3.8.4. Analisis Jalur	98
BAB IV PEMBAHASAN.....	101
4.1. Hasil Pengumpulan Data	101
4.2. Hasil Pengumpulan Data Deskriptif.....	101
4.2.1. Jenis Kelamin Responden	102
4.2.2. Usia Responden	102
4.2.3. Tingkat Pendidikan Responden.....	103
4.2.4. Masa Kerja Responden	104
4.3. Hasil Pengujian Instrumen Penelitian.....	105
4.3.1. Hasil Pengujian Validitas	105
4.3.2. Uji Reliabilitas	108
4.4. Analisis Deskriptif Jawaban Responden.....	109

4.5. Pengujian Asumsi Klasik	114
4.5.1. Hasil Pengujian Normalitas	114
4.5.2. Hasil Pengujian Multikolinieritas.....	116
4.5.3. Hasil Pengujian Heteroskedastisitas	117
4.6. Hasil Pengujian Hipotesis Regresi Linear Berganda	117
4.6.1. Hasil Pengujian Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pada Model Pertama	118
4.6.2. Hasil Pengujian Pengaruh Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan Motivasi Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Pada Model Kedua 121	
4.6.3. Hasil Pengujian Analisis Jalur	124
4.6.4. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian.....	127
4.7. Pembahasan Analisis Pengaruh Variabel	127
4.7.1. Analisis Pengaruh Kepemimpinan (X1) Terhadap Motivasi Karyawan (Z) di PT. Lezax Nesia Jaya	127
4.6.2. Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Motivasi Karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya (Z).....	129
4.6.3. Analisis Pengaruh Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Lezax Nesia Jaya	132
4.6.4. Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Lezax Nesia Jaya.....	135
4.6.5. Analisis Pengaruh Motivasi Karyawan (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Lezax Nesia Jaya.....	138
4.6.6. Analisis Pengaruh Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Motivasi Karyawan (Z) di PT. Lezax Nesia Jaya.....	140
4.6.7. Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Motivasi Karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya	142
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	147
5.1. Kesimpulan	147
5.2. Saran.....	148
DAFTAR PUSTAKA	151
LAMPIRAN.....	173
Lampiran 1. Kuesioner	173
Lampiran 2. Hasil Pengujian Validitas dan Reabilitas.....	179
Lampiran 3. Hasil Pengujian Validitas Pernyataan Variabel	199
Lampiran 4. Hasil Uji Multikolinieritas	203

Lampiran 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas	205
Lampiran 6. Hasil Pengujian Asumsi Klasik.....	207
Lampiran 7. Hasil Analisis Regresi	222

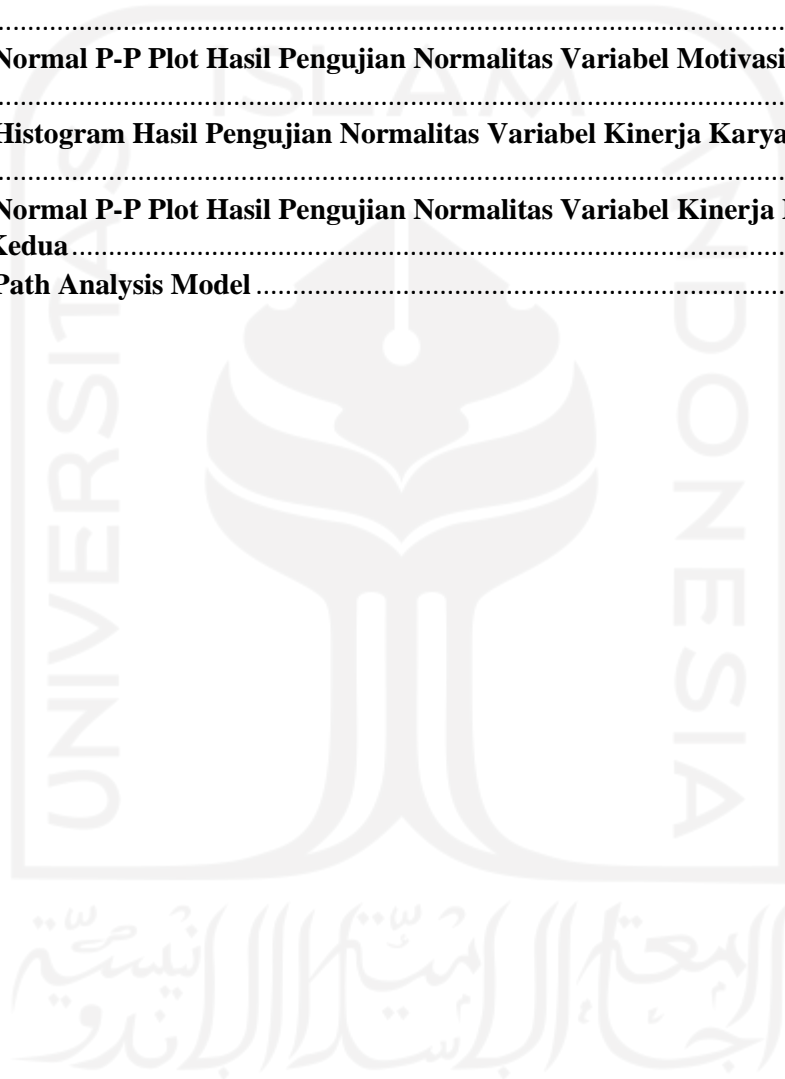


DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Rangkuman Penelitian Terdahulu Mengenai Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan	13
Tabel 2.2. Rangkuman Penelitian Terdahulu Mengenai Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Karyawan	18
Tabel 2.3. Rangkuman Penelitian Terdahulu Mengenai Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.....	24
Tabel 2.4. Rangkuman Penelitian Terdahulu Mengenai Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	29
Tabel 2.5. Rangkuman Penelitian Terdahulu Mengenai Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	35
Tabel 2.6. Rangkuman Penelitian Terdahulu Mengenai Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Karyawan.....	40
Tabel 2.7. Rangkuman Penelitian Terdahulu Mengenai Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Karyawan.....	45
Tabel 4. 1 Rekapitulasi Kuesioner	101
Tabel 4. 2 Rekapitulasi Jenis Kelamin Responden	102
Tabel 4. 3 Rekapitulasi Usia Responden	102
Tabel 4. 4 Rekapitulasi Tingkat Pendidikan Responden.....	103
Tabel 4. 5 Rekapitulasi Masa Kerja Responden	104
Tabel 4. 6 Rekapitulasi Jumlah Pernyataan Berdasarkan Variabel	105
Tabel 4. 7 Rekapitulasi Validitas Pernyataan Variabel X1 (Kepemimpinan).....	106
Tabel 4. 8 Rekapitulasi Validitas Pernyataan Variabel X2 (Lingkungan Kerja)	106
Tabel 4. 9 Rekapitulasi Validitas Pernyataan Variabel Y (Kinerja Karyawan)	107
Tabel 4. 10 Rekapitulasi Validitas Pernyataan Variabel Z (Motivasi Karyawan).....	107
Tabel 4. 11 Rekapitulasi Pengujian Reabilitas	108
Tabel 4. 12 Interval Penilaian Responden	109
Tabel 4. 13 Deskriptif Jawaban Responden Terkait Variabel Kepemimpinan (X1)	109
Tabel 4. 14 Deskriptif Jawaban Responden Terkait Lingkungan Kerja (X2)	110
Tabel 4. 15 Deskriptif Jawaban Responden Terkait Motivasi Karyawan (Z).....	111
Tabel 4. 16 Deskriptif Jawaban Responden Terkait Kinerja Karyawan (Y)	112
Tabel 4. 17 Koefisien Jalur	125
Tabel 4. 18 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	127

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Hipotesis	87
Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual Penelitian Regresi Model Analisis Jalur	99
Gambar 4. 1 Histogram Hasil Pengujian Normalitas Variabel Motivasi Pada Model Pertama	114
Gambar 4. 2 Normal P-P Plot Hasil Pengujian Normalitas Variabel Motivasi Pada Model Pertama	115
Gambar 4. 3 Histogram Hasil Pengujian Normalitas Variabel Kinerja Karyawan Pada Model Kedua	115
Gambar 4. 4 Normal P-P Plot Hasil Pengujian Normalitas Variabel Kinerja Karyawan Pada Model Kedua	116
Gambar 4. 5 Path Analysis Model	124



ABSTRAK

Persaingan di tingkat global pada saat ini, menuntut organisasi untuk terus meningkatkan keunggulan kompetitif dan produktivitasnya secara lebih efisien serta efektif. Kondisi ini mendorong perusahaan untuk mengelola, meningkatkan, mendayagunakan sumber daya manusia di perusahaannya, sehingga sumber daya manusia tersebut berdedikasi dan bermotivasi tinggi, sehingga inovatif dan terampil dalam menghasilkan kinerja yang baik. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis peran dan pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan variabel intervening motivasi karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya. Pengambilan data dilakukan dengan kuesioner dan menggunakan skala likert 1 - 6. Metode penelitian dilakukan dengan metode sensus pada semua karyawan PT. Lezax Nesia Jaya sebanyak 344 orang karyawan. Kuesioner yang dapat diolah dan dianalisis sebanyak 282. Pengolahan data dan analisis dilakukan dengan metode analisis analisis regresi linier berganda dan analisis jalur. Perangkat yang digunakan menggunakan *software* SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap dan kinerja karyawan melalui motivasi karyawan.

Kata kunci: kepemimpinan, lingkungan kerja, kinerja karyawan, motivasi karyawan

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Persaingan di tingkat global pada saat ini, semakin meningkat di semua lini kehidupan, tak terkecuali perdagangan bebas atau sektor ekonomi global. Berdasarkan laporan *The Global Competitiveness* 2018, indeks daya saing Indonesia dalam *Global Competitiveness Index* (GCI) 2018 berada pada peringkat 45, meningkat dibanding tahun sebelumnya (Nadya *et al.*, 2020). Kondisi ini menuntut organisasi untuk terus meningkatkan keunggulan kompetitif (Diamantidis & Chatzoglou, 2019) dan produktivitasnya secara lebih efisien serta efektif. Hal ini terbukti dari laporan *World Economic Forum* (WEF), apabila kecanggihan bisnis di Indonesia merupakan salah satu inovator terbaik di kalangan negara berkembang. Dalam rangka memenangkan persaingan di tingkat global tersebut, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang unggul (Labola, 2019) dan berkualitas (Desi & Pangastuti, 2019).

Sumber daya manusia berkualitas, merupakan komponen terpenting bisnis sebagai sumber keunggulan kompetitif, dan mampu meningkatkan daya saing organisasi (Fawcet *et al.*, 2008; Fernandes & Taba, 2019). Pengelolaan sumber daya manusia membutuhkan mekanisme yang dapat membentuk nilai dan norma seseorang atau sekelompok orang serta membekalinya dengan aktivitas yang dapat mendukung kinerja, sehingga pengelolaannya harus komprehensif (Wang *et al.*, 2017). Peran penting sumber daya manusia tersebut khususnya dalam mencapai visi dan misi organisasi, sesuai dengan perencanaan dan strategi organisasi yang telah ditetapkan (Siregar *et al.*, 2020). Peran sumber daya manusia juga memungkinkan

terciptanya teknologi informasi dengan menggunakan analisis statistika, visual, dan deskriptif terhadap proses pengelolaan sumber daya manusia, kinerja perusahaan, dan tolok ukur ekonomi eksternal untuk mewujudkan dampak bisnis yang baik. Hal tersebut memungkinkan organisasi untuk mengambil keputusan berdasarkan data (Marler & Boudreau, 2016).

Organisasi perlu mengelola, meningkatkan, mendayagunakan sumber daya manusia tersebut, sehingga sumber daya manusia tersebut berdedikasi dan bermotivasi tinggi (Bhatti *et al.*, 2016), sehingga inovatif dan terampil dalam menghasilkan kinerja yang baik (Tupti *et al.*, 2021). Organisasi juga perlu menciptakan, dan mengembangkan kondisi yang kondusif bagi peningkatan kemampuan kerja karyawan serta melibatkan karyawan dalam membuat keputusan perusahaan dengan berbasis data (McCartney & Fu, 2020). Peningkatan kemampuan kerja dan etos kerja karyawan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan, sehingga karyawan lebih produktif dan memenuhi target keuntungan perusahaan (Desi & Pangastuti, 2019; Siregar & Suma, 2022).

Kinerja karyawan di dalam sebuah perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya kepemimpinan (Diamantidis & Chatzoglou, 2019; Pawirosumarto *et al.*, 2017), lingkungan kerja (Pawirosumarto *et al.*, 2017; Bahri, 2018), motivasi, disiplin kerja, budaya organisasi (Pawirosumarto *et al.*, 2017), dan motivasi kerja (Ria, 2021) serta kompetensi karyawan (Jnaneswar & Ranjit, 2022). Kinerja karyawan juga menjadi alat ukur kesuksesan organisasi, baik organisasi manufaktur maupun organisasi penyedia jasa (Pawirosumarto *et al.*, 2017). Berdasarkan hal tersebut, perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini karena keberhasilan perusahaan sebagian besar ditentukan oleh kualitas

kerja karyawan dan pemimpinnya (Abeyrathna & Priyadarshana, 2020). Peran pemimpin dalam perusahaan, selain berkaitan dengan kelangsungan dan keberlanjutan perusahaan, juga dalam pencapaian visi dan misi perusahaan (Fazira & Mirani, 2019). Pemimpin juga dinilai sukses apabila pemimpin dapat mengerti keinginan bawahannya, serta mampu memberikan inspirasi dan apresiasi kepada bawahannya (Sultoni, 2018).

Kepemimpinan di dalam sebuah perusahaan selain membentuk lingkungan kerja (Bahri, 2018), diharapkan juga dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif bagi karyawan sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Fazira & Mirani, 2019). Selain itu, pemimpin juga diharapkan dapat menciptakan ekosistem lingkungan kerja di mana rekan kerja saling mendukung pekerjaan satu sama lainnya (Bhatti *et al.*, 2021), sehingga produktivitas organisasi meningkat (Dixit & Sinha, 2021). Lingkungan kerja karyawan merupakan tempat karyawan melaksanakan kegiatan dan memberikan dampak positif maupun negatif bagi karyawan menyelesaikan pekerjaan (Pawirosumarto *et al.*, 2017).

Lingkungan kerja, merupakan tempat untuk melakukan sebuah pekerjaan (Pawirosumarto *et al.*, 2017). Lingkungan tersebut, memiliki pengaruh langsung pada karyawan, hal ini karena sekitar 80% masalah kinerja berada di lingkungan kerja organisasi (Taiwo, 2020). Lingkungan kerja yang kondusif, mendorong kinerja karyawan menjadi lebih maksimal, dan memberikan dampak baik bagi keberlangsungan pekerjaan karena karyawan juga mempunyai rasa memiliki tempat kerjanya (Ozsungur, 2020). Lingkungan kerja yang baik mendukung peningkatan performa karyawan yang berdampak pada peningkatan hasil pekerjaan karyawan (Rojikinnor *et al.*, 2022). Kualitas hubungan kerja, sebagai salah satu

faktor pembentuk lingkungan kerja, diasosiasikan dengan kesuksesan karir dan kepuasan kerja karyawan, di mana hubungan yang baik antar karyawan memungkinkan peningkatan kepuasan kerja karyawan (Anasi, 2020).

Disamping itu, kemajuan teknologi, persaingan dan tekanan di tingkat global semakin meningkatkan kecepatan perubahan dalam lingkungan kerja (De Waal & Heijtel, 2015). Studi ini didukung penelitian yang merumuskan adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Crant, 2000; Nanulaitta, 2018; Primandaru, 2018; Siagian, 2018; Febrian, 2019). Studi lain menghasilkan penelitian bahwa lingkungan kerja berdampak negatif pada kinerja karyawan (Al-Omari & Okasheh, 2017), namun terdapat pula studi bahwa lingkungan kerja hanya berpengaruh positif dan signifikan secara simultan tidak secara parsial (Bahri, 2019; Suhardi, 2019).

Perusahaan selain meningkatkan lingkungan kerja, juga perlu melakukan penilaian kerja dengan menggunakan sistem evaluasi yang bersifat obyektif. Penilaian yang objektif dapat dilakukan oleh atasan berdasarkan data dari analisis sumber daya manusia di sebuah organisasi (Marler & Boudreau, 2016). Penilaian kinerja tersebut juga akan menjadi dasar penilaian yang obyektif dalam memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Penghargaan tersebut menjadi motivasi karyawan bekerja lebih lebih antusias, efektif dan efisien dalam bekerja. Motivasi karyawan yang meningkat, juga akan meningkatkan produktivitas karyawan, sehingga kinerja perusahaan meningkat (Pancasila *et al.*, 2020; Siregar & Suma, 2022). Perusahaan memberikan motivasi kepada karyawan, salah satunya berupa penghargaan bagi karyawan berprestasi, dan kesempatan bagi karyawan dalam bekerja dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan (Marler

& Boudreau, 2016). Motivasi sangat penting karena membentuk perilaku kerja dan kinerja (Robert, 2005).

Penelitian (Adriyanto & Subakti, 2018; Dharma, 2018; Rita *et al.*, 2018), menerangkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian lain, justru sebaliknya (Bahri, 2019; Marjaya & Pasaribu, 2019). Kedua studi ini merumuskan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan secara simultan, namun tidak secara parsial.

Perusahaan membutuhkan pemimpin dengan kepemimpinan yang memiliki integritas tinggi dan dapat mempengaruhi pencapaian kinerja karyawannya (Silitonga, 2020), perusahaan perlu fokus pada efektivitas kepemimpinan. Kepemimpinan yang baik di dalam perusahaan perlu dibentuk (Ribeiro *et al.*, 2018; Khaola & Coldwell 2019; Gupta, 2020), dikembangkan (McCauley & Palus, 2021) dan dipertanggungjawabkan kepemimpinannya. Peran kepemimpinan juga dapat mengembangkan partisipatif karyawan (Gallardo, 2019). Kepemimpinan dipandang dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas kerja serta kinerja karyawan (Muller *et al.*, 2018). Studi (Marzuki, 2018; Syukur, 2019) memformulasikan bahwa terdapat berpengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Marjaya & Pasaribu, 2019; Tirtayasa, 2019) justru sebaliknya, kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini memperluas wawasan dan pengkajian mengenai kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi karyawan dan kinerja karyawan yang ada di PT. Lezax Nesia Jaya serta memvalidasi gap penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya, khususnya mengenai kepemimpinan, lingkungan kerja,

kinerja dan motivasi dengan hasil penelitian yang tidak konsisten. Beberapa hasil penelitian terdahulu menyimpulkan adanya pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja terhadap motivasi, namun hasil penelitian peneliti yang lain, masih ada yang tidak mendukung hal tersebut.

PT. Lezax Nesia Jaya merupakan salah satu Perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA) yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta, yang telah menyusun dan menerapkan strategi peningkatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari beberapa indikator, di antaranya adalah rasa tanggung jawab, ketaatan, dan loyalitas dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Kinerja karyawan, dapat ditunjukkan dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab, kesesuaian dengan target, waktu, dan prosedur yang ada (Erwatiningsih, 2019). Karyawan yang mendapatkan makna pada kegiatan yang dilakukan, akan berusaha mencapai kinerja yang terbaik (Zeglat & Janbeik, 2019), namun demikian kinerja karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya cenderung belum maksimal.

Kinerja karyawan yang belum optimal dapat terlihat dari hasil kinerjanya (Parlindungan *et al.*, 2021). Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara awal yang dilakukan dengan Bagian Kepegawaian, PT. Lezax Nesia Jaya, kinerja karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya yang belum optimal. Kinerja karyawan yang belum optimal di antaranya dalam hal penyelesaian pekerjaan yang kurang maksimal maupun tingkat kehadiran karyawan pada jam dan hari kerja. Karyawan PT. Lezax Nesia Jaya masih banyak yang belum memberikan keterangan terkait izin tidak masuk kerja maupun izin keperluan pribadi pada jam kerja, sakit, maupun tidak masuk tanpa keterangan. Pergantian karyawan yang masuk dan keluar

perusahaan cenderung cukup tinggi, sehingga hal ini mempengaruhi produktivitas PT. Lezax Nesia Jaya.

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini sebagai berikut.

- 1.2.1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi karyawan?
- 1.2.2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan?
- 1.2.3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 1.2.4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 1.2.5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 1.2.6. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan?
- 1.2.7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian di PT. Lezax Nesia Jaya ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis hal-hal yang tercantum di bawah ini:

- 1.3.1. Memahami dan melakukan analisis mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi karyawan PT. Lezax Nesia Jaya.
- 1.3.2. Memahami dan melakukan analisis mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi karyawan PT. Lezax Nesia Jaya.
- 1.3.3. Memahami dan melakukan analisis mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Lezax Nesia Jaya.
- 1.3.4. Memahami dan melakukan analisis mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Lezax Nesia Jaya.

1.3.5. Memahami dan melakukan analisis mengenai pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Lezax Nesia Jaya.

1.3.6. Memahami dan melakukan analisis mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan PT. Lezax Nesia Jaya.

1.3.7. Memahami dan melakukan analisis mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan PT. Lezax Nesia Jaya.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat bagi perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi PT. Lezax Nesia Jaya khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan, sehingga diharapkan kinerja karyawan menjadi semakin meningkat.

1.4.2. Manfaat bagi penulis. Penelitian ini dapat menambah pengalaman penelitian, ilmu pengetahuan, pemahaman dan wawasan bagi penulis, yang merupakan penerapan ilmu yang telah diterima dan dipelajari selama masa perkuliahan di Program Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia.

1.5. Sistematika Penulisan

1.5.1. BAB 1 PENDAHULUAN, pada BAB ini menggambarkan latar belakang penelitian dilaksanakan, rumusan masalah yang akan diteliti, tujuan pelaksanaan penelitian, manfaat dari penelitian serta sistematika penulisan penelitian.

1.5.2. BAB II KAJIAN PUSTAKA. BAB II ini menjelaskan penelitian terdahulu, kajian teori, alur penelitian, dan juga kerangka teoritis.

1.5.3. BAB III METODE PENELITIAN, BAB ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan, tahapan penelitian yang akan dipilih serta tahapan pengolahan data penelitian yang akan dilakukan.

1.5.4. BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN, pada BAB ini menjelaskan uraian hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan hasil penelitian.

1.5.5. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN, pada BAB ini menjelaskan kesimpulan akhir penelitian, serta saran untuk perbaikan penelitian kedepan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

2.1.1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan

Studi Al Asad *et al.* (2017). Studi ini menggunakan kuesioner yang disebar di 22 sekolah menengah Badui dengan responden 306 orang guru. Teori kepemimpinan yang digunakan terkait kepemimpinan karismatik (House, 1976), pemimpin memberikan perasaan kuat (Bass & Avolio, 1990), dan kepemimpinan melepaskan tanggung jawab serta menghindari membuat keputusan (Luthans, 2005). Teori motivasi yang dipilih terkait imbalan atau menghindari hukuman (Pelletier *et al.*, 1997), serta motivasi (Deci & Ryan, 2000). Studi ini menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan guru dalam berlatih dengan mediasi motivasi dan pengembangan profesional. Studi ini menunjukkan hasil penting dari pengaruh positif gaya kepemimpinan dalam praktik guru mediasi oleh motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Graves & Sarkis (2018). Studi ini menggunakan teori kepemimpinan terkait kepemimpinan yang menginspirasi (Bass, 1985; Bass, 1996; Judge & Picolo, 2004), perspektif kepemimpinan (Lord, 2017), serta karyawan yang menginspirasi (Egri & Herman, 2000). Teori motivasi yang digunakan terkait motivasi internal dan eksternal (Deci & Ryan, 2000), dengan indikator penentu apa yang dilakukan (Meyer, 2004), serta teori psikologi dalam motivasi (Deci, 2016). Populasi penelitian sebanyak 763 orang. Pada penelitian ini kepemimpinan memiliki pengaruh motivasi karyawan.

Penelitian Siswatiningsih (2018), menggunakan teori kepemimpinan (Bass, 1985) dengan indikator pengaruh dan hubungan dengan bawahan (Yukl, 1998). Teori motivasi yang digunakan dengan indikator kekuatan pendorong atau proses (Gibson *et al.*, 1996), dimensi pengukuran komitmen (Burton *et al.*, 2002), tingkat upaya tinggi (Robbins, 2006), serta jenis motivasi. Metodologi penelitian yang digunakan adalah SEM, dengan populasi Rumah sakit umum Muhammadiyah Ahmad Dahlan Kediri sebanyak 353 orang dengan sampel 130 orang. Penelitian menyimpulkan terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap motivasi.

Studi Minh-Duc & Huu-Lam (2019). Studi ini menggunakan teori kepemimpinan (Bass, 1985), dengan indikator faktor penentu kreatifitas pengikut (Mayer *et al.*, 1995), psikologis pemberdayaan (Avolio *et al.*, 2004; Joo & Lim, 2013). Teori motivasi yang digunakan dengan indikator peningkatan motivasi intrinsik (Thomas & Velthouse, 1990), motivasi intrinsik karyawan terkait industri (Kim & Lee, 2011). Studi ini dilakukan pada perusahaan (hotel dan *tour operator*) dari sektor perhotelan di Vietnam dengan populasi 288 orang. Metodologi yang dilakukan dengan SPSS. Hasil studi menjelaskan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, perilaku kewarganegaraan pelanggan, motivasi intrinsik karyawan, dan kreativitas karyawan.

Penelitian Putra & Sudibya (2019) menggunakan teori kepemimpinan (Bass, 1985) dengan indikator kepemimpinan transformasional (Robin, 2007), peran kepemimpinan dalam memberikan motivasi (Gregory, 2012), dengan indikator proses penentuan tindakan atau usaha (Cemal *et al.*, 2012). Teori motivasi yang digunakan dari terkait kebutuhan motivator (Funso *et al.*, 2006), dengan indikator proses organisasi menginspirasi (Chaudhary & Sharma, 2012). Analisis jalur dan

deskriptif merupakan metodologi pada penelitian ini, dengan populasi Spazzio Kuta Bali hotel sebanyak 35 orang. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan.

Ouakouak *et al.* (2020). Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan yang digunakan pemimpin organisasi dapat meningkatkan maupun mempertahankan motivasi karyawan, baik bagi para akademisi maupun praktisi (Ouakouak *et al.*, 2020) dan teori kepemimpinan menggunakan (Brown & Trevino, 2006; Brown & Mitchell, 2010; Sharif & Scandura, 2013). Indikator pengukuran variabel kepemimpinan etis menggunakan dasar penelitian milik (Lam *et al.*, 2016) dengan indikator pengukurannya terdiri dari disiplin dalam penerapan etika standar, memiliki dan memikirkan kepentingan karyawan, membuat keputusan dengan adil dan seimbang, dapat dipercaya, serta menetapkan contoh bagaimana melakukan hal dengan etis. Indikator kepemimpinan emosional terdiri dari bertindak dengan mempertimbangkan perasaan karyawan, menunjukkan rasa hormat terhadap perasaan pribadi karyawan, berperilaku dengan mempertimbangkan kebutuhan pribadi karyawan, dan memperlakukan karyawan dengan mempertimbangkan perasaan karyawan (Van der Voet, 2014). Adapun teori motivasi menggunakan teori determinasi diri (Deci & Ryan, 2000), sebuah teori makro motivasi manusia, yang komponennya terdiri dari kompetensi, otonomi, dan keterkaitan karyawan terhadap kepemimpinan. Indikator pengukuran motivasi (Sjoberg & Lind, 1994; Stoerseth, 2006; Bjorklund *et al.*, 2013), yang terdiri dari karyawan terstimulasi oleh tugas kerja, karyawan termotivasi untuk bekerja, karyawan memiliki keinginan kuat untuk bekerja, dan

karyawan akan menghabiskan lebih banyak waktu untuk bekerja apabila dimungkinkan. Hasil penelitian menyiratkan adanya pengaruh positif terhadap motivasi, dari kepemimpinan baik etis maupun emosional. Rangkuman penelitian terdahulu hubungan kepemimpinan terhadap motivasi ditunjukkan dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Rangkuman Penelitian Terdahulu Mengenai Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan

No.	Penulis dan Nama Jurnal	Judul Jurnal	Variabel Penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
1.	Al Asad <i>et al.</i> (2017). Revista De Management Comparat International, 18(4), 362-375.	<i>The influence of leadership in teachers', practice in bedouin high schools.</i>	Independen: Motivasi Dependen: Kepemimpinan Kepemimpinan: House (1976), Bass & Avolio (1990), Luthans (2005). Motivasi: Pelletier (1997), Deci & Ryan (2000).	Regresi	Temuan utama penelitian ini kepemimpinan karismatik berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik guru.
2.	Graves & Sarkis (2018). Journal of Cleaner Production, 196, 576-587.	<i>The role of employees' leadership perceptions, values, & motivation in employees' proenvironmental behaviors.</i>	Independen: motivasi. Dependen: kepemimpinan dan kepuasan kerja. Kepemimpinan: Bass (1985, 1996), Judge & Picolo (2004), Lord (2017), Egri & Herman (2000). Motivasi: Deci & Ryan (2000), Meyer (2004), Deci (2016)	SEM	Kepemimpinan memiliki pengaruh 33 karyawan.
3.	Siswatiningsih <i>et al.</i> (2018). Jurnal Bisnis dan Manajemen, 5 (2).	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional &	Independen: motivasi. Dependen: kepemimpinan dan kepuasan kerja.	SEM	Terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap motivasi.

No.	Penulis dan Nama Jurnal	Judul Jurnal	Variabel Penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
		Kinerja Karyawan.	Kepemimpinan: Bass (1985), Yukl (1998). Motivasi: Gibson (1996), Burton (2002), Robbins (2006), David McClelland. Kinerja: Armstrong & Baron (1998).		
4.	Minh-Duc & HUU-Lam (2019). <i>Journal of Asian Business and Economic Studies</i> .	<i>Transformational Leadership, Customer Citizenship Behavior, Employee Intrinsic Motivation, & Employee Creativity.</i>	Independen: perilaku kewarganegaraan pelanggan, motivasi intrinsik karyawan, dan kreativitas karyawan. Dependen: kepemimpinan transformasional Kepemimpinan: Bass (1985), Mayer (1995), Avolio (2004), Joo & Lim (2013), Motivasi: Thomas & Velthouse (1990), Kim & Lee (2011).	SPSS 20, AMOS 20	Kepemimpinan transformasional, CCB, motivasi intrinsik karyawan, dan kreativitas karyawan memiliki pengaruh dan signifikan.
5.	Putra & Sudibya (2019). E-Jurnal Manajemen, 8 (6), 3618-3645.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja, & Kinerja Karyawan.	Independen: motivasi dan kinerja. Dependen: kepemimpinan transformasional Kepemimpinan: Bass (1985), Robin (2007), Gregory (2012), Cemal (2012), Funso (2006). Motivasi: Chaudhary & Sharma (2012).	Analisis deskriptif dan analisis jalur	Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan.
6.	Ouakouak et al. (2020). Leadership	<i>Ethical Leadership, Emotional</i>	Independen: Kepemimpinan etis,	SEM dengan SPSS 25.0	Kepemimpinan baik etis maupun

No.	Penulis dan Nama Jurnal	Judul Jurnal	Variabel Penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
	and Organization Development Journal, 41(2), 257-279.	<i>Leadership, & Quitting Intentions in Public Organizations. Does Employee Motivation Play a Role?</i>	<p>kepemimpinan emosional</p> <p>Dependen: Motivasi karyawan, kinerja karyawan, intensi berhenti bekerja</p> <p>Moderating: Ketertarikan dalam sektor swasta</p> <p>Motivasi: Deci & Ryan (2000). Kinerja: Kuvaas (2006), Lee & Raschke (2016), Eberly & Fong (2013). Koh & Goh (1995), Brown (2009), Allen (2004), Choi (2009), Hackman & Oldham (1976), Jackofsky & Peters (1983), Allen & Griffeth (1999), Kim (2005), Zimmerman & Darnold (2009), Schoemmel (2014).</p>	dan AMOS 24.0	emosional, memiliki pengaruh positif terhadap motivasi karyawan.

2.1.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Karyawan

Studi Karanika-Murray & Michaelides (2015) menggunakan teori dimensi pekerjaan (Hackman & Oldham, 1975), terkait penentuan nasib (Ryan, 1982; Deci *et al.*, 1989), kompetensi dan motivasi internal (Rafferty & Griffin, 2004), serta dengan adaptasi lingkungan (Bakker *et al.*, 2007). Model penelitian dilakukan dengan melakukan konfigurasi sembilan atribut tempat kerja yang dapat menjelaskan iklim untuk motivasi pada tingkat psikologis dan organisasi. Hasil

studi menampilkan hasil bahwa terdapat pengaruh pekerjaan dan desain tempat kerja terhadap motivasi.

Noorizan *et al.* (2016). Studi ini membahas pengaruh lingkungan kerja pada proses transfer pelatihan dan dimoderasi oleh motivasi. Sebanyak 32 responden yang bekerja pada level manajemen menengah dan bawah pada dua agensi pemerintahan berpartisipasi dalam penelitian ini. Teori lingkungan kerja yang digunakan dari (Holton *et al.*, 2000; LeClaire *et al.*, 2007; Hutchins, 2009; Scott 2010), resistensi atau keterbukaan terhadap perubahan (Holton *et al.*, 2000; LeClaire *et al.*, 2007), dan hasil pribadi karyawan (Holton *et al.*, 2000; LeClaire *et al.*, 2007) setelah proses transfer pelatihan (Noorizan *et al.*, 2016). Teori motivasi menggunakan *goal-setting theory* (Yanghi, 2006; Scott, 2010). Studi ini memformulasikan adanya pengaruh positif lingkungan kerja pada transfer pelatihan dengan motivasi sebagai moderasinya.

Penelitian Arifa (2018) menggunakan teori kepemimpinan (Kaswan, 2013) dengan indikator pengaruh dan mempengaruhi, sedangkan teori lingkungan kerja dengan indikator pelaksanaan kegiatan optimal (Sedarmayanti, 2001). Teori kinerja dengan indikator faktor yang mempengaruhi kinerja (Sudarmanto, 2009). Teori motivasi yang digunakan dari motivasi dengan indikator Tindakan (Richard, 2007). Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan *path analysis* dengan populasi Perangkat Desa Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak sebanyak 202 orang. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi Perangkat Desa Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak.

Penelitian Na-Nan & Sanamthong (2019), menerapkan teori lingkungan kerja dengan indikator dukungan organisasi dan kondisi kerja (Noe, 1998), bahwa lingkungan kerja membantu penerapan pengetahuan dan pelatihan (Manju & Suresh, 2011; Pham *et al.*, 2012). Teori motivasi yang diterapkan mengenai manfaat pelatihan pada motivasi kerja (Simosi, 2012), mengenai kuantitas dan kualitas output dalam tenggat waktu (Bai *et al.*, 2018; Khan *et al.*, 2015; Na-Nan *et al.*, 2017). Teori kinerja yang digunakan terkait paradigma prestasi kerja (Swanson, 2007). Metodologi yang diterapkan pada penelitian ini dengan menggunakan SEM, sedangkan populasi 250 orang alumni Fakultas Teknik Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Thailand. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh efikasi diri dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui dukungan peningkatan persepsi dukungan lingkungan kerja, motivasi dan pelatihan.

Studi Bashir *et al.* (2020) menggunakan teori kinerja bahwa kinerja merupakan salah satu dasar-dasar bisnis dari (Osman *et al.*, 2016). Teori kondisi kerja dan performa kerja (Day & Bedeian, 1991), pengaruh kondisi kerja (Feldman *et al.*, 2002), dengan indikator masalah karyawan karena kondisi tempat kerja yang buruk (Gulliver & Towell, 2003), pengaruh sifat emosional di tempat kerja (Rossberg & Friss, 2004), mengenai indikator non keuangan (Nilsen & Ringholm, 2019), dengan indikator tempat kerja yang buruk (Rossberg & Friss, 2004; Mustafa & Ali, 2019). Teori motivasi yang digunakan terkait prosedur sosial dari (Vroom, 1964), terkait kepuasan dan motivasi (Hackman & Oldham, 1976), mengenai perilaku karyawan (Ryan & Deci, 2000), berkaitan dengan kepuasan dan kinerja (Karatepe & Tekinkus, 2006), teori harapan (Low *et al.*, 2001), efek motivasi bagi karyawan (Gagne & Deci, 2005; Wright *et al.*, 2007), harapan dan kepuasan kerja

(Ahsan *et al.*, 2009), efek kepuasan dan kinerja (Ahmad *et al.*, 2010), kepuasan dan kinerja (Mustafa & Ali, 2019), kepuasan kerja (Guan & Frenkel, 2019), serta motivasi eksternal (Nilsen & Ringholm, 2019). Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian PLS-SEM, menggunakan kuesioner yang disebarluarkan untuk pegawai sektor telekomunikasi di Lahore dan Karachi. Hasil penelitian meyakinkan bahwa kondisi kerja dan prestasi kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi.

Penelitian Wiryawan (2020) menggunakan teori kinerja dengan indikator kualitas, kuantitas, pengetahuan dan kerjasama dari (Bernardin & Russell, 2002), dengan indikator hasil proses (Mangkuprawira & Hubeis, 2007), dan dengan indikator hasil kerja (Mangkunegara, 2010). Teori lingkungan kerja yang digunakan terkait sesuatu sekitar pekerja dari (Nitisemito, 1992), dengan indikator ciri perilaku dan sikap (Schultz & Schultz, 2006), terkait adanya kekuatan langsung dan tidak langsung (Terry, 2006), dengan indikator keseluruhan alat dan bahan (Sedarmayati, 2009). Teori motivasi yang digunakan dengan indikator dorongan (Alexandra, 2009), dengan indikator gerak (Karami *et al.*, 2013). Hasil penelitian menampilkan adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi. Rangkuman penelitian terdahulu hubungan lingkungan kerja terhadap motivasi ditunjukkan Tabel 2.2.

Tabel 2.2. Rangkuman Penelitian Terdahulu Mengenai Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Karyawan

No.	Penulis dan Nama Jurnal	Judul Jurnal	Variabel Penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
1.	Karanika-Murray & Michaelides, (2015). Journal of Organizational Effectiveness People and Performance.	<i>Workplace design: Conceptualizing and measuring workplace characteristics for motivation.</i>	Independen: Motivasi Dependen: pekerjaan, desain tempat kerja Hackman & Oldham (1975), Ryan (1982), Deci (1989), Rafferty & Griffin (2004), Bakker (2007).	Regresi	Pekerjaan dan desain tempat kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi.
2.	Noorizan <i>et al.</i> (2016). Procedia Economics and Finance, 37, 158-163.	<i>The Moderating Effects of Motivation on Work Environment, & Training Transfer: a Preliminary Analysis.</i>	Independen: Lingkungan kerja Dependen: Transfer pelatihan Moderating: Motivasi Lingkungan kerja: Abozed (2009), LeClaire (2007), Holton (2000) Pelatihan: Hansen (2001), Velada & Caetano (2007), Baldwin & Ford (1988).	Regresi linear	Lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap pelatihan yang dimoderasi dengan motivasi.
3.	Arifa & Muhsin (2018). Economic Education Analysis Journal, 7(1), 374-389.	Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan & Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja.	Independen: kinerja. Dependen: disiplin kerja, kepemimpinan dan lingkungan kerja. Intervening: motivasi. Kepemimpinan: Kaswan (2013), Lingkungan kerja: Sedarmayanti (2001). Kinerja: Mangkunegara (2009), Sudarmanto (2009). Motivasi: Richard (2007).	<i>Path analysis</i>	Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi.
4.	Na-Nan & Sanamthong (2019). Journal of Quality &	<i>Self-Efficacy and Employee Job Performance: Mediating Effects of Perceived</i>	Independen: kinerja karyawan. Dependen: lingkungan kerja,	SEM	Terdapat pengaruh efikasi diri dalam meningkatkan

No.	Penulis dan Nama Jurnal	Judul Jurnal	Variabel Penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
	Reliability Management.	<i>Workplace Support, Motivation to Transfer & Transfer of Training.</i>	<p>motivasi dan pelatihan.</p> <p>Lingkungan kerja: Manju & Suresh (2011), Pham (2012).</p> <p>Motivasi: Swanson (2007), Simosi (2012), Khan (2015), Nan-Nan (2017), Bai (2018).</p> <p>Kinerja: Swanson (2007).</p>		kinerja karyawan melalui dukungan peningkatan persepsi dukungan lingkungan kerja, motivasi dan pelatihan.
5	Bashir <i>et al.</i> , (2020). <i>Cogent Business & Management</i> , 7(1), 1801961.	<i>Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation.</i>	<p>Independen: motivasi.</p> <p>Dependen: kondisi kerja dan prestasi kerja.</p> <p>Kinerja: Osman (2016), Kondisi kerja dan performa kerja: Day & Bedeian (1991), Feldman (2002), Gulliver & Towell (2003), Rossberg & Friss, (2004), Imran (2012), Nilsen & Ringholm, (2019), Mustafa & Ali (2019), Rossberg & Friss, (2004).</p> <p>Motivasi: Vroom (1964), Hackman & Oldham (1976), Ryan & Deci (2000), Karatepe & Tekinkus, (2006), Low (2001), Gagne & Deci (2005); Wright (2007), Ahsan (2009), Ahmad (2010), Mustafa & Ali (2019); Guan & Frenkel (2019), Nilsen & Ringholm (2019);</p>	PLS SEM	Kondisi kerja & prestasi kerja memiliki pengaruh terhadap motivasi.
6.	Wiryawan <i>et al.</i> , (2020).	Pengaruh Lingkungan Kerja	Independen: motivasi.	Amos 21	Terdapat pengaruh

No.	Penulis dan Nama Jurnal	Judul Jurnal	Variabel Penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
	EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis, 1(01), 59-78.	terhadap Motivasi & Disiplin serta Dampaknya pada Kinerja.	<p>Dependen: lingkungan kerja, disiplin dan kinerja.</p> <p>Kinerja: Bernardin & Russell (2002), Mangkuprawira & Hubeis (2007), Mangkunegara (2010).</p> <p>Lingkungan kerja: Nitisemito (1992), Schultz & Schultz (2006), Terry (2006), Sedarmayati (2009), Motivasi: Alexandra (2009), Karami (2013).</p>		lingkungan kerja terhadap motivasi.

2.1.3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Pawirosumarto *et al.* (2017). Penelitian ini bermaksud melakukan kajian, analisis dan penjelasan atas pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial pada PT. Kiyokuni Indonesia. Penelitian ini mengaplikasikan teori kepemimpinan dengan indikator gaya kepemimpinan (Hamzah, 2008; Rivai, 2011), dan teori motivasi yang diterapkan terkait definisi motivasi dari (Robbin, 2005). Penelitian ini meyakinkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan, motivasi pegawai dan disiplin terhadap kinerja pegawai secara simultan maupun parsial. Disiplin merupakan variabel yang paling kuat pengaruhnya terhadap karyawan kinerja, sehingga perlu perhatian khusus.

Penelitian Ribeiro *et al.* (2018) menggunakan teori yang kepemimpinan bahwa konsep otentisitas telah ada sejak Aristoteles dari (Hartet, 2002), terkait

konsep pemimpin positif (Luthan & Avolio, 2003), dengan indikator kepemimpinan autentik (Walumbwa, 2008), serta mengenai karakter pemimpin (Shahid, 2010). Metodologi yang dipilih dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, dengan populasi sebanyak 212 orang. Hasil penelitian memunculkan kesimpulan komitmen afektif dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan kinerja karyawan. Otentisitas pemimpin mempromosikan afektif karyawan komitmen, yang pada gilirannya, meningkatkan kinerja individu mereka.

Penelitian Eliyana & Ma'arif (2019). Studi ini memiliki tujuan pembahasan variabel anteseden kepemimpinan transformasional di PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III (Eliyana & Ma'arif, 2019). Indikator kepemimpinan yang terdiri dari motivasi dan kharisma (Burns, 1978; Bass, 1985). Kepuasan kerja memiliki indikator efektivitas dan produktivitas bekerja. Komitmen organisasi terdiri dari kesediaan untuk bertahan di tempat kerja, melakukan kerja keras, serta menerima nilai dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Studi ini menggunakan 75 persen populasi data atau 30 sampel. Hasil studi menampilkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja, akan tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan simultan bersama kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Adapun indikator kinerja terdiri dari dukungan organisasi terhadap karyawan, efektivitas manajemen, dan tingkat produktivitas karyawan.

Studi Ibrahim & Daniel (2019). Studi ini dilakukan di Coca Cola Company di Abuja, Nigeria serta memiliki sasaran untuk melihat kepemimpinan dan kinerja perusahaan. Studi dilakukan dengan menggunakan survei skala likert terhadap

sampel sebanyak 250 karyawan. Indikator kepemimpinan merujuk pada efektivitas kepemimpinan (Mullins, 2002; Muji, 2002), sedangkan indikator kinerja menggunakan tingkat kinerja (Ibrahim & Daniel, 2019). Studi ini menyiratkan adanya terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Coca Cola Company Abuja, Nigeria.

Teori kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian Syukur (2019) dengan indikator keuletan, keterampilan, kesuksesan, dan kedisiplinan (Sedarmayanti, 2011), dengan indikator proses pengaruh sosial (Timple, 2015), dengan indikator cara atau teknik mempengaruhi perilaku (Thoha, 2015). Teori kinerja yang digunakan dengan indikator nilai penting kepemimpinan dari (Rivai, 2005), dengan indikator individu dan organisasi (Luthan, 2009), dengan indikator penilaian capaian hasil dari pegawai atau organisasi dan capaian hasil dari proses atau perilaku kerja (Ilyas, 2009). Teori kinerja yang lain dengan indikator kualitas, kinerja (Mangkunegara, 2009; Mangkunegara, 2014), indikator tingkat capaian kegiatan atau perencanaan (Bastian, 2013), dengan indikator sistem formal dan capaian arah tujuan (Simamora, 2014). Pada penelitian ini, SPSS dipilih menjadi metodologi penelitian yang digunakan, dengan populasi seluruh karyawan Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal sebanyak 50 orang. Hasil penelitian menampilkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja.

Penelitian Asbari *et al.* (2021). Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan transformasional (Burns, 1978; Bass & Avolio, 2000) yang menginspirasi pengikut (Robbins, 2001) dan memberikan perubahan pada pengikut (Luthans, 2005) serta karakteristik kepemimpinan transformasional (Bass &

Avolio, 2000). Teori kinerja yang dipilih dengan menggunakan pendekatan kinerja (Armstrong & Taylor, 2014), ketentuan kinerja (Luthans, 2005), variabel pekerjaan (Babin & Boles, 1998), kriteria kinerja (Bernardin & Russel, 1993) serta elemen kinerja (Mathis & Jackson, 2002). Pada penelitian ini SEM dipilih menjadi metodologi penelitian yang digunakan, dengan populasi 315 orang dari perusahaan kimia di Indonesia. Hasil penelitian menampilkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Rangkuman penelitian terdahulu hubungan kepemimpinan terhadap kinerja ditunjukkan Tabel 2.3.

Tabel 2.3. Rangkuman Penelitian Terdahulu Mengenai Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

No.	Penulis dan Nama Jurnal	Judul	Variabel Penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
1.	Pawirosumarto <i>et al.</i> , (2017). International Journal of Law & Management.	<i>Factors affecting employee performance of PT. Kiyokuni Indonesia</i>	Independen: gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin Dependen: kinerja Gaya kepemimpinan: Hamzah (2008), Rivai (2011). Motivasi: Robbin (2005) Kinerja: Rivai (2004)	SPSS Version 22	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Kiyokuni Indonesia.
2.	Ribeiro <i>et al.</i> , (2018). Social Responsibility Journal.	<i>Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitmen</i>	Independen: kepemimpinan Autentik Dependen: kinerja Mediasi: komitmen afektif karyawan. Kepemimpinan: Hartet (2002), Luthan & Avolio (2003), Walumbwa (2008), Clapp-	Linear regression method and Sobel test	Komitmen afektif memediasi hubungan antara kepemimpinan autentik dan kinerja karyawan.

No.	Penulis dan Nama Jurnal	Judul	Variabel Penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
			Smith (2009), Shahid (2010).		
3.	Eliyana & Ma'arif (2019). (2019). European Research on Management & Business Economics, 25 (3), 144-150.	<i>Job Satisfaction & Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership Towards Employee Performance.</i>	Independen: Kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, komitmen organisasi Dependen: Kinerja Kepemimpinan transformasional: Burns (1978) & Bass (1985) Kepuasan kerja: Furnham (2009), Robbins (2006), Chen (2006) Komitmen organisasi: Robbins (2006), Luthans (2002), Ahmad (2010), Hettiarachchi & Jayaeathua (2014), Shahab & Nisa (2014) Kinerja: Simanjuntak (2011), Rivai (2008), Santis (2018)	SEM	Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
4.	Ibrahim & Daniel (2019). International Journal of Business, Management & Social Research, 06 (02), 367-374.	<i>Impact of leadership on organisational performance.</i>	Independen: Kepemimpinan Dependen: Kinerja Kepemimpinan: Mullins (2002); Muji (2002).	Regresi linear berganda	Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
5.	Syukur (2019). Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis, 7(2), 90-99.	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi & Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal.	Independen: kinerja pegawai. Dependen: kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasi. Kepemimpinan: Ilyas (2009), Sedarmayanti (2011), Timple	SPSS	Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja.

No.	Penulis dan Nama Jurnal	Judul	Variabel Penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
			(2015), Thoha (2015), Kinerja: Rivai (2005), Fred Luthan (2009), Ilyas (2009), Mangkunegara (2009, 2014), Bastian (2013), Simamora (2014).		
6.	Asbari <i>et al.</i> , (2021). International Journal of Social and Management Studies, 2(1), 74-85.	<i>Managing Employee Performance, from Leadership to Readiness for Change.</i>	Independen: kinerja pegawai. Dependen: kepemimpinan. Kepemimpinan: Burns (1978), Bass & Avolio, (2000), Robbins (2001), Luthans (2005), Bass & Avolio (2000). Kinerja: Armstrong & Taylor (2014), Luthans (2005), Babin & Boles (1998), Bernardin & Russel (1993), Mathis & Jackson (2002).	SEM	Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

2.1.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Studi Chaudhry *et al.* (2017). Studi ini mengemukakan bahwa terdapat dampak lingkungan kerja dan pelatihan serta pengembangan terhadap kinerja organisasi melalui peran mediasi keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja. Metodologi penelitian yang dilakukan dengan menggunakan SEM, dengan populasi 300 orang dari Provinsi Punjab, Pakistan. Teori kinerja organisasi yang dipakai dengan indikator keselarasan tujuan dan sasaran (Kalimullah *et al.*, 2010), dengan indikator hasil proses kerja dan kegiatan (Al-Mamary *et al.*, 2014).

Seanjutnya, teori keterlibatan karyawan yang digunakan dari dengan indikator minat atau keinginan bekerja (Truss *et al.*, 2006), dengan indikator minat dan sikap karyawan (Dernovsek, 2008), dengan indikator keselamatan, kepuasan dan retensi (Lee Whittington & Galpin, 2010), dan dengan indikator ukuran kewajiban karyawan (Hewitt, 2012). Teori yang digunakan terkait kepuasan kerja dengan indikator kerja yang dinamis (Ilies *et al.*, 2009). Teori lingkungan kerja yang digunakan mengenai lingkungan dan organisasi di tempat kerja (Chan & Huak, 2004), mengenai lingkungan kerja yang menyenangkan (McCoy & Evans, 2005) dan dengan indikator lingkungan kerja yang baik (Sageer *et al.*, 2012).

Pawirosumarto *et al.* (2017). Penelitian ini mengambil latar belakang penelitian di Parador Hotels *and* Resorts Indonesia, dengan sampel sebanyak 179. Pengolahan data menggunakan SEM-PLS dengan SPSS 22. Indikator lingkungan kerja yang digunakan terdiri dari atmosfer kerja, hubungan dengan kolega, dan fasilitas kerja, sedangkan kinerja karyawan memiliki indikator kualitas kerja, kuantitas tenaga kerja, efisiensi waktu, efektivitas kerja, kebutuhan supervisi, dan pengaruh diri (Pawirosumarto *et al.*, 2017). Lingkungan kerja dalam penelitian ini di Parador Hotels *and* Resorts Indonesia, berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Pradhan & Jena (2017). Penelitian ini menggunakan teori kinerja karyawan dengan indikator konsep kinerja (Borman & Motowidlo, 1993; Campbell *et al.*, 1993; Roe, 1999), terkait perilaku dan aspek hasil (Campbell, 1990). Teori kinerja karyawan yang selanjutnya dengan indikator keterlibatan perilaku dan hasil dipakai (Borman & Motowidlo, 1993), dengan indikator prinsip teknis kinerja tugas (Conway, 1999), dengan indikator definisi kinerja pekerjaan (Borman &

Motowidlo, 1993), dengan indikator hubungan kinerja tugas dan penghargaan (Werner, 1994), terkait kinerja adaptif (Hesketh & Neal, 1999), tentang adaptasi sikap dan perilaku (Huang *et al.*, 2014; Pulakos *et al.*, 2000), terkait kemampuan karyawan untuk kinerja adaptif (Baard *et al.*, 2014), dengan indikator keterlibatan karyawan dalam pembelajaran baru (Griffin *et al.*, 2020) terkait kinerja kontekstual (Bateman & Organ, 1983; Hollenveck *et al.*, 1996), terkait perilaku kerja bebas (Van Dyne & Lepin, 1998; LePine *et al.*, 2002). Teori lingkungan kerja yang digunakan dengan indikator komponen kinerja non pekerjaan untuk lingkungan kerja yang lebih baik (Austin & Villanova, 1992; Viswesvaran & Ones, 2000). Penelitian ini menggunakan pengolahan data dengan menggunakan SPSS. Hasil studi dilakukan menghasilkan kesimpulan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh pada kinerja karyawan.

Studi Nanulaitta (2018) menggunakan teori lingkungan kerja dengan indikator penerangan, pengaturan suara gaduh, kebersihan dan keamanan (Indriyo & Sukanto, 2000), dengan indikator lingkungan fisik dan non fisik (Sedarmayanti, 2001) serta dengan indikator sekitar pekerja yang mempengaruhi pelaksanaan tugas (Nitisemito, 2002). Metodologi yang digunakan analisis regresi berganda dengan populasi karyawan KSU Amboina Mekar di Kota Ambon sebanyak 50 orang. Hasil studi yang telah dilaksanakan memunculkan kesimpulan secara parsial maupun simultan, kompensasi dan lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian Siagian & Khair (2018) menggunakan teori lingkungan kerja (Nitisemito, 2008), dengan indikator kebersihan, musik, penerangan (Sunyoto, 2008), dan dengan indikator bahan dan peralatan, metode dan pengaturan kerja (Sedarmayanti, 2011). Teori kinerja yang dipilih dan digunakan dengan indikator

hasil pekerjaan dari (Robbins, 2008), dengan indikator sistem penilaian (Sedarmayanti, 2011). Penelitian ini dilaksanakan di PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Utara dengan populasi sebanyak 103 orang dan metodologi riset PLS. Riset yang telah dilakukan menghasilkan kesimpulan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Studi Edward & Purba (2020) menggunakan teori lingkungan kerja mengenai apapun sekitar karyawan dan mempengaruhi karyawan (Nitisemito, 2009) dengan indikator keseluruhan alat dan bahan (Sedarmayanti, 2011). Teori kinerja terkait kriteria kinerja (Kaswan, 2012), mengenai kemampuan dan keterampilan (Busro, 2018), serta dengan indikator perbandingan kerja (Ronny, 2020). Populasi penelitian ini karyawan PT. Berkat Bima Sentana sebanyak 135 orang. Bersumber pada analisis SEM yang telah dilakukan, kecerdasan emosional dan lingkungan kerja di PT. Berkat Bima Sentana, memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

Rangkuman penelitian terdahulu hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja terdapat pada Tabel 2.4. berikut.

Tabel 2.4. Rangkuman Penelitian Terdahulu Mengenai Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

No.	Penulis dan Nama Jurnal	Judul	Variabel Penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
1.	Chaudhry <i>et al.</i> , (2017). European Journal of Training & Development Studies, 4 (2), 33-48.	<i>Impact of Working Environment & Training & Development on Organization Performance Through Mediating Role of Employee Engagement & Job Satisfaction.</i>	Independen: Kinerja organisasi Dependen: Lingkungan kerja, pelatihan dan pengembangan Mediasi: Keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja.	SEM	Terdapat dampak lingkungan kerja dan pelatihan serta pengembangan.

No.	Penulis dan Nama Jurnal	Judul	Variabel Penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
			<p>Kinerja organisasi: Kalimullah (2010) Al-Mamary (2014). Keterlibatan Karyawan: Truss (2006), Dernovsek (2008), Lee Whittington & Galpin (2010), Hewitt (2012). Kepuasan kerja: Ilies (2009). Lingkungan kerja: Chan & Huak (2004), McCoy & Evans (2005), Sageer (2012).</p>		
2.	Pawirosumarto <i>et al.</i> (2017). International Journal of Law & Management, 59 (6), 1337 - 1358.	<i>The Effect of Work Environment, Leadership Style, & Organizational Culture, Towards Job Satisfaction & its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia.</i>	<p>Independen: Lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi</p> <p>Dependen: Kepuasan kerja, kinerja karyawan</p> <p>Lingkungan kerja: Tyssen (2005), Render & Heizer (2005)</p> <p>Gaya kepemimpinan: Robbins & Judge (2013).</p> <p>Budaya organisasi: Robbins & Judge (2013).</p> <p>Kepuasan kerja: Smith (1969).</p> <p>Kinerja karyawan: Bernadin & Russel (1995).</p>	SPSS 22.0	Lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
3.	Pradhan & Jena (2017). Business Perspectives & Research, 5 (1), 69-85.	<i>Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation</i>	<p>Independen: Kinerja karyawan.</p> <p>Dependen: lingkungan kerja.</p>	SPSS	Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

No.	Penulis dan Nama Jurnal	Judul	Variabel Penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
			<p>Kinerja karyawan: Borman & Motowidlo, (1993); Campbell (1993), Roe, (1999), Campbell (1990), Borman & Motowidlo, (1993), Conway, 1999, Borman, & Motowidlo, (1997), Werner, (1994), Hesketh & Neal (1999), Huang (2014), Pulakos (2000), Baard (2014), Griffin (2020), Hollenveck (1996), Bateman & Organ (1983), Le Pine (2002), Van Dyne & Lepin (1998). Lingkungan kerja: Austin, & Villanova (1992) Viswesvaran & Ones (2000).</p>		
4.	Nanulaitta (2018). Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi, 5(2), 203-218.	Pengaruh Kompensasi & Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada KSU. Amboina Mekar di Kota Ambon.	<p>Independen: Kinerja karyawan. Dependen: kompensasi, lingkungan kerja. Lingkungan Kerja: Indriyo & Sukanto (2000). Sedarmayanti, (2001), Nitisemito (2002). Kinerja: Dessler (2000), Mangkunegara (2000), Efendi (2002), Hasibuan (2002), Simamora dan</p>	Analisis regresi berganda	Lingkungan kerja memiliki pengaruh parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan.

No.	Penulis dan Nama Jurnal	Judul	Variabel Penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
			Heryanto (2004), Rivai (2005)		
5.	Siagian & Khair (2018). Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 1(1), 59-70.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan & Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening.	Independen: kinerja karyawan. Dependen: kepemimpinan, lingkungan kerja. Intervening: kepuasan kerja. Kepemimpinan: Sutrisno (2016). Lingkungan kerja: Nitisemito (2008), Sunyoto (2008), Sedarmayanti (2011). Kinerja: Robbins (2008), Sedarmayanti (2011), Mangkunegara (2011), Bangun (2012), Priansa (2014), Sutrisno (2016).	Partial Least Square (PLS)	Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Edward & Purba (2020). Budapest International Research & Critics Institute - Journal (BIRCI - Journal) Vol, 3 (3), 1552-1563.	<i>The Effect Analysis of Emotional Intelligence & Work Environment on Employee Performance, with Organizational Commitment as Intervening Variables in PT Berkat Bima Sentana.</i>	Independen: kinerja karyawan Dependen: kecerdasan emosional, lingkungan kerja, komitmen organisasi Lingkungan kerja: Nitisemito (2009), Sedarmayanti (2011), Kinerja: Kaswan (2012), Busro (2018), Ronny (2020).	SEM	Kecerdasan emosional dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi di PT. Berkat Bima Sentana.

2.1.5. Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Teori motivasi yang digunakan dalam penelitian Andriyanto & Subakti (2018) dengan indikator sikap dan nilai ini dari (Rivai dalam Kadarisman, 2013), dengan indikator upaya tinggi (Sedarmayanti, 2013). Metodologi yang digunakan dengan analisis linear berganda dengan populasi karyawan Hotel Sahid Jaya Lippo Cikarang sebanyak 125 orang. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja.

Studi Dharma (2018). Studi ini menggunakan teori motivasi dengan membagi motivasi ke dalam lima hierarki kebutuhan, antara lain persahabatan, keintiman, penerimaan, dan keterkaitan (Maslow in Robbins, 2013). Teori kinerja yang digunakan dengan output yang dihasilkan oleh fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau profesi pada suatu waktu tertentu (Wirawan, 2009). Di dalam hal ini, bekerja adalah kegiatan menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya membutuhkan tenaga kerja dan keterampilan tertentu. Penelitian ini dilaksanakan di Bank Aceh Syariah Lhokseumawe dengan populasi sebanyak 74 orang pegawai. Hasil studi menampilkan terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap OCB dan kinerja karyawan PT. Bank Aceh Syariah Lhokseumawe.

Penelitian Rita *et al.* (2018). Penelitian ini menggunakan teori motivasi yang menyatakan jika seseorang tidak menyadari apa yang diinginkan untuk selamanya dan oleh sebab itu, perilakunya dipengaruhi oleh motif atau kebutuhan tak sadarnya (Hersey & Blanchard, 1988). Pengukuran motivasi menurut menggunakan elemen valensi (kepercayaan, kesesuaian, dan kenyamanan), ekspektasi (kemungkinan, pengakuan, dan kesenangan), dan indikator (upah/gaji, peraturan atas pencapaian, serta kesempatan dan bentuk pencapaian) (Robbins, 2006). Tiga elemen dalam variabel kinerja, yaitu kemampuan seseorang melaksanakan pekerjaan, tingkat

usaha yang dilakukan, dan dukungan organisasi (Mathis & Jackson, 2002). Hasil studi yang dilakukan dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Hasyim *et al.* (2020) menggunakan teori motivasi dengan indikator pemenuhan kebutuhan (Mathis & Jackson, 2001), dengan indikator daya penggerak (Hasibuan, 2003). Metodologi yang dipilih untuk digunakan dengan menggunakan analisis linear berganda, dengan populasi dari karyawan PT. Kahatex. Hasil penelitian yang dilakukan memperlihatkan kesimpulan mengenai adanya pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan secara simultan.

Penelitian Paais & Pattiruhu (2020). Penelitian ini menggunakan teori motivasi (Arshadia, 2010) bahwa motivasi merupakan hal yang mendasar bagi organisasi (Van den Berghe *et al.*, 2014), dengan indikator motivasi dan kinerja (Chen *et al.*, 2012), kekuatan seseorang mencapai tujuan (Indahingwati *et al.*, 2019), karyawan yang termotivasi (Arshadia, 2010; Demircioglu & Chen, 2019), motivasi dalam maupun luar (Hayati & Caniago, 2012; Demircioglu & Chen, 2019), kepuasan kerja (Brown, 2014), serta motivasi (Chawla *et al.*, 2017). Teori kepemimpinan yang selanjutnya digunakan terkait definisi kepemimpinan (Pigors, 1933), terkait instrumen penting kegiatan organisasi (Stogdill, 1974), proses mempengaruhi (Mitchell & Scott, 1987), nilai penting mengenai kepemimpinan (Yang & Kim, 2018; Nguyen, 2019; Suong, 2019; Thanh, 2020). Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian SPSS untuk pengolahan data, dengan populasi sebanyak 430 orang karyawan Wahana Resources Ltd., Kabupaten Seram Utara, Maluku Tengah.

Studi Laras *et al.* (2021) menggunakan teori motivasi dengan indikator motivasi sebagai konsep dasar perilaku organisasi (Kamdron, 2015). Motivasi dalam organisasi dapat muncul dan berkembang dengan adanya lingkungan kerja dan kondisi kerja serta kompensasi yang baik. Metodologi yang digunakan analisis SEM AMOS dengan populasi pegawai Direktorat Lalu Lintas dari Polda D.I. Yogyakarta sebanyak 221 orang dengan teknik pengambilan sampel acak bertingkat proporsional minimal 143 orang. Studi ini menyarikan adanya pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja dan motivasi Direktorat Lalu Lintas dari Polda D.I. Yogyakarta, memediasi pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja. Rangkuman penelitian terdahulu hubungan motivasi terhadap kinerja ditunjukkan dalam Tabel 2.5.

Tabel 2.5. Rangkuman Penelitian Terdahulu Mengenai Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

No.	Penulis dan Nama Jurnal	Judul	Variabel Penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
1.	Adriyanto & Subakti (2018). Journal of Indonesian Tourism, Hospitality & Recreation, 1 (2), 55-69.	Pengaruh Pelatihan, Motivasi & Kompetensi, Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Hotel Sahid Jaya Lippo Cikarang).	Independen: kinerja. Dependen: pelatihan, motivasi, dan kompetensi. Motivasi: Rivai dalam Kadarisman (2013), Sedarmayanti (2013).	Analisis linear berganda	Terdapat pengaruh dan signifikan motivasi terhadap kinerja.
2.	Dharma (2018). In Proceedings of MICoMS 2017. Emerald Publishing Limited.	<i>The Effect of Work Motivation on The Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable, at Bank Aceh Syariah.</i>	Independen: kinerja. Dependen: motivasi karyawan. Intervening: OCB. Motivasi: Maslow in Robbins (2013). Kinerja: Wirawan (2009).	Analisis linear berganda	Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB & kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Lhokseumawe.

No.	Penulis dan Nama Jurnal	Judul	Variabel Penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
3.	Rita, <i>et al.</i> (2018). International Journal of Law and Management, 60(4).	<i>Moderating Effect of Organizational Citizenship Behavior, on The Effect of Organizational Commitment, Transformational Leadership & Work Motivation on Employee Performance.</i>	Independen: Kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, motivasi, perilaku organisasi Dependen: Kinerja karyawan Kepemimpinan transformasional: Burns (1978), Fulop & Linstead (1999) Komitmen organisasi: Mowday (1982) Motivasi: Robbins (2006) Perilaku organisasi kewarganegaraan: Organ (1988) Kinerja karyawan: Mathis & Jackson (2002).	SEM AMOS	Terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan.
4.	Hasyim <i>et al.</i> , (2020). Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah), 3 (2), 58-69.	Pengaruh Motivasi & Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kahatex.	Independen: kinerja pegawai. Dependen: motivasi dan disiplin kerja. Motivasi: Mathis & Jackson (2001), Hasibuan (2003), Kinerja: Hasibuan (2007), Wibowo (2010), Mangkunegara (2012), Kiruja (2013).	Analisis regresi berganda	Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan di PT. Kahatex.
5.	Paais & Pattiruhu (2020). The Journal of Asian Finance, Economics, & Business, 7 (8), 577 - 588.	<i>Effect of Motivation, Leadership, & Organizational Culture on Satisfaction & Employee Performance.</i>	Independen: kinerja. Dependen: motivasi, kepemimpinan, budaya, dan kepuasan kerja. Motivasi: Arshadia (2010), Chen (2012), Indahingwati	SPSS Log-10	Motivasi, kepemimpinan, budaya, memiliki pengaruh dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

No.	Penulis dan Nama Jurnal	Judul	Variabel Penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
			(2019), Demircioglu & Chen (2019), Hayati & Caniago, (2012), Arshadia (2010), Van den Berghe (2014), Brown (2014), Chawla, Dokadia, & Rai (2017). Kepemimpinan: Pigors (1933), Stogdill (1974), Mitchell & Scott (1987); Thanh (2020), Nguyen (2019); Suong (2019), Yang & Kim (2018).		
6.	Laras <i>et al.</i> (2021). The Journal of Asian Finance, Economics & Business, 8 (5), 1065 - 1077.	<i>The Effect of Work Environment & Compensation on Work Motivation & Performance: A Case Study in Indonesia.</i>	Independen: motivasi dan kinerja. Dependen: lingkungan dan kompensasi kerja. Motivasi: Kamdron (2015) Kinerja: Hermina & Sri (2019).	SEM AMOS	Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja.

2.1.6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Karyawan

Penelitian Lolowang *et al.* (2019), menggunakan teori kepemimpinan dengan indikator otoritas tanpa paksaan untuk mencapai misi dan visi, memotivasi, dan menciptakan budaya organisasi (Griffin, 2004). Indikator kepemimpinan yang lain terkait teori situasional kepemimpinan (Hersey & Blanchard, 2005), serta kemampuan membujuk dan menangani orang lain (De Hoogh, 2008). Teori motivasi yang digunakan pada penelitian ini dengan indikator kekuatan pendorong untuk mengatur hidup dan mendapat kepuasan (Clayton, 2002), pedoman dalam

melakukan tindakan dan perilaku (Soeroso, 2002), serta penjelasan penggunaan kekuatan, arah dan tenaga dari seseorang (Robbins & Judge, 2013). Penelitian tersebut dilaksanakan di 39 desa dan kelurahan di Jayapura, dengan populasi 96 orang. Dari analisis data SEM PLS, dapat dirumuskan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Studi Putra & Dewi (2019). Studi ini menggunakan teori kinerja dengan indikator hasil pekerjaan secara kualitas maupun kuantitas (Ilham, 2018), serta kedua hal tersebut dengan ditambah waktu kerja (Na-Nan & Chaiprasit, 2018). Teori motivasi yang digunakan dengan indikator motivasi kerja (Gagne, 2010) dan teori kepemimpinan yang digunakan terkait teori kepemimpinan baru (Rasool, 2015) dan gaya kepemimpinan yang menginspirasi (Syaifuddin, 2016). Studi ini menggunakan populasi 134 pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Provinsi Bali dengan metode *random sampling*. Dari analisis data SEM PLS yang telah dilakukan, menghasilkan rumusan terdapat pengaruh langsung maupun tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Penelitian Adriansyah *et al.* (2020). Studi ini menggunakan teori kinerja mengenai indikator kinerja (Ranupandojo & Husnan, 2012). Teori motivasi terkait indikator yang digunakan (Handoko & Sukanto, 2016), serta kesediaan untuk melakukan sesuatu (Robbins & Judge, 2016). Teori Kepemimpinan terkait aspek kepemimpinan transaksional (Bass, 2012), terkait kepemimpinan transaksional (Avolio & Bass, 2013), gaya kepemimpinan dipengaruhi budaya organisasi (Avolio, 2014). Metodologi penelitian yang digunakan adalah *path analysis*, dengan hasil kepemimpinan bahwa terdapat pengaruh langsung maupun tidak

langsung kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Penelitian Indah *et al.* (2020). Penelitian ini menggunakan teori motivasi dengan indikator karakter psikologis manusia (Landy & Becker, 1987; Suarli, 2009). Teori kepemimpinan dengan indikator perilaku kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan (House, 1971) serta tujuan organisasi (Mangkunegara, 2006). Penelitian ini menggunakan analisis regresi dengan *software* SPSS dan populasi perawat Rumah Sakit Dr. Wahidin Sudiro Husodo di Mojokerto. Hasil penelitian dikemukakan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku motivasional individu yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja perawat.

Studi Nugroho *et al.* (2020). Teori kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini dengan indikator gaya kepemimpinan (Stoner, 1996), serta kemampuan menggunakan pengaruh lingkungan dan situasi (Ivansevich & Matteson, 2008). Teori motivasi yang digunakan dengan indikator sikap dan nilai individu (Rivai, 2004), serta kekuatan pendorong individu (Smith, 2015). Teori kinerja yang digunakan dengan indikator hasil dari kualitas dan kuantitas (Mangkunegara, 2000), serta kemampuan dan motivasi (Rivai, 2004). Metodologi penelitian yang digunakan SEM PLS dengan populasi 627 pabrikan Indonesia dengan model *random sampling*. Hasil penelitian merumuskan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.

Penelitian Hidayat (2022). Teori kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan indikator jenis teori kepemimpinan (Thoha, 2003),

karakter kepemimpinan (Karim, 2010; Tjiharjadi, 2012; Mangkunegara, 2014), serta pengertian kepemimpinan secara luas (Rivai, 2012). Teori kinerja yang digunakan dengan indikator tingkat capaian pekerjaan (Simanjuntak, 2011), faktor yang mempengaruhi kinerja (Sedarmayanti, 2013), baik instrinsik maupun ekstrinsik (Handoko, 2014), hasil proses (Mangkuprawira, 2014), serta indikator standar kerja (Suranto, 2016). Teori lain yang digunakan adalah teori motivasi mengenai teori kepuasan dan proses (Hasibuan, 2013). Penelitian ini menggunakan sampel 87 orang karyawan Hotel Pangeran Pekanbaru. Analisis data yang digunakan dengan SEM dengan aplikasi Smart PLS 3. Penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi. Rangkuman penelitian terdahulu hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan ditunjukkan dalam Tabel 2.6.

Tabel 2.6. Rangkuman Penelitian Terdahulu Mengenai Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Karyawan

No.	Penulis dan Nama Jurnal	Judul	Variabel Penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
1.	Lolowang <i>et al.</i> (2019). Problems and perspectives in management, (17, Iss. 1), 268-277.	The Effect of Leadership & Organizational Culture on Employee Performance That is Educated by Motivation (Study on The Implementation Empowerment Programs in Jayapura City).	Independen: kinerja karyawan. Dependen: kepemimpinan dan budaya organisasi. Intervening: Motivasi. Kepemimpinan: Griffin (2004), Hersey & Blanchard (2005), De Hoogh (2008). Motivasi: Clayton (2002), Soeroso (2002), Robbins & Judge (2013).	SEM PLS	Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
2.	Putra & Dewi (2019).	<i>Effect of Transformational</i>	Independen: kinerja karyawan.	SEM PLS	Terdapat pengaruh

No.	Penulis dan Nama Jurnal	Judul	Variabel Penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
	International Research Journal of Management, IT and Social Sciences, 6(6), 118-127.	<i>Leadership & Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Motivation.</i>	Dependen: kepemimpinan transformasi dan budaya organisasi. Mediasi: motivasi kerja. Kinerja: Ilham (2018), Na-Nan & Chaiprasit (2018). Motivasi: Gagne (2010). Kepemimpinan: Rasool (2015), Syaifuddin (2016).		langsung maupun tidak langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
3.	Adriansyah <i>et al.</i> (2020). Jurnal Aplikasi Manajemen, 18(3), 563-571.	<i>The Influence of Transactional Leadership Style & Work Culture on Work Performance Mediated by Work Motivation</i>	Independen: kinerja karyawan. Dependen: kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi. Mediasi: motivasi kerja. Kinerja: Ranupandojo & Husnan (2012). Motivasi: Handoko & Sukanto (2016), Robbins & Judge (2016). Kepemimpinan: Bass (2012), Avolio & Bass (2013), Avolio (2014).	<i>Path Analysis</i>	Terdapat pengaruh langsung maupun tidak langsung kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
4.	Indah <i>et al.</i> (2020). International Journal of Business and Applied Social Science, 6(3), 95-106.	The Influence of Leadership & Satisfaction Work on Nursing Performance Through Motivation as an Intervening at a Public Hospital.	Independen: kinerja perawat. Dependen: kepemimpinan dan kepuasan: motivasi kerja. Motivasi: Suarli (2009). Landy & Becker (1987), (McClelland). Kepemimpinan: House (1971), Mangkunegara (2006).	Regresi linear	Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perilaku motivasional individu yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja perawat.
5.	Nugroho <i>et al.</i> (2020).	Transformational Leadership &	Independen: kinerja karyawan.	SEM Smart PLS	Terdapat pengaruh gaya

No.	Penulis dan Nama Jurnal	Judul	Variabel Penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
	EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling, 2(1), 438-460.	Employees' Performances: The Mediating Role of Motivation & Work Environment	Dependen: kepemimpinan. Mediasi: motivasi. Kepemimpinan: Stoner (1996), Ivancevich & Matteson (2008). Motivasi: Rivai (2004), Smith (2015). Kinerja: Mangkunegara (2000), Rivai (2004).		kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui motivasi.
6.	Hidayati & Zulher (2022). IJEED International Journal of Entrepreneurship and Business Development eISSN 2597-4785 pISSN 2597-4750, 5(1), 82-91.	<i>The Effect of Leadership & Compensation on Employee Performance with Motivation as Moderating Variables at the Pangeran Hotel Pekanbaru.</i>	Independen: kinerja. Dependen: kepemimpinan dan kompensasi. Moderasi: motivasi. Kepemimpinan: Thoha (2003), Karim (2010), Rivai (2012), Tjiharjadi (2012) Mangkunegara (2014). Kinerja: Simanjuntak (2011), Sedarmayanti (2013), Handoko (2014), Mangkuprawira (2014), Suranto (2016). Motivasi: Hasibuan (2013).	SEM Smart PLS	Terdapat pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi.

2.1.7. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Karyawan

Penelitian Josephine (2017). Penelitian ini menggunakan teori lingkungan kerja dengan indikator cara karyawan menyelesaikan pekerjaan (Taiwo, 2010), hubungan kerja (Noah & Steve, 2012), faktor yang harus diperhatikan dalam lingkungan kerja (Sedarmayanti, 2001 dalam Hidayat, 2015). Teori motivasi yang dipakai dengan indikator faktor internal dan eksternal (Pinder, 1998 dalam Ayub & Rafif, 2011), motivasi instrinsik dan ekstrinsik (Altindis, 2011), serta komponen motivasi (Luthans, 2011). Teori kinerja karyawan terkait kemampuan karyawan (Robbins & Judge, 2012), terkait hasil pekerjaan (Susanty & Miradipta, 2013), terkait pengertian kinerja (Potale & Uhing, 2015). Metodologi analisis data yang dilakukan dengan SEM dan dengan hasil bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.

Studi Moulana (2017). Teori lingkungan kerja yang digunakan dengan indikator kebersihan dan kerapian (Appleby *et al.*, 1991), lingkungan kerja non fisik (Ballback, 1999; Sedarmayanti, 2001), terkait 16 karakteristik budaya organisasi (Robbins dalam Mangkunegara, 2005), terkait kerja sama (Siagian, 2007), serta sirkulasi udara (Nuraida, 2008). Teori kinerja yang digunakan terkait pengukuran kinerja (Dharma, 2003), apa yang dilakukan dan tidak dilakukan (Mathis & Jackson, 2006), serta ungkapan output (Gomes dalam Mangkunegara, 2007). Teori motivasi yang digunakan dengan indikator nilai dan sikap (Ivancevich, 2001), serta tujuan motivasi (Hasibuan, 2002).

Penelitian Narasuci *et al.* (2018). Penelitian ini menggunakan teori lingkungan kerja dengan indikator sarana prasarana disekitar dosen (Rivai, 2006), serta lingkungan kerja fisik dan non fisik (Jain, 2014). Teori motivasi dengan indikator cadangan energi dalam diri karyawan (McClelland in Robbin, 2003). Teori kinerja

dosen yang dipakai dengan indikator pelaksanaan pendidikan, pengajaran dan pengabdian (Wijatno, 2009), serta indikator kemampuan melaksanakan tugas atau pekerjaan (Trisnaningsih, 2011). Metodologi yang digunakan adalah PLS 3 Professional and Sobel Test. Dari analisis data yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh kinerja dosen melalui motivasi.

Studi Iis & Thoyib (2021). Studi ini menggunakan teori lingkungan kerja dengan indikator keadaan karyawan melaksanakan pekerjaan (Mardiana, 2005). Teori motivasi yang digunakan dengan indikator motivasi (Robbins, 2007), serta membangkitkan dan mendorong perilaku (Luthans, 2012). Teori kinerja yang dipakai dengan indikator sistem kerja, faktor pribadi dan faktor internal maupun eksternal (Bastian, 2001; Armstrong, 2015; Priyadharshany, 2015). Teori kinerja yang digunakan dengan delapan indikator kinerja karyawan (Gomes, 2003), kinerja dapat juga dilihat dari kecepatan, kualitas, pelayanan dan nilai Furtwengler (2002). Metodologi analisis yang digunakan SEM dengan hasil penelitian terdapat pengaruh pengembangan karir, lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi.

Studi Iis *et al.* (2022). Studi ini menggunakan teori lingkungan kerja dengan indikator keadaan karyawan melaksanakan pekerjaan (Mardiana, 2005). Teori motivasi yang terkait indikator motivasi (Robbins, 2007), serta membangkitkan dan mendorong perilaku (Luthans, 2012). Teori kinerja yang selanjutnya dengan indikator sistem kerja, faktor pribadi dan faktor internal maupun eksternal (Bastian, 2001; Armstrong, 2015; Priyadharshany, 2015). Metodologi analisis yang digunakan SEM dengan hasil penelitian terdapat pengaruh pengembangan karir, lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi.

Rangkuman penelitian terdahulu hubungan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan ditunjukkan dalam Tabel 2.7.

Tabel 2.7. Rangkuman Penelitian Terdahulu Mengenai Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Karyawan

No.	Penulis dan Nama Jurnal	Judul	Variabel Penelitian dan Teori	Metodologi	Kesimpulan
1.	Josephine (2017). Agora, 5(2).	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla).	Independen: kinerja. Dependen: lingkungan kerja. Moderasi: motivasi. Lingkungan kerja: Taiwo (2010), Noah & Steve (2012), Sedarmayanti (2001) dalam Hidayat (2015). Motivasi: Pinder (1998) dalam Ayub & Rafif (2011), Altindis (2011), Luthans (2011). Kinerja karyawan: Robbins & Judge (2012), Susanty & Miradipta (2013), Potale & Uhing (2015)	SEM	Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi
2.	Moulana <i>et al.</i> (2017). (Vol. 44). Brawijaya University.	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui Variabel Mediator Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Jalan A. Yani, Malang)	Independen: kinerja. Dependen: lingkungan kerja. Moderasi: motivasi. Lingkungan kerja: Appleby (1991), Ballback (1999),	Analisis jalur.	Terdapat pengaruh lingkungan kerja, terhadap kinerja melalui motivasi ke.rja.

			<p>Sedarmayanti (2001), Mangkunegara (2005), Siagian (2007), Nuraida (2008). Kinerja: Dharma (2003), Mathis & Jackson (2006), Gomes dalam Mangkunegara (2007). Motivasi: Ivancevich (2001), Hasibuan (2002).</p>		
3.	<p>Narasuci <i>et al.</i> (2018). <i>Jurnal Aplikasi Manajemen</i>, 16(4), 645-653.</p>	<p><i>Effect of Work Environment on Lecturer Performance Mediated by Work Motivation & Job Satisfaction.</i></p>	<p>Independen: kinerja dosen. Dependen: lingkungan kerja. Moderasi: motivasi dan kepuasan kerja.</p> <p>Lingkungan kerja: Rivai (2006), Jain (2014). Motivasi: Mc. Clelland in Robbin (2003). Kinerja Dosen: Wijatno (2009), Trisnarningsih (2011).</p>	<p>PLS 3 Professional and Sobel Test.</p>	<p>Terdapat peran penting lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja dosen melalui motivasi kerja.</p>
4.	<p>Iis & Thoyib (2021). <i>Quantitative Economics and Management Studies</i>, 2(6), 376-386.</p>	<p><i>The Effect of Empowerment, Work Environment, & Career Development on Employees Performance with Work Motivation as The Intervening Variable in The Government of Aceh-Indonesia.</i></p>	<p>Independen: kinerja karyawan. Dependen: lingkungan kerja, pengembangan karir, pemberdayaan karyawan. Moderasi: motivasi.</p> <p>Lingkungan kerja:</p>	<p>SEM</p>	<p>Terdapat pengaruh pemberdayaan karyawan, lingkungan kerja, dan pengembangan karir karyawan kinerja karyawan melalui motivasi.</p>

			Mardiana (2005). Motivasi: Robbins (2007), Luthans (2012). Kinerja: Bastian (2001), Furtwengler (2002), Gomes (2003), Armstrong (2015), Priyadharshany (2015).		
5.	Iis et al. (2022). International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBA), 2(2), 227-236.	<i>The Effect of Career Development & Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variable at The Office of Agriculture and Livestock in Aceh.</i>	Independen: kinerja karyawan. Dependen: lingkungan kerja dan pengembangan karir. Moderasi: motivasi. Lingkungan kerja: Mardiana (2005). Motivasi: Robbins (2007), Luthans (2012). Kinerja: Bastian (2001), Armstrong (2015), Priyadharshany (2015).	SEM.	Terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir, lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Kinerja Karyawan

2.2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan sesuai peran dan tugas yang dimiliki, pada suatu periode tertentu serta dikaitkan dengan nilai atau standar organisasi (Umam, 2018). Kinerja pada prinsipnya adalah apa yang dilakukan

maupun yang tidak dilakukan oleh karyawan (Gordon, 2000). Kinerja karyawan merupakan perpaduan efektivitas dan efisiensi tugas karyawan (Judge & Robbins, 2017). Tugas dan tanggung jawab pekerjaan karyawan tersebut tercantum dalam deskripsi dan daftar pekerjaan masing-masing karyawan. Kinerja karyawan merupakan suatu tolok ukur yang berlaku (Muhajir, 2019), untuk membandingkan hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan (Siagian & Khair, 2018).

Definisi kinerja karyawan yang lain, merupakan catatan hasil pekerjaan yang dihasilkan pada waktu tertentu terkait fungsi pekerjaan maupun aktivitas selama periode waktu tertentu (Bernardin & Russel, 2003). Kinerja karyawan adalah kemampuan yang dimiliki seorang karyawan, berupa karya nyata dan merupakan salah satu keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya (Marzuki *et al.*, 2018). Hasil kerja dan perilaku kerja karyawan di dalam sebuah perusahaan disebut pula kinerja karyawan (Kasmir, 2019). Kinerja karyawan juga dimaknai hasil kerja karyawan yang berupa kuantitatif dan kualitatif dan dicapai pada suatu periode tertentu, kinerja juga merupakan hasil dari pelaksanaan tugas (Ichsan *et al.*, 2020).

Kinerja karyawan adalah hasil dari perpaduan dari kemampuan karyawan, usaha dan dukungan banyak pihak. Dalam arti kata lain, kinerja merupakan tingkat capaian atas penyelesaian tugas tertentu yang berhasil dilakukan seseorang dalam sebuah organisasi (Eliyana & Ma'arif, 2019). Kinerja karyawan memiliki sifat individual, karena pada prinsipnya setiap karyawan memiliki tingkat pengetahuan, teknik dan kemampuan yang berbeda dalam menyelesaikan tugasnya (Dharma, 2018). Kemampuan seseorang untuk melaksanakan aktivitas yang berkontribusi

pada pengembangan organisasi juga dimaknai sebagai kinerja karyawan (Eliyana & Ma'arif, 2019). Dan salah satu tujuan perusahaan adalah mendapatkan kinerja karyawan yang terbaik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Kafui *et al.*, 2017).

Kinerja karyawan merupakan peran serta aktif perilaku untuk mencapai hasil yang diharapkan (Campbell, 1990; Borman, & Motowidlo, 1993; Roe, 1999). Perilaku di sini menunjukkan tindakan karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, sedangkan aspek hasil mengenai konsekuensi dari pekerjaan individu perilaku kerja (Campbell, 1990). Di tempat kerja, keterlibatan perilaku dan hasil kerja saling terkait (Borman & Motowidlo, 1993). Pelaksanaan kinerja karyawan membutuhkan kemampuan kognitif, pengetahuan mengenai tugasnya, pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan dalam melaksanakan tugas (Conway, 1999).

Kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan yang dicapai karyawan dalam bidang pekerjaannya, yang dapat dilihat langsung pada output yang dihasilkan, baik dari kualitas, kuantitas, maupun kriterianya (Arifani & Susanti, 2020). Karyawan tersebut telah memahami apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, sehingga memiliki kesadaran untuk menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.

2.2.1.2. Faktor-faktor yang Dipengaruhi dan Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Karyawan adalah aset utama bagi perusahaan (Arifani & Susanti, 2020). Oleh karena itu, bimbingan dan arahan kepada karyawan dengan meningkatkan kinerjanya, agar dapat meningkatkan kemampuannya, menghasilkan produktivitas kerja, dan menghasilkan output yang diharapkan menjadi hal yang penting bagi perusahaan. Kemampuan seseorang karyawan sangat ditentukan oleh bakat dan

minat, sedangkan usaha ditentukan oleh motivasi, insentif dan desain pekerjaan yang ada di dalam perusahaan. Dukungan perusahaan dalam meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan mengadakan pelatihan pengembangan sumber daya manusia dan peralatan perusahaan yang memadai (Gordon, 2000). Peningkatan kinerja karyawan, memiliki efek pada produktivitas perusahaan yang meningkat, sehingga meningkatkan keuntungan perusahaan.

Kinerja karyawan sebagai individu merupakan kombinasi tiga faktor (Steers, 1984) yaitu sebagai berikut.

1) Potensi, minat dan kepribadian karyawan

Karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang sesuai akan mampu menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan lebih mudah. Hal ini karena didukung kecerdasan, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

2) Kejelasan dan penerimaan peran sebagai karyawan

Kejelasan dan penerimaan peran sebagai karyawan di dalam sebuah perusahaan sangat diperlukan, sehingga karyawan memahami apa yang menjadi perannya, tugas dan pekerjaannya sehingga kinerja karyawan dan pencapaian target pekerjaan menjadi lebih terarah dan terukur.

3) Tingkat motivasi karyawan

Dorongan dalam diri karyawan yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, akan mendorong dan mempercepat tercapainya target dan tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh berbagai karakteristik masing-masing individu (Pawirosumarto *et al.*, 2017), kemampuan, motivasi, dan produktivitas (Ichsan *et al.*, 2020), serta kompetensi, lingkungan dan

kepemimpinan (Adriyanto & Subakti, 2018). Komitmen karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan (Nurani *et al.*, 2021). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi mengambil inisiatif, mengekspresikan pandangan, mencegah masalah di masa depan khususnya terkait pekerjaan dan lingkungan kerja mereka, serta meningkatkan cara penyelesaian pekerjaan dan secara positif mempengaruhi rekan-rekan mereka (Parker & Collins, 2010).

Kinerja karyawan dipengaruhi pula oleh kepuasan, motivasi, dan ketidakhadiran (Nilsen & Ringholm, 2019). Kepuasan karyawan dalam bekerja, mendorong karyawan tersebut untuk lebih memiliki perhatian dan terlibat secara penuh dalam pekerjaan dalam semua jenis pekerjaan yang mereka lakukan. Selain itu, kompetensi dan profesionalisme pada suatu bidang, merupakan keberhasilan dan kinerja karyawan (Paais & Pattiruhu, 2020). Kinerja karyawan juga dipengaruhi kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas, tingkat usaha yang dilakukan karyawan, dan dukungan organisasi (Mathis & Jackson, 2010) serta budaya organisasi (Kozlowski & Klein, 2000).

Kinerja karyawan yang baik mempengaruhi kuantitas output, kualitas output, kehadiran kerja dan sikap kooperatif karyawan (Gordon, 2000). Hal ini terkait kedisiplinan kerja karyawan di tempat kerja, sehingga tidak pulang lebih awal maupun datang terlambat. Kinerja karyawan yang baik dapat pula dilihat dari sikap kooperatif karyawan dalam menerima masukan dan kritik, maupun menerima dan melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Kinerja karyawan mempengaruhi kinerja perusahaan (Gibson *et al.*, 1997) dan pencapaian tujuan perusahaan (Tella *et al.*, 2007). Performa karyawan dalam

bekerja akan mendukung perkembangan bisnis dan kesuksesan perusahaan, sehingga dibutuhkan karyawan yang memiliki disiplin tinggi, memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi. Kinerja karyawan yang tinggi tersebut akan mendukung waktu penyelesaian pekerjaan yang lebih tinggi dengan tingkat kesalahan yang rendah dan pada akhirnya tujuan perusahaan dalam meningkatkan keuntungan dapat tercapai.

2.2.1.3. Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan, pada hakekatnya sama dengan pengukuran kinerja perusahaan (Sadikoglu & Zehir, 2010). Kinerja karyawan dimaksud, lazimnya didasarkan pada perilaku karyawan dan kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugasnya (Sadikoglu & Zehir, 2010). Oleh karena itu, perusahaan perlu menentukan kriteria yang jelas dan terukur serta menerapkannya (Febrina *et al.*, 2021), disamping itu, salah satu tolok ukur keberhasilan manajemen perusahaan adalah peningkatan kinerja karyawan yang berkelanjutan (Syafii *et al.*, 2015) serta proses mengukur efisiensi dan efektivitas tindakan organisasi masa lalu (Neely *et al.*, 2002).

Kinerja karyawan dapat diukur dari penyelesaian tugas dan fungsi yang dilakukan karyawan secara efektif dan efisien serta berhubungan positif dengan keberhasilan perusahaan. Pengukuran kinerja karyawan didalam perusahaan dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, dengan mengetahui kinerja karyawan yang baik dan yang kurang (Diamantidis & Chatzoglou, 2018). Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, dapat dipengaruhi pula oleh hal-hal berikut (Gibson *et al.*, 1997).

- 1) Individu yaitu potensi yang ada dalam diri karyawan, latar belakang dan kondisi demografi karyawan berasal, hal ini akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut,
- 2) Organisasi yaitu hal-hal yang berkaitan dengan organisasi diantaranya kepemimpinan, kebijakan organisasi, struktur organisasi, deskripsi pekerjaan dan lain-lain,
- 3) Psikologis yaitu hal-hal yang berkaitan dengan sikap, motivasi persepsi dan pola belajar berada di dalam diri karyawan, yang nantinya akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Sikap, motivasi persepsi dan pola belajar berada di dalam diri karyawan, nantinya akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Pengukuran kinerja secara umum berkaitan dengan penilaian perilaku kerja yang berkaitan dengan mutu, kuantitas, pengetahuan, pendapat atau pernyataan, keputusan, perencanaan, dan daerah organisasi kerja (Ichsan *et al.*, 2020). Pengukuran kinerja hendaknya menggunakan dasar standar yang baik, hal ini dikarenakan pengukuran kinerja merupakan alat untuk menilai capaian tujuan dan sasaran dalam pengambilan keputusan perusahaan (Hasyim *et al.*, 2020).

Kinerja karyawan dapat diukur juga dari capaian ketentuan standar keberhasilan perusahaan (Fogaça *et al.*, 2018) serta dari hasil kerja individual, perilaku serta sikap (Robbins, 2006). Pengukuran kinerja karyawan yang lain, dapat dilihat dari indikator kinerja karyawan (Mathis & Jackson, 2010) sebagai berikut.

- 1) Kuantitas hasil pekerjaan

Kuantitas pekerjaan ini, dapat diamati hasilnya secara fisik, dapat berupa barang yang telah dirakit, barang yang telah dikirimkan maupun dokumen

yang telah diproses. Pada pengukuran ini dapat dibandingkan target dan capaian hasil pekerjaan yang telah diselesaikan karyawan, apakah telah sesuai, melampaui atau kurang, sehingga perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut.

2) Kualitas hasil pekerjaan

Kualitas hasil pekerjaan karyawan telah sesuai dengan standar yang ditetapkan karyawan, bahkan melebihi kualitas yang ditetapkan. Kualitas pekerjaan dengan kualitas bagus dapat dilihat pada hasil pekerjaan yang sempurna, tidak ada kekurangan, kecacatan maupun kerusakan.

3) Keterandalan hasil pekerjaan

Keandalan ini dapat dilihat dari waktu pengerjaan yang efektif dan efisien, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan sesegera mungkin, tidak menunda pekerjaan. Keterandalan hasil pekerjaan juga dapat dilihat dari hasil pekerjaan akurat dan tepat sesuai ketentuan yang berlaku di perusahaan tersebut.

4) Tingkat kehadiran karyawan

Di dalam suatu perusahaan, ketentuan hari dan jam kerja telah ditetapkan, sehingga karyawan mematuhi ketentuan tersebut. Harapannya karyawan hadir dan pulang tepat waktu, tidak pulang lebih awal dan terlambat ketika datang maupun sering izin di jam kerja. Hal ini karena karyawan bekerja di hari dan jam kerja kecuali pada saat lembur, sehingga penyelesaian pekerjaan membutuhkan waktu lebih lama apabila di jam kerja karyawan belum hadir, pulang awal maupun izin keperluan tertentu.

5) Kemampuan bekerjasama dalam sebuah tim

Karyawan memiliki kemampuan beradaptasi dengan karyawan dan pimpinan dengan baik, dapat menyelesaikan pekerjaan dalam sebuah tim, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih efektif dari segi waktu dan sesuai dengan target pekerjaan yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja karyawan pada penelitian ini menggunakan indikator kinerja karyawan sebagai berikut (Bernardin & Russel, 2003).

1) Kualitas/*Quality*

Hal ini meliputi kesesuaian pekerjaan yang dilakukan karyawan dengan standar kerja perusahaan, kecermatan karyawan dalam bekerja serta keseriusan karyawan dalam bekerja.

2) Kuantitas/*Quantity*

Hal ini meliputi pemenuhan jumlah tugas, pemenuhan jumlah target pesanan dan jumlah pengiriman pesanan produk maupun barang yang ada di dalam perusahaan.

3) Ketepatan waktu/*Timeliness*

Ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sangat penting pada penyelesaian pekerjaan maupun pemenuhan terhadap order yang masuk. Hal ini meliputi kesesuaian jadwal, kecepatan menanggapi permintaan serta pengerjaan pekerjaan yang dilakukan karyawan sesegera mungkin atau mengalami penundaan.

4) Efektivitas/*Cost of effectiveness*

Efektivitas biaya dan penggunaan sumber daya perusahaan yang dibutuhkan dan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini meliputi keterampilan bekerja yang dimiliki karyawan, sehingga tidak menambah biaya pelaksanaan

pekerjaan, peningkatan prestasi karyawan dan adaptasi yang dilakukan karyawan dalam menghadapi perubahan baik dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan.

5) Kemandirian karyawan/*Need of supervision*

Hal ini termasuk ketika tanpa pengawasan karyawan bekerja tetap bekerja secara maksimal atau mengalami penurunan kualitas pekerjaan, karyawan aktif berusaha mencari solusi permasalahan pekerjaan secara mandiri serta karyawan bertanggung jawab pada pekerjaannya.

6) Komitmen kerja/*Interpersonal impact*

Sejauh mana seorang karyawan merasa percaya diri, memiliki niat baik, dan bekerja sama dengan rekan kerja. Hal ini termasuk etos kerja karyawan, loyalitas dalam bekerja di perusahaan, dan kesadaran karyawan adalah bagian tim dan keluarga besar perusahaan, sehingga maju mundurnya perusahaan juga dipengaruhi karyawan.

2.2.2. Kepemimpinan

2.2.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu aspek dari peran pemimpin, yang menyangkut kemampuan mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan peran dan penyelesaian tugasnya (Nojimu, 2014). Kepemimpinan adalah tindakan yang dilakukan dalam mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi (Nojimu, 2014). Kepemimpinan tersebut, sangat menentukan kesuksesan perusahaan, karena pemimpin mempunyai tanggung jawab dalam menetapkan visi dan misi, rancangan strategi dan kebijakan (Xu & Wang, 2008), serta mengarahkan semua karyawan mencapai target dan program yang telah ditetapkan (Simarmata *et al.*, 2021).

Kepemimpinan juga dimaknai sebagai kemampuan seseorang dalam mengarahkan (Sunarsi, 2020). Kepemimpinan juga memiliki arti tindakan mempengaruhi karyawan (Terry, 1977), mempengaruhi kelompok (Ibrahim & Daniel, 2019; Northouse, 2021), anggota organisasi (Arifani & Susanti, 2020) dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Usman, 2019). Kepemimpinan disebut juga orang yang mendominasi orang lain atau bos (White, 2005).

Definisi kepemimpinan yang lain adalah hubungan pemimpin dan bawahan, dimana pemimpin mempengaruhi sikap, kepercayaan, dan perilaku karyawan (Shafritz & Ott, 1987). Metode yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain juga disebut sebagai kepemimpinan (Pawirosumarto *et al.*, 2017). Kepemimpinan juga merupakan cara mempengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengontrol orang lain untuk mencapai tujuan tertentu (Pawirosumarto *et al.*, 2017; Paais & Pattiruhu, 2020) secara beriringan dengan mempengaruhi orang lain untuk mendukung tujuan organisasi (Ouakouak *et al.*, 2020). Kepemimpinan yang sukses, sebagian besar tergantung pada lingkungan dan situasi dengan segala dinamikanya (Nader, 2019).

Kepemimpinan dengan kualitas terbaik sangat penting untuk mencapai visi dan misi perusahaan, terutama dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal (Harris *et al.*, 2007) dan berkontribusi pada efektivitas dan keberhasilan organisasi (Olley, 2021). Kepemimpinan juga merupakan proses dimana seorang pemimpin terlibat dalam tanggung jawab mengarahkan kegiatan karyawannya mencapai tujuan yang telah ditentukan (Ibrahim & Daniel, 2019). Oleh karena itu, pemimpin sebaiknya memiliki kemampuan, mampu menjadi tuntunan, mampu memberikan pelimpahan

wewenang, emosinya stabil dan berfikir secara luas serta ke depan dan kemampuan dalam menghadapi hambatan, yang dihadapi perusahaan (Xian *et al.*, 2020). Apalagi tanggung jawab kepemimpinan terutama dalam meningkatkan nilai-nilai moral, kapasitas kerja dan pada akhirnya peningkatam output perusahaan (Bass & Avolio, 2004).

2.2.2.2. Faktor-faktor yang Dipengaruhi dan Mempengaruhi Kepemimpinan

Kepemimpinan pada masa lalu, dipengaruhi oleh kekuatan fisik dan naluri, namun pada masa sekarang kedua hal tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dipenuhi (Adityawarman, 2019). Kepemimpinan yang baik dipengaruhi oleh kecerdasan pemikiran, penguasaan organisasi dan lingkungan (Adityawarman, 2019), sifat dan perilaku pemimpin (Sitorus, 2020) serta personal dan budaya. Faktor personal meliputi tingkat pendidikan, karakter, dan perilaku individu sedangkan faktor budaya mencakup negara asal, sejarah, beserta sistem sosial-budayanya.

Kepemimpinan juga dipengaruhi oleh keterampilan, pengalaman, pendidikan, kepribadian, etika, kerjasama tim, budaya dan manajemen diri (Bass & Avolio, 1996). Kepemimpinan juga dipengaruhi adanya kemampuan interpersonal yang dimiliki, sehingga mampu membangun komunikasi, keyakinan dan ikatan yang baik dengan karyawan (DuBrin, 2019). Kepemimpinan tersebut menumbuhkan adanya kreativitas, inovasi serta motivasi dalam diri karyawan (Simarmata *et al.*, 2021), sehingga akan menginspirasi dan memenangkan komitmen karyawannya (Sagala, 2018).

Kepemimpinan juga dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut (Nojimu, 2014).

1) *Employee Personality/Kepribadian Karyawan*

Kepribadian karyawan yang berbeda-beda akan memengaruhi cara mereka bereaksi terhadap situasi yang terjadi. Karyawan yang cenderung bergantung pada orang lain mungkin kurang aktif berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, sedangkan karyawan yang memiliki tujuan jelas dan ambisius akan lebih aktif berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Hal ini mempengaruhi kepemimpinan dalam sebuah organisasi dan diperlukan kepemimpinan kooperatif di mana semua karyawan harus terlibat aktif dalam segala urusan organisasi termasuk proses pengambilan keputusan.

2) *Size of the organization/Ukuran organisasi*

Semakin besar ukuran organisasi maka pengambilan keputusan menjadi terpusat dan partisipasi karyawan melemah. Kepemimpinan antara organisasi kecil dengan organisasi besar memiliki gaya yang berbeda sesuai dengan kondisi masing-masing. Organisasi kecil cenderung menggunakan kepemimpinan partisipatif, sedangkan organisasi besar menggunakan kepemimpinan terarah.

3) *Degree of interaction among work group/Tingkat interaksi antar kelompok kerja*

Interaksi antar kelompok kerja mempengaruhi kepemimpinan dalam organisasi, gaya kepemimpinan yang digunakan akan berbeda pada tingkat interaksi yang berbeda. Organisasi di mana karyawan berinteraksi dan bekerja sama dalam mencapai tujuan memiliki komunikasi terbuka sehingga cenderung menggunakan kepemimpinan demokratis, sedangkan organisasi

yang di dalamnya cenderung terpusat pada manajer dalam hal keahlian dan pengetahuan maka menggunakan kepemimpinan otokratis atau diktator.

- 4) *Goal congruent among employees*/Kesesuaian tujuan antar karyawan
- Kesesuaian tujuan antar karyawan mempengaruhi kepemimpinan dalam organisasi. Ketika capaian atau tujuan antar karyawan sejalan dengan tujuan organisasi, kepemimpinan cenderung bersifat partisipatif karena terdapat persepsi kesatuan arah di mana setiap karyawan bekerja menuju pencapaian tujuan bersama.

Pengaruh kepemimpinan dalam kehidupan organisasi adalah untuk membantu karyawan dalam mencapai tujuan dan target mereka, jadi dengan cara ini pemimpin memimpin orang dengan memotivasi mereka untuk memberikan arahan. Mempengaruhi orang lain ini tidak berarti dilakukan karena adanya motif pribadi, namun dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi (Abbas *et al.*, 2020). Kepemimpinan dalam perusahaan juga mempengaruhi kondisi psikologis karyawan (Zhao *et al.*, 2022). Kepemimpinan yang baik akan menciptakan kondisi psikologis yang nyaman dan semangat dalam bekerja. Kesalahan yang dilakukan karyawan tidak menjadi sarana hukuman, namun menjadi sarana pembelajaran untuk introspeksi, memperbaiki diri dan meningkatkan diri, sehingga lebih baik lagi dalam bekerja.

Kepemimpinan juga mempengaruhi perilaku karyawan (Lee *et al.*, 2019) serta mempengaruhi tindakan karyawan dengan memotivasi maupun mendorong peningkatan kompetensi karyawannya (Nojimu, 2014). Kepemimpinan, mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan karyawan sehingga terorganisir, untuk mencapai tujuan, dengan berkomunikasi, sehingga kepemimpinan didasarkan pada

hubungan interpersonal, dan merupakan bagian atau anggota kelompok (Ibrahim & Daniel, 2019). Kepemimpinan juga memotivasi karyawannya, sehingga karyawan memiliki semangat untuk terus meningkatkan diri dengan pengetahuan dan keterampilan baru dalam bekerja.

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan (Semuel *et al.*, 2017) perusahaan (Simarmata *et al.*, 2021). Perlunya kepemimpinan yang baik semakin meningkat, terutama dalam menghadapi persaingan global. Hal ini karena globalisasi didukung teknologi canggih yang telah memungkinkan masuknya pesaing baru ke negara yang berbeda dan pada saat yang sama juga memungkinkan adanya pengenalan produk imitasi. Kepemimpinan yang tidak meningkatkan diri dan beradaptasi dengan perubahan dunia, akan menyebabkan perusahaannya semakin menurun keuntungannya dan kemudian tidak siap menghadapi persaingan dunia. Di dalam menghadapi hal ini, kepemimpinan perusahaan juga perlu menerapkan strategi yang mempengaruhi peningkatan kemampuan karyawan. Oleh karena itu kepemimpinan perlu terus melakukan proses supervisi, mengelola, membebaskan, mengontrol, dan mengawasi setiap kinerja karyawan (Eliyana & Ma'arif, 2019) sehingga sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.2.2.3. Pengukuran Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif dapat diukur dengan mengetahui keberhasilan pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengukuran yang digunakan dapat berupa peningkatan penjualan, profit perusahaan, pasar penjualan yang meluas, tingkat pengembalian investasi, tingkat pengembalian aset, maupun produktivitas lain yang menguntungkan perusahaan (Nurmayanti *et al.*, 2021). Pengukuran yang

lain dan dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan dengan melihat kedisiplinan, loyalitas, ketepatan waktu bekerja karyawan, sabotase maupun adanya keluhan dan komplain dari pelanggan (Nurmayanti *et al.*, 2021).

Kepemimpinan dapat diukur dari kecerdasan yang dimiliki, penghargaan kepada karyawan, kemampuan memotivasi karyawan, mampu bekerja sama dengan bawahan (Arifani & Susanti, 2020), struktur pekerjaan yang dibangun, dan kekuatan posisi dengan bawahan (Pawirosumarto *et al.*, 2017) serta perilaku kepemimpinan (Hunter, 2007).

Pengukuran kepemimpinan dapat pula diukur dengan indikator yang lain sebagai berikut (Yukl, 2008).

1) Berorientasi pada tugas

Kepemimpinan di dalam perusahaan, harus bertanggung jawab pada tugas yang diembannya, dengan prioritas pada penyelesaian tugas atau pekerjaan, untuk memperoleh hasil yang baik.

2) Mengenali dan menginspirasi

Mengenali karyawan bagi kepemimpinan perusahaan sangat penting, karena mengetahui potensi dan kemampuan karyawan bahkan kekurangan karyawan, sehingga dapat kebijakan peningkatan kemampuan karyawan menjadi penting. Disamping itu kepemimpinan menjadi inspirasi karyawan menjadi sosok yang lebih baik, menjadi teladan bagi banyak pihak.

3) Membangun tim

Kepemimpinan yang baik mampu membangun tim yang solid, sehingga pekerjaan dapat dilakukan lebih cepat, lebih disiplin dan bertanggung jawab sebagai tim dalam penyelesaian pekerjaan.

4) Memberdayakan

Kepemimpinan yang baik mampu memberdayakan karyawannya sehingga dapat bekerja secara maksimal, potensi karyawan pun kemudian dapat ditingkatkan secara maksimal.

5) Memberi contoh perilaku

Kepemimpinan menjadi suri tauladan bagi karyawannya. Perilakunya diamati dan ditiru oleh karyawannya, sehingga perilaku di dalam perusahaan sangat diperhatikan oleh karyawannya.

Pengukuran kepemimpinan yang lain, kepemimpinan (Ott, 1987), sebagai berikut.

1) Memiliki keteguhan hati

Memiliki keyakinan diri dalam diri seorang pemimpin untuk mewujudkan tujuan yang pasti sehingga pendirian dan keyakinan dirinya tidak mudah berubah karena sesuatu hal. Kepemimpinan dengan sikap ini, memiliki kepercayaan diri yang tinggi, memiliki konsistensi ucapan dan tindakan serta tegas baik kepada karyawan maupun pihak eksternal diluar perusahaan.

2) Mempunyai visi

Memiliki visi memiliki makna, memiliki kemampuan mengetahui inti persoalan yang terjadi dalam perusahaan dan memecahkannya, memiliki pandangan dan wawasan masa depan perusahaan yang akan diwujudkan. Visi kepemimpinan ini dapat dilihat dari hal-hal yang dilakukan kepemimpinan perusahaan dalam hal penyusunan perencanaan strategis, penemuan inovasi maupun terobosan baru dalam bekerja serta pengambilan keputusan

berorientasi pada pencapaian keuntungan perusahaan di masa yang akan datang.

3) Memotivasi

Memiliki kemampuan untuk memberikan motivasi, menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan lebih giat dan bersemangat dalam bekerja. Kepemimpinan di dalam perusahaan seyogyanya juga memotivasi karyawan dengan menciptakan komunikasi yang efektif, sehingga karyawan memiliki kedekatan secara emosi dan memiliki keinginan diri untuk terus meningkatkan diri serta berprestasi. Apresiasi atas prestasi karyawan juga merupakan salah satu hal yang memotivasi karyawan, termasuk didalamnya kepemimpinan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

4) Berani mengambil resiko

Memiliki keberanian mengambil resiko akan segala hal yang terkait dengan perusahaan, sehingga kepemimpinan yang ada di perusahaan, berani mengambil keputusan dan memiliki keberanian mengambil konsekuensi dari segala keputusan yang telah diambil. Kepemimpinan ini juga memiliki orientasi pada masa depan perusahaan, berani menghadapi tantangan masa depan yang penuh ketidak pastian, namun penuh dengan perhitungan, sehingga tidak mengalami kerugian.

5) Memiliki kesetiaan

Memiliki keyakinan diri untuk terus bertahan pada segala situasi dan kondisi perusahaan. Kesetiaan kepemimpinan dapat diukur dari prioritas kepemimpinan pada perusahaan daripada kepentingan diri dan kelompoknya.

Kepemimpinan ini juga memiliki tanggung jawab akan masa depan perusahaan, permasalahan yang dihadapi perusahaan pun diselesaikan dengan tuntas. Kepemimpinan yang tidak memiliki sikap ini, biasanya akan menghindar bahkan lari dari permasalahan perusahaan.

6) **Memiliki harga diri**

Kepemimpinan yang memiliki harga diri, memiliki sikap dan sifat yang berhati-hati untuk tidak merugikan diri sendiri dan orang lain. Hal lain yang dilakukan kepemimpinan juga menghormati karyawan, sehingga tidak memperlakukan dengan semena-mena, serta menghargai karyawan sebagai tim, keluarga besar perusahaan.

2.2.3. Lingkungan Kerja

2.2.3.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah lingkungan kantor tempat karyawan bekerja dan melakukan sebagian besar kegiatan yang berdampak pada produktivitas (Sarode & Shirsath, 2014). Lingkungan kerja adalah kondisi material dan kejiwaan yang ada di dalam perusahaan (Ariani *et al.*, 2020), juga merupakan suatu kondisi yang memberikan reaksi psikologis terhadap keadaan yang dialami karyawan. Lingkungan kerja identik dengan tempat bekerja, juga merupakan lingkungan sosial dan profesional di mana karyawan tersebut bekerja. Lingkungan kerja juga dimaksudkan lingkungan fisik tempat karyawan bekerja, yang terkait dengan keamanan dan kualitas serta mempengaruhi kinerja karyawan (Barry & Heizer, 2001).

Lingkungan kerja diartikan pula sebagai segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan di tempat kerja (baik fisik maupun nonfisik) yang berdampak pada

karyawan (Sutanto *et al.*, 2018). Lingkungan kerja juga dimaknai sekitar karyawan yang memberikan pengaruh dalam pelaksanaan tugas (Bernarto & Herjany, 2018). Lingkungan kerja dimaksudkan sebagai suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja, yang berwujud tata letak ruangan dan bangunan, peralatan dan perlengkapan serta interaksi antar karyawan (Kasmir, 2019). Definisi lain dari lingkungan kerja adalah ruang yang diciptakan dimana karyawan berkumpul untuk melakukan pekerjaan dan mencapai hasil (Donley, 2021).

Secara singkat, lingkungan kerja diartikan sebagai tempat di mana karyawan melaksanakan aktivitas dalam rangka untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan (Pawirosumarto *et al.*, 2017). Lingkungan kerja mencakup lokasi fisik, prosedur, kebijakan, aturan, budaya, lokasi kerja, serta hubungan kerja yang semuanya memiliki dampak besar pada cara karyawan bekerja (Chan *et al.*, 2007). Lingkungan kerja adalah lingkungan tempat karyawan melakukan kegiatan, yang sehat dan aman, sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja (Vischer, 2007).

Lingkungan kerja perusahaan terdiri dari internal maupun eksternal (Mathis & Jackson, 2010). Lingkungan kerja eksternal terdiri dari dukungan manajemen, budaya pelatihan, iklim organisasi dan lingkungan yang dinamis terkait dengan faktor yang berhubungan dengan pekerjaan, diantaranya komunikasi, otonomi dan lingkungan. Lingkungan kerja internal merupakan faktor yang berhubungan secara langsung dengan karyawan, seperti motivasi intrinsik, proaktif, kemampuan beradaptasi, fleksibilitas keterampilan, komitmen dan tingkat keterampilan serta hal-hal lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor nonfisik yang berpengaruh pada lingkungan kerja terdiri dari kondisi kerja di tempat kerja dan dukungan antar karyawan dalam bekerja (Anasi, 2020).

Lingkungan kerja adalah tempat karyawan melaksanakan tugas dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif (Kafui *et al.*, 2017). Jenis lingkungan kerja, termasuk area kerja kantor yang terbuka, ruang kerja, area resepsionis, ruang pertemuan, dapur dan area tunggu (Sander *et al.*, 2019)

2.2.3.2. Faktor-faktor yang Dipengaruhi dan Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dipengaruhi penataan lingkungan kerja fisik yang baik akan mendukung ruangan kerja menjadi nyaman, lingkungan menjadi bersih, adanya sirkulasi udara yang baik, warna yang mendukung karyawan lebih semangat bekerja, pencahayaan yang cukup serta musik yang mendukung. Lingkungan kerja non fisik yang ada di suatu perusahaan juga dipengaruhi oleh hubungan karyawan dengan pimpinan, hubungan antar karyawan, suasana kerja, kesejahteraan serta tempat ibadah yang memadai. Lingkungan kerja yang meningkatkan semangat dan kerja karyawan, biasanya lingkungan kerjanya sangat nyaman (Ariani *et al.*, 2020).

Lingkungan kerja karyawan dipengaruhi oleh pencahayaan, suhu udara ruangan dan sekitar karyawan, tingkat kebisingan, keamanan kerja karyawan dan hubungan antar karyawan (Sabaruddin & Marissa, 2018). Lingkungan kerja dipengaruhi oleh hal-hal berupa fisik yang meliputi sifat dan pengaturan semua objek material dan rangsangan yang dihadapi orang dalam pekerjaan mereka (Sander *et al.*, 2019). Elemen dimaksud seperti desain bangunan, ukuran dan bentuk ruangan, perabotan, dan peralatan, serta kondisi lingkungan seperti suara, pencahayaan atau kualitas udara.

Lingkungan kerja mempengaruhi kesehatan mental dan fisik karyawan (Kafui *et al.*, 2017, Bashir *et al.*, 2020). Kondisi lingkungan kerja yang baik, akan

mempengaruhi kondisi karyawan khususnya perasaan senang, aman dan rileks (Sageer *et al.*, 2012) dan terhindar dari kelelahan dan ketegangan emosional (Feldman *et al.*, 2002) serta masalah kehadiran, kepuasan kerja berkurang, keluhan fisik, kelelahan dan kinerja pekerjaan yang buruk (Gulliver & Towell, 2003). Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang penting mempengaruhi tingkat kepuasan serta motivasi karyawannya (Kafui *et al.*, 2017; Liu *et al.*, 2021).

Lingkungan kerja mempengaruhi respon karyawan terhadap pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan (Sander *et al.*, 2019). Hal ini karena didukung adanya lingkungan kerja yang memiliki suasana akrab dan menarik, mudah menemukan dan berhubungan dengan karyawan lain dan perusahaan misalnya lingkungan kerja kantor BBC (Sander *et al.*, 2019). Lingkungan kerja yang kurang mendukung hal di atas, seringkali lingkungan kerjanya tidak efektif, tampilannya kurang menarik, dan kurang fungsional dalam desainnya.

Lingkungan kerja mempengaruhi kinerja karyawan (Crant, 2000) dan produktivitas karyawan (Kopelman *et al.*, 1990; Sander, *et al.*, 2019) serta kemampuan karyawan untuk proaktif dan produktif (Fawcett *et al.*, 2008). Oleh karena itu banyak perusahaan yang melakukan eksperimen dengan desain lingkungan kerja semenarik dan menyenangkan mungkin dalam bekerja (Sander *et al.*, 2019). Hal ini karena karyawan dalam bekerja membutuhkan kenyamanan, sehingga lebih konsentrasi dan produktif. Kondisi lingkungan kerja tersebut perlu diciptakan dan ditingkatkan, sehingga sikap karyawan dalam bekerja mengarah ke kinerja yang lebih baik (Day & Bedeian, 1991).

Lingkungan kerja yang dinamis juga mempengaruhi kemampuan karyawan beradaptasi terhadap perubahan (Pulakos *et al.*, 2002; Griffin *et al.*, 2007) dan

berasimilasi terhadap perubahan (Pradhan & Jena, 2017). Kemampuan adaptasi karyawan dengan lingkungan baru, tempat kerja baru, pekerjaan baru serta situasi yang tidak teratur, memiliki dampak positif pada kinerja mereka. Adanya kemampuan adaptasi ini mendorong perusahaan terus berkembang dan tidak mengalami ketertinggalan (Panayotopoulou *et al.*, 2003). Perusahaan yang memperhatikan lingkungan kerja dan menciptakan kondisi kerja yang baik, dapat merangsang motivasi dalam bekerja, serta merangsang semangat atau semangat karyawan dalam bekerja (Parashakti *et al.*, 2020).

2.2.3.3. Pengukuran Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja bagi karyawan dalam bekerja merupakan lingkungan yang sehat, aman, dan nyaman (Febrian *et al.*, 2019). Lingkungan kerja perusahaan yang kondusif akan mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan sebagai salah satu faktor penentu prestasi karyawan (Sunarsi, 2020). Lingkungan kerja yang kurang kondusif, akan mempengaruhi mental dan psikis karyawan, sehingga akan menyebabkan turunnya kinerja perusahaan (Febrian *et al.*, 2019). Adapun dimensi pengukuran lingkungan kerja terdiri dari atmosfer kerja, hubungan dengan kolega, dan fasilitas kerja (Pawirosumarto *et al.*, 2017).

Indikator lingkungan kerja ada dua yaitu unsur fisik, unsur psikologis, dan psikososial (Lindeberg *et al.*, 2022). Indikator lingkungan kerja, juga berasal dari unsur udara khususnya suhu, kelembaban dan aliran udara serta tingkat kebisingan, pencahayaan ruangan, maupun kontaminasi serta bahaya di lokasi pekerjaan (Demus, 2015). Lingkungan kerja yang sehat digambarkan sebagai lingkungan tempat karyawan dihargai, diperlakukan dengan hormat dan adil, pertumbuhan

pribadi dan profesional didukung, komunikasi dan kolaborasi diperjuangkan, dan ada rasa kebersamaan dan kepercayaan di semua tingkatan, yang memungkinkan pengambilan keputusan yang efektif (Donley, 2021). Bentuk fisik lingkungan kerja adalah ruang, tata letak fisik, kebisingan, alat, bahan dan hubungan rekan kerja; sedangkan kualitas terkait hasil pekerjaan (Tyssen, 2005).

Indikator lingkungan kerja (Siregar & Suma, 2022) dapat dilihat pada indikator lingkungan kerja di bawah ini.

- 1) Ada rasa aman dalam melakukan pekerjaan
Rasa aman dalam melakukan pekerjaan akan mendorong karyawan bekerja dengan nyaman sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik.
- 2) Ada kemajuan karir untuk kinerja tinggi
Adanya kemajuan karir untuk karyawan yang memiliki kinerja tinggi akan menjadi salah satu motivasi karyawan.
- 3) Tersedianya pelatihan dan pengembangan karyawan
Tersedianya pelatihan dan pengembangan karyawan, merupakan peluang bagi karyawan untuk meningkatkan diri dalam bekerja dan karirnya.
- 4) Budaya organisasi yang mendorong kreativitas
Organisasi memiliki budaya peningkatan kreativitas karyawan, sehingga produktifitas lebih meningkat.
- 5) Ada kerjasama antar departemen kerja
Departemen kerja saling melakukan kerjasama sehingga tidak ada ego kelompok di dalam perusahaan.

Pengukuran lingkungan kerja yang lain sebagai berikut (Sarode & Shirsath, 2014).

1) Kebisingan

Kebisingan adalah bunyi maupun suara yang berada di lingkungan kerja, yang menyebabkan karyawan menjadi tidak nyaman dalam bekerja.

2) Pencahayaan

Pencahayaan harus disesuaikan dengan pekerjaan karyawan, pencahayaan yang buruk dapat menyebabkan ketidaknyamanan dan gangguan yang tentunya akan memengaruhi kinerja karyawan.

3) Warna

Warna memiliki dampak pada produktivitas karyawan, mungkin tidak secara fisik namun secara psikis. Warna memainkan peran penting dalam tubuh manusia, pikiran, dan spirit sehingga berdampak pada produktivitas dan ketenangan. Perbedaan aktivitas pekerjaan membutuhkan warna lingkungan yang berbeda pula.

4) Kualitas udara

Kualitas udara yang terdiri dari suhu, kelembapan, ventilasi, dan kebersihan memengaruhi kenyamanan lingkungan kerja. Kualitas udara yang buruk dapat meningkatkan dampak negatif pada kesehatan karyawan dan apabila berlangsung dalam jangka waktu yang panjang dapat menurunkan produktivitas karyawan.

5) Ketersediaan Furnitur

Furnitur seperti meja, kursi, rak, laci, dan sebagainya memiliki peran spesifik dalam lingkungan kerja. Ketersediaan furnitur yang cukup dan dapat memenuhi kebutuhan karyawan akan mendukung kenyamanan lingkungan kerja karyawan dan meningkatkan produktivitas serta efisiensi karyawan.

Lingkungan kerja yang baik dapat diukur dari beberapa karakteristik, seperti gaji yang kompetitif, hubungan saling percaya antara karyawan dan manajemen, kesetaraan dan keadilan bagi semua karyawan, serta beban kerja dengan target tinggi namun dapat tercapai (Kafui *et al.*, 2017). Lingkungan tersebut, dapat diukur dari hal-hal berikut ini dan menjadi indikator dalam penelitian ini (Kafui *et al.*, 2017) yang dapat dilihat dari indikator berikut.

1) Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja ini, berhubungan dengan fisik atau benda-benda nyata di tempat di mana pekerjaan dilakukan. Hal ini termasuk mesin, tata letak kantor, suhu, ventilasi dan pencahayaan, tingkat kebisingan dan ruang. Aspek dari pekerjaan seperti panas, kebisingan, dan pencahayaan telah terbukti mempengaruhi sejumlah proses psikologis baik secara langsung maupun cara-cara tidak langsung. Pengaturan lingkungan kerja fisik juga dapat berdampak pada tingkat dan sifat interaksi sosial antara rekan kerja. Lingkungan kerja fisik ini juga berkaitan dengan aspek keamanan dan keselamatan karyawan.

2) Lingkungan kerja psikologi

Lingkungan kerja psikologis juga memberikan gambaran, aktivitas mental yang dilakukan seorang karyawan selama jam kerja. Lingkungan kerja psikologis dapat dipertimbangkan, khususnya sebagai elemen tempat kerja yang berkaitan dengan perilaku karyawan. Lingkungan kerja psikologis ini terkait juga dengan sumber stres, intimidasi, persyaratan pekerjaan persyaratan, kerjasama dan konflik, dan lain-lain. Karyawan memikirkan hal-hal tersebut, tetapi tidak terbatas pada, sifat pekerjaan, upah yang akan

diperoleh, kesempatan untuk pertumbuhan dan sejenisnya. Faktor-faktor tersebut kemudian mempengaruhi tingkat kepuasan seorang karyawan dan pada dasarnya berdampak pada kinerjanya.

3) Lingkungan kerja sosial

Hal ini termasuk gaya komunikasi, hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan antar rekan kerja, kesiapan orang lain untuk membantu kerja tim. Untuk mencapai lingkungan kerja yang progresif, rasa hormat terhadap karyawan lain di dalam perusahaan menjadi penting. Rasa hormat pribadi dalam tempat kerja termasuk namun tidak terbatas pada isu-isu seperti diskriminasi dan pemisahan berdasarkan usia, jenis kelamin atau ras latar belakang, pelecehan seksual dan peran pribadi politik dalam membentuk hubungan kerja.

2.2.4. Motivasi Karyawan

2.2.4.1. Pengertian Motivasi Karyawan

Motivasi karyawan adalah proses psikologis yang memberikan kekuatan kepada seseorang untuk berperilaku atau untuk bertindak ke arah pencapaian tujuan (Marzuki *et al.*, 2018). Motivasi karyawan dimaksudkan sebagai faktor yang pendorong seseorang melakukan kegiatan tertentu baik tenaga dan pikiran (Hasyim *et al.*, 2020), faktor penggerak sikap seseorang (Sutrisno, 2019), dan sebagai faktor pendorong perilaku karyawan (Hasyim *et al.*, 2020; Sitorus, 2020). Karyawan tidak hanya berbeda dalam kemampuan mereka, tetapi juga berbeda dalam kesediaan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Pawirosumarto *et al.*, 2017).

Motivasi dapat dimaknai pula sebagai dorongan bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan (Kasmir, 2019) sesuai batasan untuk mencapai tujuan

organisasi yang optimal (Sulistiyani & Rosidah, 2018). Motivasi juga merupakan hal yang memaksa seseorang untuk melaksanakan pekerjaan secara maksimal (Ariani *et al.*, 2020). Pada peningkatan pelaksanaan pekerjaan karyawan, pemimpin harus memberikan motivasi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Penyampaian motivasi kepada karyawan, agar memberikan banyak manfaat bagi perusahaan perlu memperhatikan hal-hal berikut, diantaranya mengerti sikap karyawan, bertindak dan bersikap sesuai dengan kenyataan serta mampu menjadi suri tauladan (Sutrisno, 2019). Motivasi adalah energi yang bersedia diinvestasikan seseorang dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan tertentu (Jensen *et al.*, 2019). Definisi yang lain motivasi berprestasi (McClelland, 1987). Motivasi karyawan dalam bekerja, merupakan komponen dari tiga mental dasar yang terkait dengan keseriusan dalam bekerja, pengalaman dari pelaksanaan tugas dan hasil pekerjaan, serta konsekuensi dari latihan dan pelaksanaan pekerjaan (Bashir *et al.*, 2020).

2.2.4.1. Faktor-faktor yang Dipengaruhi dan Mempengaruhi Motivasi Karyawan

Motivasi karyawan dipengaruhi oleh iklim bekerja, adanya penghargaan dan pujian, pengelompokan tugas karyawan sesuai kemampuan, evaluasi pekerjaan dan kesempatan karyawan untuk maju (Sutrisno, 2019). Karyawan yang termotivasi untuk melakukan tugasnya juga dipengaruhi oleh motif mereka dalam bekerja (Pawirosumarto *et al.*, 2017). Motivasi adalah interaksi antara individu dengan situasi di lingkungan sekitar karyawan, sehingga lingkungan kerja karyawan sangat mempengaruhi motivasi (Robbins, 2006).

Motivasi dapat dipengaruhi oleh penghargaan yang diterima karyawan dari perusahaan, baik materi maupun non materi (Marzuki *et al.*, 2018). Penghargaan

berupa materi dapat berupa bonus dan promosi, sedangkan non materi dapat berupa pujian. Motivasi dapat menyemangati karyawan agar melaksanakan tugasnya dengan maksimal sesuai kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya (Marzuki *et al.*, 2018). Motivasi karyawan juga dipengaruhi oleh minat, peluang bekerja, hubungan antar karyawan, perasaan aman, serta honorarium yang diterima (Hasyim *et al.*, 2020).

Motivasi karyawan dipengaruhi karakteristik perilaku seseorang, yaitu arah, usaha dan kekuatan, serta kegigihan (Dipboye, 2018). Penelitian lain mengungkapkan jika motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa indikator yang saling terkait, terdiri dari valensi (kepercayaan, kesesuaian, dan hal-hal yang membuat karyawan merasa nyaman), ekspektasi (kemungkinan, pengakuan, dan hal-hal yang membuat karyawan senang), serta instrumen (gaji/upah, peraturan tentang capaian kinerja, kesempatan, dan bentuk pencapaian yang bisa diraih karyawan) (Rita *et al.*, 2018).

Motivasi karyawan mempengaruhi kepuasan karyawan di tempat kerja dan karyawan akan tampil jauh lebih baik di lingkungan kerjanya (Wright *et al.*, 2007). Individu karyawan yang termotivasi bekerja lebih keras melampaui harapan dan target perusahaan yang telah ditetapkan (Bashir *et al.*, 2020). Motivasi karyawan juga mempengaruhi harapan kinerja dan kepuasan kerja yang lebih baik daripada yang dihasilkan secara lahiriah (Ahsan *et al.*, 2009). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan lebih ulet, mandiri, dan berkinerja jauh lebih baik (Ryan & Deci, 2000). Karyawan dengan motivasi tinggi lebih terlibat dengan pekerjaan mereka dan menunjukkan upaya yang lebih menonjol untuk pencapaian tujuan daripada karyawan yang kurang (Gagne & Deci, 2005).

Motivasi karyawan mempengaruhi peningkatan sebagai kepuasan kerja karyawan dan dan kualitas kerja karyawan memiliki dampak psikologis yang signifikan pada strategi perusahaan dalam berbagai kegiatan bisnisnya (Paais & Pattiruhu, 2020). Motivasi karyawan dalam bekerja, mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan yang lebih tinggi dari karyawan (Lee *et al.*, 2019). Karyawan yang memiliki keterlibatan bekerja dengan semangat tinggi, tidak hanya kinerja tinggi tetapi juga perilaku yang lebih baik (Kahn, 1990). Motivasi karyawan adalah hasil harapan penghargaan yang diterima dan ditentukan oleh usaha dan peran yang dilakukan karyawan (Lawler & Porter, 1968).

2.2.4.2. Pengukuran Motivasi Karyawan

Motivasi karyawan dapat dinilai dari pencapaian pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan yang dilakukan (Shabrina *et al.*, 2020). Motivasi karyawan yang menurun dapat dilihat dari penurunan tingkat kedisiplinan karyawan, di antaranya datang terlambat, sering izin, penyelesaian pekerjaan tidak tepat waktu. Pengukuran motivasi dapat dilakukan dengan menilai tanggungjawab karyawan, capaian dan penghargaan karyawan, serta kesempatan pengembangan karir karyawan (Sari, 2019).

Motivasi diukur dengan melibatkan beberapa komponen motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik yang ada pada karyawan (Robbins dalam Rita, *et al.*, 2018). Komponen pengukuran motivasi intrinsik tersebut terdiri dari progres, pengakuan, dan tanggung jawab (Rita *et al.*, 2018). Adapun komponen pengukuran motivasi ekstrinsik terdiri dari supervisi, gaji, peraturan perusahaan, dan kondisi kerja (Rita *et al.*, 2018). Karyawan dengan motivasi rendah memiliki kecenderungan menjadi tidak jujur dan pindah pekerjaan, apabila mendapat kesempatan lain. Namun,

karyawan yang termotivasi lebih loyal, inovatif dan produktif, dan memberikan hasil pekerjaan dengan kualitas tinggi untuk pekerjaan yang siap dilakukan (Bhatti *et al.*, 2016).

Motivasi pada diri karyawan terdapat dua jenis yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik (Nawawi, 2001).

1) Motivasi intrinsik

Motivasi ini berasal dari dalam diri karyawan berupa kesadaran, dedikasi akan nilai penting pekerjaan, manfaat pekerjaan serta makna pekerjaannya.

2) Motivasi ekstrinsik

Dorongan dari luar ini bisa berasal dari lingkungan pekerjaan, jabatan, honorarium, hukuman serta pujian.

Motivasi intrinsik berhubungan dengan kepuasan dengan diri sendiri, yang dapat tercermin dari prestasi, pengakuan, percepatan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan diri. Motivasi ekstrinsik muncul ketika ada faktor penyebab dari luar diri karyawan, keamanan, kondisi kerja, kebijakan perusahaan, status, kompensasi, dan hubungan interpersonal (Mitchell, 2020). Dimensi motivasi (McClelland, 1987) ada tiga, yaitu.

1) *Need for achievement*/Kebutuhan Berprestasi

Karyawan dalam kategori ini memiliki keinginan yang kuat untuk berprestasi dengan penyelesaian terhadap tugas-tugas yang menantang. Mereka memiliki preferensi untuk situasi di mana tanggung jawab pribadi dapat diambil untuk hasil yang sukses. Karyawan tersebut mencari umpan balik untuk kinerja, dan memungkinkan adanya modifikasi dalam mencapai kesuksesan.

2) *Need for affiliation*/Kebutuhan Afiliasi

Mereka memiliki kemampuan untuk membuat jaringan sosial yang akan menghasilkan pertemuan kebutuhan ini, sehingga ada hubungan baik dengan karyawan yang lain maupun dengan atasan baik langsung maupun atasan tertinggi di dalam perusahaan.

3) *Need for power*/Kebutuhan Kekuasaan

Karyawan dalam kategori ini memiliki kebutuhan yang kuat untuk memiliki pengaruh atas yang lain. Mereka ingin membuat dampak dan kesan yang signifikan pada orang-orang yang bersama mereka. Kebutuhan akan kekuasaan ini dalam banyak hal sesuai dengan harga diri Maslow kebutuhan dimana kekuasaan digunakan untuk mendapatkan perhatian atau untuk membangun prestise pribadi.

Pengukuran motivasi karyawan dapat menggunakan indikator motivasi (McClelland,1987) sebagai berikut.

1) Mempunyai tanggung jawab tinggi

Karyawan memiliki tanggung jawab tinggi dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat optimal.

2) Mempunyai keberanian menanggung resiko

Karyawan memiliki keberanian menanggung resiko pekerjaan, sehingga apabila ada kesalahan pengerjaan, karyawan bersedia memperbaiki dan tidak mengulangi kesalahan.

3) Memiliki penerimaan terhadap kritik dan masukan

Karyawan memberikan respon positif terhadap kritik dan masukan. Kritik dan masukan diterima dan kemudian menjadi perbaikan ke depan, sehingga semakin baik dalam menyelesaikan pekerjaan.

4) Mempunyai tujuan realistik

Karyawan memiliki tujuan yang realistik untuk diwujudkan, sehingga memudahkan dalam mewujudkannya.

5) Mempunyai kreasi dan inovasi

Karyawan mempunyai kreasi dan inovasi dalam bekerja dan hal ini akan sangat mendukung penyelesaian pekerjaannya.

6) Mempunyai target waktu

Karyawan memiliki target waktu penyelesaian pekerjaan, sehingga pekerjaan lebih teratur penyelesaiannya dan memudahkan pengecekan target waktunya, melebihi target waktu, sesuai waktu bahkan selesai sebelum jadwal yang ditentukan.

7) Mempunyai keinginan menjadi yang terbaik

Karyawan mempunyai keinginan menjadi yang terbaik dalam segala sesuatu terkait pekerjaannya.

Pengukuran motivasi (Siregar & Suma, 2022) dapat dilihat pada indikator motivasi dibawah ini.

1) Pekerjaan menantang

Pekerjaan yang dilakukan membutuhkan ilmu pengetahuan dan keterampilan dalam pelaksanaan maupun penyelesaiannya, dan karyawan bersemangat menyelesaikannya.

2) Melakukan pekerjaan dengan maksimal

Pekerjaan yang diselesaikan dilakukan dengan segenap kemampuan dan secara maksimal, tidak setengah-tengah sehingga hasil pekerjaan juga maksimal.

3) Pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan

Adanya pengakuan yang diberikan kepada karyawan maupun tim, atas pekerjaan yang telah dilakukan.

4) Tanggung jawab untuk pekerjaan

Karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab, sehingga hasilnya dapat dipertanggung jawabkan dan maksimal karena ada perasaan dalam dirinya karena merupakan tanggung jawab pekerjaan.

Pada penelitian ini, pengukuran motivasi karyawan menggunakan indikator motivasi (Lawler & Porter, 1968) dengan indikator sebagai berikut.

1) Upaya yang dilakukan oleh karyawan

Dalam penyelesaian pekerjaan, daya upaya apa saja yang telah dilakukan karyawan untuk penyelesaian pekerjaan. Hal ini dapat dilihat pada kepatuhan terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku di perusahaan, usaha karyawan dalam bekerja dan menyelesaikan tugasnya, serta kedisiplinan karyawan.

2) Persepsi karyawan

Persepsi karyawan ini meliputi persepsi karyawan terkait kemampuan yang dimiliki karyawan, persepsi terhadap rekan kerjanya serta persepsi karyawan terhadap perusahaan.

3) Hasil yang diterima karyawan

Hasil yang diterima ini terkait pendapatan yang diterima dari perusahaan, yang meliputi gaji, bonus, serta tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

4) Penghargaan karyawan

Penghargaan karyawan dari perusahaan atas pekerjaan yang dilaksanakan, juga mempengaruhi perasaan penghargaan perusahaan atas kerja keras dan usaha yang dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini meliputi penghargaan dalam bentuk kompensasi, selebrasi dan adanya liburan bersama diantara pimpinan dan bawahan.

5) **Tingkat kepuasan karyawan**

Tingkat kepuasan karyawan ini meliputi kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan, kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya dan prestasi kerja yang dicapai karyawan.

2.3. Pengembangan Hipotesis Penelitian

2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai visi dan misinya, tidak hanya didukung oleh penemuan proses baru dan peneapan teknologi, namun sangat didukung pula oleh perilaku karyawan maupun kepemimpinan yang ada didalamnya (Graves & Sarkis, 2018). Kepemimpinan di dalam perusahaan memiliki peran penting dalam menggerakkan kegiatan karyawan, sehingga tujuan perusahaan secara efektif dapat tercapai (Sagala, 2018). Kepemimpinan yang baik, selain membimbing, juga mendorong pencapaian tujuan, serta memotivasi karyawan untuk mencapai potensi optimal mereka. Kepemimpinan yang memberikan motivasi dan inspirasi tidak hanya menciptakan gambaran masa depan, namun juga menunjukkan cara untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Selain itu, kepemimpinan yang menginspirasi akan menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu,

manajerial kepemimpinan dan nilai-nilai karyawan sangat berkaitan dengan motivasi karyawan (Graves & Sarkis, 2018).

Studi yang mendukung hubungan kepemimpinan dan motivasi dari penelitian Al Asad *et al.* (2017), Graves & Sarkis (2018), Siswatiningsih (2018), Minh-Duc & Huu-Lam (2019), Putra & Sudibya (2019), Ouakouak (2020).

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.

2.3.2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Karyawan

Hubungan antara karyawan dalam suatu perusahaan dan lingkungan mereka melakukan kegiatan, disebut lingkungan tempat kerja. Memahami lingkungan kerja atau tempat kerja karyawan merupakan sesuatu yang penting, karena terkait pekerjaan langsung, khususnya hasil kerja dan perilaku organisasi. Lingkungan kerja mempengaruhi peningkatan semangat kerja (motivasi) karyawan, sehingga karyawan bekerja sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan secara optimal dan maksimal. Lingkungan kerja yang diharapkan tercipta adalah lingkungan kerja yang menyenangkan, yang tidak menimbulkan stres di antara karyawan (McCoy & Evans, 2005).

Disamping itu, motivasi karyawan yang berkaitan dengan pengakuan di lingkungan kerjanya, membantu karyawan menemukan nilai mereka di perusahaan (Bashir *et al.*, 2020). Penelitian terdahulu yang mendukung hubungan lingkungan kerja dan motivasi dari penelitian Karanika-Murray & Michaelides (2015), Noorizan (2016), Arifa & Muhsin (2018), Na-Nan & Sanamthong (2019), Wiryawan *et al.* (2020), Frastika & Franksiska (2021).

H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.

2.3.3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan yang ada di dalam suatu perusahaan, memiliki peran yang lebih berpengaruh dibandingkan sumber lain di suatu organisasi, dalam mempengaruhi perilaku karyawan (Lee *et al.*, 2019). Hal ini terkait kegiatan karyawan dalam bekerja supaya target dapat tercapai (Sabaruddin & Marissa, 2018). Kepemimpinan tersebut, diperlukan untuk meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan (Paais, & Pattiruhu, 2020). Kepemimpinan yang baik akan mengembangkan kinerja karyawan maupun daya saing perusahaan (Paais *et al.*, 2020).

Kepemimpinan yang menampilkan perilaku positif dengan memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan serta menginspirasi karyawan, akan memberikan pengaruh positif karyawan di tempat kerja. Karyawan dapat lebih terlibat dengan pekerjaan mereka, karena mereka menerima lebih banyak bimbingan dari pemimpin mereka dalam mencapai tujuan kerja (Kim, 2014). Oleh karena itu, dalam meningkatkan kinerja karyawan, dibutuhkan interaksi dan komunikasi antara pemimpin dan karyawannya (Lee *et al.*, 2019). Beberapa studi yang mendukung dari Pawirosumarto *et al.* (2017), Ribeiro *et al.* (2018), Eliyana & Ma'arif (2019), Ibrahim & Daniel (2019), Syukur (2019) dan Asbari *et al.* (2021).

H3: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja mencakup baik faktor yang memiliki kontribusi positif maupun negatif terhadap pencapaian produktivitas karyawan yang maksimal (Elywood, 1999). Lingkungan kerja juga memberikan pengaruh pada kinerja yang pada akhirnya mempengaruhi daya saing karyawan (Chan *et al.*, 2007). Lingkungan

kerja yang kondusif akan mendorong karyawan bekerja lebih giat, sehingga kinerjanya menjadi optimal (Sabaruddin & Marissa, 2018). Karyawan yang memiliki rasa aman dan nyaman dalam bekerja, akan menikmati waktunya dalam bekerja, sehingga menggunakan waktu bekerja dengan baik, sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan semangat, efektif dan efisien.

Lingkungan kerja yang tidak kondusif dan tidak sehat memperburuk keadaan bagi karyawan, manajemen, dan organisasi, serta masyarakat (Donley, 2021). Bahkan tempat/lingkungan kerja yang buruk kemungkinan besar adalah salah satu alasan mendasar untuk tingkat pergantian staf yang tinggi dan kepuasan dan kinerja yang buruk (Mustafa & Ali, 2019). Lingkungan kerja dapat menjadi salah satu hal yang membantu untuk menilai kemajuan pekerjaan karyawan dan perubahan di masa depan (Bashir *et al.*, 2020). Studi yang mendukung penelitian tersebut di antaranya adalah Chaudhry *et al.* (2017), Pawirosumarto *et al.* (2017), Pradhan & Jena (2017), Nanulaitta (2018), Siagian & Khair (2018), Edward & Purba (2020). Hipotesis hubungan lingkungan kerja dan kinerja adalah sebagai berikut.

H4: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.5. Pengaruh Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan akan memiliki minat yang tinggi dalam pekerjaan apabila termotivasi dan bekerja dengan tekun (Tran *et al.*, 2021). Selain itu, motivasi dapat mempengaruhi kegigihan individu pada pencapaian tugas yang ditunjukkan dalam kinerja pekerjaan. Karyawan yang termotivasi sangat menyadari tugas dan tanggung jawab, serta antusiasme terhadap pekerjaan (Lloyd *et al.*, 2017), sehingga pekerjaan yang dilakukan lebih memberikan kesenangan dan kepuasan (Al Harbi

et al., 2019). Karyawan yang kurang memiliki motivasi akan menghambat kinerja dan dapat berdampak negatif terhadap kinerja organisasi (Kusumah *et al.*, 2021).

Motivasi karyawan dalam bekerja yang semakin berkurang, akan mempengaruhi kualitas kerja karyawan, bahkan kualitas kerja tersebut dapat semakin berkurang. Motivasi karyawan merupakan hal yang penting, karena karyawan yang tidak termotivasi, kinerjanya dalam bekerja akan buruk, meskipun dengan alokasi waktu yang memadai bahkan memiliki keterampilan dan kemampuan serta ilmu pengetahuan yang diperlukan. Oleh karena itu, motivasi karyawan dapat memacu keberhasilan perusahaan, sehingga perusahaan perlu menumbuhkan kesadaran dan tekad di dalam diri karyawan.

Proses psikologis karyawan terkait tindakan, sikap dan perilaku karyawan, sangat erat kaitannya dengan peran serta karyawan dalam menghasilkan kinerja yang optimal. Studi yang mendukung penelitian tersebut, diantaranya Adriyanto & Subakti (2018), Dharma (2018), Rita *et al.* (2018), Hasyim *et al.* (2020), Paais & Pattiruhu (2020), Laras *et al.* (2021).

H5: Motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.6. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui

Motivasi Karyawan

Kepemimpinan di dalam perusahaan memiliki peluang besar meningkatkan pencapaian tujuan perusahaan (Andersen *et al.*, 2018), keberhasilan perusahaan dan pengembangan karyawan (Parris & Peachey, 2013) bahkan kegagalan perusahaan (Al Khajeh, 2018). Kepemimpinan yang tepat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan serta motivasi karyawan

(Fjendbo, 2021). Hal ini akan mendorong karyawan sehingga karyawan merasa lebih aman dan terlindungi dalam bekerja (Maartje, 2020).

Karyawan yang memiliki minat yang tinggi dan termotivasi secara instrinsik maupun ekstrinsik, akan menyelesaikan pekerjaan dengan rajin (Tran *et al.*, 2021). Motivasi dapat mempengaruhi kegigihan individu pada pencapaian tugas yang selanjutnya tercermin dalam kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi (Gibson *et al.*, 1997) sangat menyadari tanggung jawabnya, dan lebih antusias dalam bekerja (Lloyd *et al.*, 2017). Studi yang mendukung penelitian tersebut, diantaranya Lolowang *et al.* (2019), Putra & Dewi (2019), Adriansyah *et al.* (2020), Indah *et al.* (2020), Nugroho *et al.* (2020), dan Hidayat (2022).

H6: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan.

2.2.7. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Karyawan

Aspek fisik lingkungan tempat kerja memiliki dampak langsung pada kinerja karyawan maupun produktivitas karyawan, kesehatan dan keselamatan, kenyamanan, konsentrasi, kepuasan kerja, dan moral orang-orang didalamnya (Sarode & Shirsath, 2014). Karyawan yang bekerja pada situasi dan lingkungan kerja yang sesuai dengan kemampuan, tugas dan bidang pekerjaannya, akan menjauhkan karyawan dari cedera saat bekerja atau menderita penyakit karena berada di lingkungan kerja yang tidak sehat.

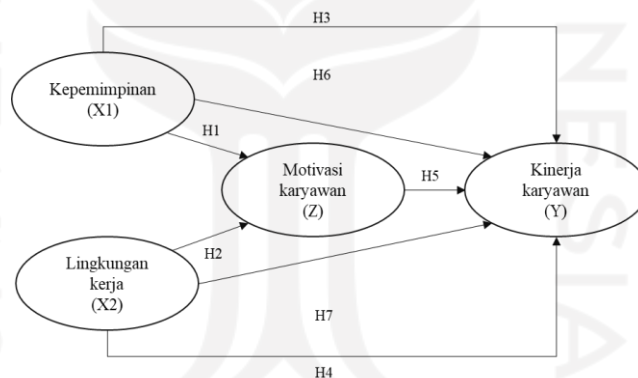
Suasana kerja yang kondusif dapat menjadi semangat kerja bagi karyawan untuk segera menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari target waktu yang ditentukan. Motivasi kerja karyawan yang terpenuhi dapat terlihat pada kinerja

karyawan baik kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan dan dipengaruhi oleh lingkungan kerja (Sarode & Shirsath, 2014). Memahami lingkungan kerja karyawan dan motivasi yang ada dalam diri karyawan (Chen *et al.*, 2012), akan membantu peningkatan kinerja karyawan. Hipotesis ini didukung penelitian ini dari salah satunya dari Josephine (2017), Moulana *et al.* (2017), Narasuci *et al.* (2018), Iis & Thoyib (2021), Iis *et al.* (2022).

H7: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan.

2.4. Kerangka Hipotesis

Kerangka hipotesis pada penelitian ini, ditunjukkan dalam bagan kerangka penelitian pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Hipotesis

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Data kuantitatif tersebut terdapat dalam skema pengukuran, dimana pernyataan/pertanyaan memerlukan alternatif jawaban, dari sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju. Penelitian kuantitatif didasarkan pada obyek empiris (Sinambela, 2021). Ada beberapa asumsi yang berkaitan dengan penelitian kuantitatif, di antaranya (Sinambela, 2021).

1. Asumsi pertama, bahwa setiap orang mempunyai sifat yang dapat diklasifikasi, sebagai contoh berdasarkan motivasi, berdasarkan kemampuan.
2. Asumsi kedua, adanya hubungan sebab-akibat, bahwa suatu gejala merupakan sebab atau akibat suatu hal yang terjadi.
3. Asumsi ketiga, suatu gejala dalam suatu periode tertentu tidak akan mengalami perubahan.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, karena pada penelitian ini memiliki hubungan interaksi antar dua variabel serta bisa lebih.

3.2. Lokasi Penelitian

PT. Lezax Nesia Jaya berdiri pada tanggal 31 Juli 1998, dengan alamat kantor Desa Sendangtirto, Kecamatan Berbah, Kabupaten Sleman, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Perusahaan ini memiliki bidang usaha manufaktur barang kulit, dengan produk utama berupa sarung tangan kulit untuk olahraga golf dan *caddy bag*.

3.3. Populasi

Populasi bukan hanya merujuk pada orang, namun juga mencakup obyek maupun sumber daya alam lainnya, termasuk keunikan obyek atau subyek tertentu. Keseluruhan karyawan sebanyak 344 orang, merupakan populasi pada penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data Penelitian

Metode pengumpulan data adalah proses atau pengadaan untuk kegiatan penelitian, dari data yang diperoleh dilakukan pengujian hipotesis (Rukajat, 2018).

3.4.1. Sumber Data Penelitian

Sumber data penelitian dijelaskan sebagai berikut.

1) **Data primer**

Data primer ini adalah data dari karyawan secara langsung melalui kuesioner, yang kemudian diteliti dan diolah. Pengujian hipotesis dari data primer ini, berupa jawaban pertanyaan kuesioner yang diisi karyawan (Rukajat, 2018). Kuesioner pada penelitian ini bersifat tertutup, karena pilihan jawaban telah disediakan penulis, sehingga responden lebih mudah mengisi dan mempercepat pengisian kuesioner.

2) **Data sekunder**

Data sekunder ini untuk menyempurnakan data primer yang telah diperoleh, dengan menggunakan sumber laporan, buku maupun jurnal dan berkaitan dengan studi ini (Rukajat, 2018).

3.4.2. Teknik Pengambilan Data Penelitian

Teknik pengambilan data penelitian dilaksanakan dengan cara kuantitatif berupa penyebaran kuesioner.

3.5. Operasional Variabel Penelitian

3.5.1. Identifikasi Variabel

Pada penelitian ini menggunakan tiga variabel penelitian dengan penjelasan dari berbagai variabel tersebut adalah sebagai berikut.

3.5.1.1. Variabel Terikat

Variabel terikat (*dependent variable*) adalah variabel memiliki variasi nilai dan dipengaruhi oleh adanya variasi nilai variabel yang lain dan menjadi perhatian utama. Variabel ini dengan notasi Y.

Y = Kinerja karyawan

3.5.1.2. Variabel Bebas

Variabel bebas (*independent variable*) adalah suatu variabel yang mempunyai variasi nilai dan memiliki pengaruh terhadap nilai variabel lainnya, dengan keterangan sebagai berikut.

X1 = Variabel Kepemimpinan

X2 = Variabel Lingkungan Kerja

3.5.1.3. Variabel Intervening

Variabel dimaksud, yang tidak dapat diukur dan diamati namun secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antar variabel, Variabel antara atau Z adalah motivasi karyawan.

Z = Motivasi Karyawan

3.5.2. Pengertian dan Indikator Variabel

3.5.2.1. Kinerja Karyawan (Y)

Pengertian kinerja karyawan menurut Bernardin & Russel (2003) adalah catatan hasil pekerjaan yang dihasilkan pada waktu tertentu terkait fungsi pekerjaan maupun aktivitas selama periode waktu tertentu dengan indikator sebagai berikut.

- 1) Kualitas dengan indikator
 - Kesesuaian dengan standar kerja
 - Kecermatan dalam bekerja
 - Keseriusan dalam bekerja
- 2) Kuantitas dengan indikator
 - Pemenuhan jumlah tugas
 - Pemenuhan jumlah target pesanan
 - Pengiriman jumlah pesanan
- 3) Ketepatan waktu dengan indikator
 - Pemenuhan jumlah tugas
 - Pemenuhan jumlah target pesanan
 - Pengiriman jumlah pesanan
- 4) Efektivitas dengan indikator
 - Efektivitas adaptasi terhadap perubahan
 - Efektivitas peningkatan keterampilan bekerja
 - Efektivitas peningkatan prestasi
- 5) Kemandirian dengan indikator
 - Kemandirian bekerja terkait pengawasan
 - Kemandirian terkait solusi pekerjaan
 - Kemandirian terkait tanggung jawab pekerjaan
- 6) Komitmen kerja dengan indikator
 - Etos karyawan dalam bekerja
 - Loyalitas dalam bekerja
 - Kesadaran sebagai tim kerja di dalam perusahaan

3.5.2.2. Kepemimpinan (X1)

Definisi kepemimpinan menurut Ott (1987) adalah hubungan pemimpin dan bawahan, pemimpin mempengaruhi sikap, kepercayaan, dan perilaku bawahan karyawan. Indikator kepemimpinan pada penelitian ini menggunakan kepemimpinan menurut Ott (1987) dengan indikator sebagai berikut.

- 1) Memiliki keteguhan hati dengan indikator
 - Kepercayaan diri
 - Konsistensi ucapan dan tindakan
 - Sikap tegas
- 2) Mempunyai visi dengan indikator
 - Penyusunan perencanaan strategis
 - Inovasi
 - Pengambilan keputusan
- 3) Memotivasi dengan indikator
 - Komunikasi efektif
 - Apresiasi pada prestasi
 - Kepercayaan kepada karyawan
- 4) Berani mengambil resiko dengan indikator
 - Keberanian menghadapi masa depan
 - Keberanian menghadapi perubahan
 - Keberanian menghadapi permasalahan
- 5) Memiliki kesetiaan dengan indikator
 - Prioritas perusahaan
 - Tanggung jawab

- Penyelesaian permasalahan
- 6) Memiliki harga diri dengan indikator
 - Kerja keras
 - Menghormati karyawan
 - Penghargaan karyawan sebagai tim

3.5.2.3. Lingkungan Kerja (X2)

Definisi lingkungan kerja menurut Kafui (2017) adalah tempat karyawan melaksanakan tugas dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Indikator lingkungan kerja menurut Kafui (2017) adalah sebagai berikut.

- 1) Lingkungan kerja fisik dengan indikator
 - Kebersihan
 - Kualitas udara
 - Pencahayaan
 - Kondisi peralatan
 - Ketersediaan peralatan
- 2) Lingkungan kerja psikologi dengan indikator
 - Kenyamanan
 - Semangat kerja
 - Pembagian pekerjaan
 - Kepuasan
 - Kekeluargaan
- 3) Lingkungan kerja sosial dengan indikator
 - Komunikasi dengan atasan
 - Komunikasi dengan sesama rekan kerja

- Hubungan kerja dengan atasan
- Hubungan kerja dengan bawahan
- Kekompakan dalam bekerja

3.5.2.4. Motivasi Karyawan (Z)

Definisi motivasi karyawan menurut Lawler & Porter (1968) adalah hasil harapan penghargaan yang diterima dan ditentukan oleh usaha dan peran yang dilakukan karyawan, dengan indikator sebagai berikut.

- 1) Motivasi instrinsik dengan indikator
 - Upaya yang dilakukan karyawan
 - Persepsi karyawan
 - Kepuasan karyawan
- 2) Motivasi ekstrinsik dengan indikator
 - Hasil yang diterima karyawan
 - Penghargaan karyawan

3.6. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian di PT. Lezax Nesia Jaya ini menggunakan skala likert. Skala ini untuk mengukur tingkah laku, anggapan, pemahaman, maupun permasalahan obyek penelitian (Hidayat, 2021). Pemilihan skala likert pada penelitian ini menggunakan likert poin 6, hal ini karena likert poin 6 memiliki tren diskriminasi dan keterandalan yang lebih tinggi dibandingkan dengan skala (Chomeya, 2010). Skala penilaian likert poin 6, dijelaskan dibawah ini.

- 1) Skala 6: Sangat Setuju
- 2) Skala 5: Setuju

- 3) Skala 4: Agak Setuju
- 4) Skala 3: Agak Tidak Setuju
- 5) Skala 2: Tidak Setuju
- 6) Skala 1: Sangat Tidak Setuju

3.7. Pengujian Validitas Instrumen Penelitian

Validitas instrumen digunakan untuk mengukur ketepatan dan kecermatan alat ukur (Rukajat, 2018), dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan uji reabilitas.

3.7.1. Uji Validitas

Pengujian validitas instrumen penelitian digunakan untuk mengukur ketepatan dan kecermatan alat ukur (Rukajat, 2018). Uji validitas dilakukan untuk mengetahui ketepatan kuesioner sebagai instrumen penelitian atau alat ukur. *Software* yang digunakan dengan menggunakan SPSS, dengan *product moment* dari *pearson*, dengan nilai korelasi *pearson* $> 0,3$ dan dianggap tidak valid apabila nilai korelasi *pearson* $< 0,3$ (Ghozali, 2018).

3.7.2. Uji Realibitas

Uji realibitas pada penelitian ini berkaitan dengan pengujian keterandalan dan kepercayaan instrumen penelitian, sehingga dapat mengungkap data yang dapat dipercaya (Rukajat, 2018). Uji reliabilitas yang digunakan dengan memakai metode alpha. Penelitian menjadi reliabel apabila *alpha chronbach's* $> 0,6$ setelah dilakukan pengujian (Ghozali, 2018).

3.8. Teknik Analisis Data

Alat analisis data penelitian dilakukan dengan *software* SPSS dengan uraian dibawah ini.

3.8.1. Analisis Deskriptif

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif yang berisi gambaran karakteristik responden, maupun profil responden yang meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan maupun masa kerja (Ghozali, 2018).

3.8.2. Analisis Uji Asumsi Klasik

Pelaksanaan analisis regresi ganda memerlukan beberapa asumsi penelitian yang mendasari, dengan penjelasan sebagai berikut. Uji asumsi klasik dilakukan dengan menggunakan tiga uji yang berupa uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Penjelasan masing-masing uji sebagai berikut.

3.8.2.1. Uji Normalitas

Uji normalitas pada penelitian ini menguji model regresi, variabel pengganggu maupun residual yang memiliki distribusi normal (Rukajat, 2018). Adapun untuk uji normalitas terhadap data hasil kuesioner dilakukan dengan *software* SPSS melalui dasar kolmogorov-smirnov dengan probabilitas $> 0,05$ yang memiliki pengertian distribusi normal, probabilitas $< 0,05$ maka sebaliknya.

3.8.2.2. Uji Multikolonieritas

Uji ini dilakukan untuk menguji korelasi antar variabel bebas yang ada dalam suatu penelitian yang menggunakan model regresi (Rukajat, 2018). Uji ini dapat diketahui dari nilai toleransi dan nilai *variance inflation factor* (VIF) dengan nilai $< 0,10$ nilai toleransi atau sama dengan nilai $VIF > 10$.

3.8.2.3. Uji heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui ketidaksamaan variasi residual (Rukajat, 2018), dengan kriteria berikut.

H0: Tidak terdapat heteroskedastisitas

H1: Terdapat heteroskedastisitas

3.8.3. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda yaitu analisis yang digunakan untuk mengukur pengaruh variabel independen yang lebih dari satu terhadap variabel dependen (Gunawan, 2019). Analisis regresi ini menggunakan dua model persamaan, yaitu persamaan regresi linear berganda model pertama dan kedua (Sinambela, 2021). Penjelasan masing-masing persamaan sebagai berikut.

- 1) Persamaan Regresi Linear Berganda Model Pertama

$$Y_1 = a + B_1X_1 + B_2X_2 \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan

Y_1 = Standar skor variabel motivasi karyawan

a = Konstanta

B_1 = Koefisien X_1

B_2 = Koefisien X_2

X_1 = Standar skor variabel kepemimpinan

X_2 = Standar skor variabel lingkungan kerja

- 2) Persamaan Regresi Linear Berganda Model Kedua

$$Y_2 = a + B_3X_1 + B_4X_2 + B_5Y_1 \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan

Y_2 = Standar skor variabel kinerja karyawan

a = Konstanta

B_3 = Koefisien X_1

B_4 = Koefisien X_2

$$B5 = Y1$$

Y1 = Standar skor variabel motivasi

X1 = Standar skor variabel kepemimpinan

X2 = Standar skor variabel lingkungan kerja

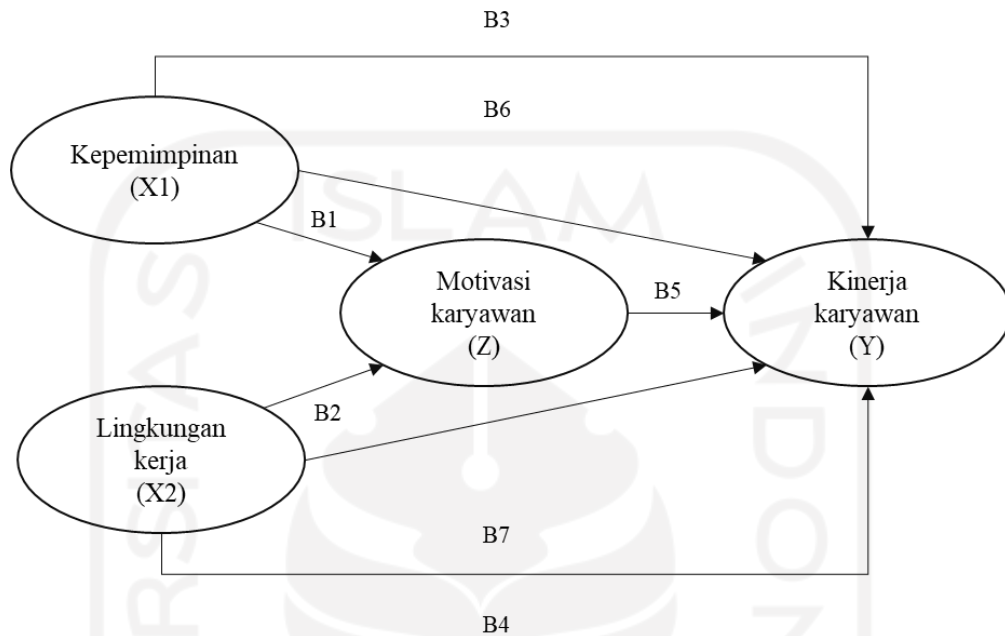
Berdasarkan persamaan model regresi pertama dan kedua di atas, terdapat pengaruh baik langsung maupun tidak langsung antar variabel. Pengujian model regresi pertama dan kedua, juga dilakukan dengan pengujian T, F dan determinasi (Gunawan, 2019).

- 1) Penggunaan uji T dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh parsial memiliki pengaruh signifikan atau tidak terhadap suatu variabel. Langkah uji T dilakukan dengan menggunakan tahapan sebagai berikut:
- 2) Pengujian F
Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui variabel penelitian secara simultan berpengaruh atau tidak. Pengujian ini dengan perhitungan F hitung dan F tabel.
- 3) Pengujian R²
Pengujian ini dimaksudkan pula sebagai uji koefisien determinasi, dan untuk mengetahui variabel dalam penelitian apakah ada kesesuaian. Penghitungan dilakukan dengan *Adjusted R Square*.

3.8.4. Analisis Jalur

Analisis jalur merupakan pengembangan dari model analisis regresi. Analisis ini untuk membuktikan hubungan matriks yang sedang dibandingkan oleh peneliti (Garson, 2013) dengan melihat pengaruh tidak langsung antar variabel. Pada analisis jalur, *level of significancy* adalah 5% yang artinya, tingkat kesalahan yang

dapat ditolerir maksimal 5%. Pada studi ini, analisis jalur dilaksanakan dengan Exel serta SPSS. Analisis regresi model konseptual analisis jalur dalam penelitian ini, ditunjukkan dalam bagan kerangka penelitian pada Gambar 3.1.



Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual Penelitian Regresi Model Analisis Jalur

Berdasarkan gambar kerangka konseptual penelitian regresi model analisis jalur terkait pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan penghitungan dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

- 1) $\text{Kepemimpinan (X1)} \rightarrow \text{Motivasi Karyawan (Z)} \rightarrow \text{Kinerja Karyawan (Y)} = (B1 \times B5)$
- 2) $\text{Lingkungan Kerja (X2)} \rightarrow \text{Motivasi Karyawan (Z)} \rightarrow \text{Kinerja Karyawan (Y)} = (B2 \times B5)$

Efek total dapat dilihat sebagai berikut.

- 1) $\text{Kepemimpinan (X1)} \rightarrow \text{Motivasi Karyawan (Z)} \rightarrow \text{Kinerja Karyawan (Y)} = (B1 \times B5) + B3$

- 2) Lingkungan kerja (X2) → Motivasi Karyawan (Z) → Kinerja Karyawan (Y)
= (B2 x B5) + B4



BAB IV

PEMBAHASAN

4.1. Hasil Pengumpulan Data

Kegiatan pengumpulan data penelitian di PT. Lezax Nesia Jaya telah dilaksanakan dengan penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan PT. Lezax Nesia Jaya sebanyak 344 orang karyawan. Dari 344 kuesioner yang dibagikan, 288 kuesioner kembali, 62 tidak diisi atau dikembalikan, sehingga total data kuesioner yang diolah dan dianalisis sebanyak 282 kuesioner. Rincian rekapitulasi pengumpulan data kuesioner ditunjukkan pada Tabel 4.1. berikut.

Tabel 4. 1 Rekapitulasi Kuesioner

No.	Keterangan Kuesioner	Jumlah Kuesioner
1.	Kuesioner yang dibagikan	344
2.	Kuesioner yang kembali	282
3.	Kuesioner yang tidak lengkap/tidak diisi	62
4.	Kuesioner yang diolah	282

Sumber: Pengolahan data primer, 2022

4.2. Hasil Pengumpulan Data Deskriptif

Hasil pengumpulan data deskriptif pada penelitian ini dapat dilihat pada beberapa karakteristik yaitu jenis kelamin responden, usia responden dan masa kerja responden. Responden dimaksud adalah subyek penelitian (Arikunto, 2021) yaitu seluruh karyawan PT. Lezax Nesia Jaya. Analisis data deskriptif ini untuk mengetahui karakteristik responden dengan mengetahui gambaran keadaan diri responden secara lebih mendalam (Sunatra, 2006). Penjelasan lebih lengkap sebagai berikut.

4.2.1. Jenis Kelamin Responden

Hasil pengumpulan data penelitian yang telah dilakukan menunjukkan, dari 282 orang karyawan PT. Lezax Nesia Jaya yang mengisi dan mengembalikan kuesioner terdapat rekapitulasi jenis kelamin responden sebagai berikut.

Tabel 4. 2 Rekapitulasi Jenis Kelamin Responden

No.	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	Laki-laki	104	37
2.	Perempuan	178	63
	Total	282	100

Sumber: Pengolahan data primer, 2022

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa dari 282 orang yang mengisi kuesioner, 178 orang atau 63% adalah perempuan dan 104 orang atau 37 % adalah laki-laki. Kesimpulan responden yang mengisi kuesioner penelitian di PT. Lezax Nesia Jaya didominasi oleh perempuan. Karakteristik responden dari jenis kelamin ini dimaksudkan untuk mengetahui subyek penelitian (Arikunto, 2021) dengan berdasarkan pendekatan biologis responden (Wardhaugh & Fuller, 2021). Karyawan perempuan juga dinilai lebih memiliki ketelitian, keuletan serta mudah diatur (Andrika, 2004), dan sesuai dengan kebutuhan karyawan PT. Lezax Nesia Jaya dalam proses produksi sarung tangan kulit golf dan *caddy bag*.

4.2.2. Usia Responden

Hasil pengumpulan data penelitian yang telah dilakukan menunjukkan, dari 282 orang karyawan PT. Lezax Nesia Jaya yang mengisi dan mengembalikan kuesioner terdapat rekapitulasi usia responden sebagai berikut.

Tabel 4. 3 Rekapitulasi Usia Responden

No.	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	19 – 22 tahun	10	3,55
2.	23 – 26 tahun	15	5,32

No.	Kategori	Frekuensi	Persentase
3.	27 – 30 tahun	36	12,76
4.	31 – 34 tahun	32	11,35
5.	35 – 38 tahun	54	19,15
6.	39 – 42 tahun	44	15,60
7.	43 – 46 tahun	68	24,11
8.	47 – 50 tahun	23	8,16
Total		282	100

Sumber: Pengolahan data primer, 2022

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa dari 282 orang yang mengisi kuesioner, 68 orang atau 24,11% berusia antara 43 – 46 tahun. Rentang responden memiliki usia produktif dalam bekerja yaitu antara 20 – 50 tahun (Hamid, 2011). Produktivitas karyawan sangat dipengaruhi usia karyawan (Ukkas, 2017). Karyawan yang masih muda, memiliki tingkat produktifitas yang lebih baik dibandingkan karyawan yang telah masuk usia senja, karena mengalami keterbatasan fisik dan penurunan fungsi tubuh (Apriyanti, 2017).

4.2.3. Tingkat Pendidikan Responden

Hasil pengumpulan data penelitian yang telah dilakukan menunjukkan, dari 282 orang karyawan PT. Lezax Nesia Jaya yang mengisi dan mengembalikan kuesioner terdapat rekapitulasi tingkat pendidikan responden sebagai berikut.

Tabel 4. 4 Rekapitulasi Tingkat Pendidikan Responden

No.	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	SD	2	0,10
2.	SMP	6	2,00
3.	SMA	256	91,50
4.	D-3	8	3,00
5.	S-1	10	3,50
Total		282	100

Sumber: Pengolahan data primer, 2022

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa dari 282 orang yang mengisi kuesioner, 256 orang atau 91,5% memiliki tingkat pendidikan SMA. Kategori

responden yang mengisi kuesioner tersebut, termasuk pendidikan tinggi yaitu SMA dan Perguruan Tinggi (Arikunto, 2021). Tingkat pendidikan yang dimiliki karyawan ini menjadi gambaran capaian pekerjaan dari sisi kualitas dan produktifitas karyawan dalam bekerja (Widyastuti, 2009). Tingkat Pendidikan nantinya berperan dalam peningkatan kualitas karyawan (Wildan *et al.*, 2021), dan tingkat pendidikan juga merupakan salah satu unsur instrinsik kinerja karyawan selain keterampilan dan ilmu pengetahuan (Mangkuprawira, 2007).

4.2.4. Masa Kerja Responden

Hasil pengumpulan data penelitian yang telah dilakukan menunjukkan, dari 282 orang karyawan PT. Lezax Nesia Jaya yang mengisi dan mengembalikan kuesioner terdapat rekapitulasi masa kerja responden sebagai berikut.

Tabel 4. 5 Rekapitulasi Masa Kerja Responden

No.	Kategori	Frekuensi	Persentase
1.	0 – 3 tahun	47	16,67
2.	4 – 7 tahun	48	17,02
3.	8 – 11 tahun	64	22,69
4.	12 – 15 tahun	48	17,02
5.	16 – 19 tahun	26	09,21
6.	20 – 23 tahun	40	14,18
7.	24 – 26 tahun	9	03,19
Total		282	100

Sumber: Pengolahan data primer, 2022

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa dari 282 orang yang mengisi kuesioner, 48 orang atau 22,69% memiliki masa kerja antara antara 8 - 11 tahun, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Lezax Nesia Jaya telah memiliki pengalaman yang cukup dalam bekerja (Herliansyah & Ilyas, 2006). Karyawan dengan masa kerja yang lama dianggap telah memiliki keahlian di bidangnya (Bili *et al.*, 2018) sehingga kesalahan yang dilakukan dapat diminnimalisir, serta mudah diketahui penyebab dan cara perbaikannya (Asih, 2006). Masa kerja yang dimiliki

karyawan juga berkaitan dengan pengalaman kerja karyawan yang merupakan salah satu unsur instrinsik kinerja karyawan (Mangkuprawira, 2007).

4.3. Hasil Pengujian Instrumen Penelitian

Hasil pengujian instrumen penelitian, dapat dilihat pada beberapa hasil uji validitas dan uji realibitas. Penjelasan lebih lengkap sebagai berikut.

4.3.1. Hasil Pengujian Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini, berdasarkan perhitungan item pertanyaan kuesioner dari setiap variabel yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi karyawan dan kinerja karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya. Hasil pengumpulan data penelitian yang telah dilakukan menunjukkan, dari 282 data yang telah terkumpul, selanjutnya diolah dan dianalisis menggunakan *software* SPSS. Rekapitulasi daftar pertanyaan kuesioner untuk responden dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 4. 6 Rekapitulasi Jumlah Pernyataan Berdasarkan Variabel

No.	Variabel Penelitian	Jumlah Pertanyaan
1.	Kepemimpinan (X1)	18
2.	Lingkungan Kerja (X2)	15
3.	Motivasi Karyawan (Z)	15
4.	Kinerja Karyawan (Y)	18
Total		66

Sumber: Pengolahan data primer, 2022 (Lampiran 1, halaman 173)

Rekapitulasi validitas setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada perbandingan nilai *pearson correlation*. Besaran nilai *pearson correlation* > 0,3 maka pertanyaan dianggap valid, begitu juga sebaliknya. Uji validitas dilakukan dengan perangkat lunak SPSS dengan dasar *product moment* dari *pearson* untuk setiap item pertanyaan dan totalnya. Instrumen dianggap valid jika nilai korelasi *pearson*-nya > 0,3 dan dianggap tidak valid jika < 0,3 (Ghozali,

2018). Rekapitulasi validitas masing-masing variabel, dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4. 7 Rekapitulasi Validitas Pernyataan Variabel X1 (Kepemimpinan)

No.	Pernyataan	<i>Pearson Correlations</i>	P Value	Kesimpulan
1	Kepemimpinan (X1.1)	0,585	0,113	Valid
2	Kepemimpinan (X1.2)	0,821	0,113	Valid
3	Kepemimpinan (X1.3)	0,824	0,113	Valid
4	Kepemimpinan (X1.4)	0,864	0,113	Valid
5	Kepemimpinan (X1.5)	0,847	0,113	Valid
6	Kepemimpinan (X1.6)	0,841	0,113	Valid
7	Kepemimpinan (X1.7)	0,716	0,113	Valid
8	Kepemimpinan (X1.8)	0,779	0,113	Valid
9	Kepemimpinan (X1.9)	0,895	0,113	Valid
10	Kepemimpinan (X1.10)	0,871	0,113	Valid
11	Kepemimpinan (X1.11)	0,896	0,113	Valid
12	Kepemimpinan (X1.12)	0,877	0,113	Valid
13	Kepemimpinan (X1.13)	0,792	0,113	Valid
14	Kepemimpinan (X1.14)	0,929	0,113	Valid
15	Kepemimpinan (X1.15)	0,848	0,113	Valid
16	Kepemimpinan (X1.16)	0,845	0,113	Valid
17	Kepemimpinan (X1.17)	0,829	0,113	Valid
18	Kepemimpinan (X1.18)	0,911	0,113	Valid

Sumber: Pengolahan data primer, 2022 (Lampiran 3, halaman 199)

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa pernyataan mengenai variabel kepemimpinan berdasarkan analisis data dinyatakan valid, hal ini karena keseluruhan nilai *pearson correlation* > 0,3.

Tabel 4. 8 Rekapitulasi Validitas Pernyataan Variabel X2 (Lingkungan Kerja)

No.	Pernyataan	<i>Pearson Correlations</i>	P Value	Kesimpulan
1	Lingkungan Kerja (X2.1)	0,780	0,113	Valid
2	Lingkungan Kerja (X2.2)	0,706	0,113	Valid
3	Lingkungan Kerja (X2.3)	0,692	0,113	Valid
4	Lingkungan Kerja (X2.4)	0,736	0,113	Valid
5	Lingkungan Kerja (X2.5)	0,830	0,113	Valid
6	Lingkungan Kerja (X2.6)	0,743	0,113	Valid
7	Lingkungan Kerja (X2.7)	0,864	0,113	Valid
8	Lingkungan Kerja (X2.8)	0,823	0,113	Valid
9	Lingkungan Kerja (X2.9)	0,835	0,113	Valid
10	Lingkungan Kerja (X2.10)	0,779	0,113	Valid
11	Lingkungan Kerja (X2.11)	0,799	0,113	Valid
12	Lingkungan Kerja (X2.12)	0,496	0,113	Valid

No.	Pernyataan	Pearson Correlations	P Value	Kesimpulan
13	Lingkungan Kerja (X2.13)	0,645	0,113	Valid
14	Lingkungan Kerja (X2.14)	0,300	0,113	Valid
15	Lingkungan Kerja (X2.15)	0,545	0,113	Valid

Sumber: Pengolahan data primer, 2022 (Lampiran 3, halaman 199)

Tabel 4.8 menampilkan pernyataan mengenai variabel lingkungan kerja berdasarkan analisis data dinyatakan valid, karena keseluruhan nilai *pearson correlation* > 0,3.

Tabel 4. 9 Rekapitulasi Validitas Pernyataan Variabel Y (Kinerja Karyawan)

No.	Pernyataan	Pearson Correlations	P Value	Kesimpulan
1	Kinerja Karyawan (Y.1)	0,740	0,113	Valid
2	Kinerja Karyawan (Y.2)	0,761	0,113	Valid
3	Kinerja Karyawan (Y.3)	0,813	0,113	Valid
4	Kinerja Karyawan (Y.4)	0,874	0,113	Valid
5	Kinerja Karyawan (Y.5)	0,816	0,113	Valid
6	Kinerja Karyawan (Y.6)	0,792	0,113	Valid
7	Kinerja Karyawan (Y.7)	0,763	0,113	Valid
8	Kinerja Karyawan (Y.8)	0,794	0,113	Valid
9	Kinerja Karyawan (Y.9)	0,828	0,113	Valid
10	Kinerja Karyawan (Y.10)	0,619	0,113	Valid
11	Kinerja Karyawan (Y.11)	0,738	0,113	Valid
12	Kinerja Karyawan (Y.12)	0,662	0,113	Valid
13	Kinerja Karyawan (Y.13)	0,763	0,113	Valid
14	Kinerja Karyawan (Y.14)	0,703	0,113	Valid
15	Kinerja Karyawan (Y.15)	0,637	0,113	Valid
16	Kinerja Karyawan (Y.16)	0,682	0,113	Valid
17	Kinerja Karyawan (Y.17)	0,512	0,113	Valid
18	Kinerja Karyawan (Y.18)	0,643	0,113	Valid

Sumber: Pengolahan data primer, 2022 (Lampiran 3, halaman 200)

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa pernyataan mengenai variabel kinerja karyawan berdasarkan analisis data dinyatakan valid, karena keseluruhan nilai *pearson correlation* > 0,3.

Tabel 4. 10 Rekapitulasi Validitas Pernyataan Variabel Z (Motivasi Karyawan)

No.	Pernyataan	Pearson Correlations	P value	Kesimpulan
1	Motivasi (Z.1)	0,673	0,113	Valid
2	Motivasi (Z.2)	0,634	0,113	Valid

No.	Pernyataan	<i>Pearson Correlations</i>	P value	Kesimpulan
3	Motivasi (Z.3)	0,358	0,113	Valid
4	Motivasi (Z.4)	0,549	0,113	Valid
5	Motivasi (Z.5)	0,635	0,113	Valid
6	Motivasi (Z.6)	0,476	0,113	Valid
7	Motivasi (Z.7)	0,749	0,113	Valid
8	Motivasi (Z.8)	0,658	0,113	Valid
9	Motivasi (Z.9)	0,461	0,113	Valid
10	Motivasi (Z.10)	0,499	0,113	Valid
11	Motivasi (Z.11)	0,803	0,113	Valid
12	Motivasi (Z.12)	0,732	0,113	Valid
13	Motivasi (Z.13)	0,751	0,113	Valid
14	Motivasi (Z.14)	0,604	0,113	Valid
15	Motivasi (Z.15)	0,773	0,113	Valid

Sumber: Pengolahan data primer, 2022 (Lampiran 3, halaman 200)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa pernyataan mengenai variabel motivasi karyawan berdasarkan analisis data dinyatakan valid, karena keseluruhan nilai *pearson correlation* > 0,3.

4.3.2. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas pada penelitian ini dilakukan untuk memahami kuesioner yang digunakan, memiliki atau tidak memiliki keterandalan dalam mengukur penelitian. Pengujian reliabilitas semua item pertanyaan dalam penelitian ini akan menggunakan formula *Cronbach's Alpha* (Koefisien Alfa Cronbach). Suatu instrumen dinyatakan reliabel jika memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* > 0,6 (Ghozali, 2018).

Tabel 4. 11 Rekapitulasi Pengujian Reabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Alpha</i>	Kesimpulan
1	Kepemimpinan (X1)	0,972	> 0.6	Reliabel
2	Lingkungan Kerja (X2)	0,930	> 0.6	Reliabel
3	Motivasi (Z)	0,872	> 0.6	Reliabel
4	Kinerja Karyawan (Y)	0,942	> 0.6	Reliabel

Sumber: Pengolahan data primer, 2022 (Lampiran 2, halaman 179)

Berdasarkan Tabel 4.11. di atas, dapat diketahui bahwa kuesioner ini memiliki keterandalan dalam penelitian, hal ini karena *cronbach's alpha* untuk semua variabel $> 0,6$.

4.4. Analisis Deskriptif Jawaban Responden

Nilai jawaban responden selanjutnya dibedakan dalam beberapa kategori dan dalam beberapa kelompok. Hal ini untuk mempermudah dalam penilaian dan pengolahan data dari responden. Pada penelitian ini, skor minimum satu (1) dan skor maksimum enam (6) dengan nilai interval 0,83. Pengelompokan interval penilaian responden dilihat dari tabel sebagai berikut.

Tabel 4. 12 Interval Penilaian Responden

No.	Kategori	Bobot Skor
1	Amat Sangat Rendah (ASR)	1,00 – 1,83
2	Sangat Rendah (SR)	1,84 – 2,67
3	Rendah (R)	2,68 – 3,51
4	Tinggi (T)	3,52 – 4,35
5	Sangat Tinggi (ST)	4,36 – 5,19
6	Amat Sangat Tinggi (AST)	5,20 - 6,00

Sumber: Pengolahan data primer, 2022

Respon dan pemahaman karyawan PT. Lezax Nesia Jaya terhadap variabel penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, motivasi karyawan dan kinerja karyawan dapat dinilai dari rangkuman pernyataan berikut ini.

Tabel 4. 13 Deskriptif Jawaban Responden Terkait Variabel Kepemimpinan (X1)

No.	Daftar Pernyataan	Rerata	Kategori
1	Atasan saya memiliki kepercayaan diri yang tinggi	4,50	Sangat Tinggi
2	Atasan saya memiliki sikap konsisten baik ucapan maupun tindakan	4,30	Tinggi
3	Atasan saya memiliki sikap tegas kepada karyawan	4,60	Sangat Tinggi
4	Atasan saya mampu menyusun rencana strategis ke depan	4,20	Tinggi
5	Atasan saya memiliki terobosan baru dalam bekerja	4,00	Tinggi

No.	Daftar Pernyataan	Rerata	Kategori
6	Atasan saya mampu mengambil keputusan yang tepat	4,10	Tinggi
7	Atasan saya memberikan peluang komunikasi yang efektif	4,10	Tinggi
8	Atasan saya memberikan apresiasi atas prestasi yang dicapai karyawan	3,80	Tinggi
9	Atasan saya memberikan kepercayaan kepada karyawan	4,20	Tinggi
10	Atasan saya memiliki orientasi masa depan yang lebih baik	4,10	Tinggi
11	Atasan saya memiliki sikap berani menghadapi perubahan	4,40	Sangat Tinggi
12	Atasan saya memiliki keberanian menghadapi permasalahan pekerjaan	4,40	Sangat Tinggi
13	Atasan saya memprioritaskan kegiatan perusahaan dibanding kegiatan lain	4,30	Tinggi
14	Atasan saya memiliki tanggung jawab besar dalam melaksanakan tugas	4,60	Sangat Tinggi
15	Atasan saya mampu mencari jalan keluar permasalahan perusahaan	4,30	Tinggi
16	Atasan saya memiliki sikap pekerja keras	4,50	Sangat Tinggi
17	Atasan saya menghormati karyawan	4,50	Sangat Tinggi
18	Atasan saya menganggap karyawan sebagai tim	4,40	Sangat Tinggi

Sumber: Pengolahan data primer, 2022 (Lampiran 3, halaman 201)

Berdasarkan Tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa persepsi karyawan PT. Lezax Nesia Jaya mengenai kepemimpinan sangat tinggi dengan nilai rerata 4,6. Indikator pernyataan tersebut dapat dilihat dari pernyataan atasan saya memiliki sikap tegas kepada karyawan dan atasan saya memiliki tanggung jawab besar dalam melaksanakan tugas. Pengukuran ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan di PT. Lezax Nesia Jaya memiliki sikap keteguhan hati kepada karyawan dan kesetiaan tinggi pada perusahaan yang tinggi. Indikator pernyataan kepemimpinan dengan nilai rendah dan nilai rerata 3,80 pada indikator pernyataan atasan saya memberikan apresiasi atas prestasi yang dicapai karyawan.

Tabel 4. 14 Deskriptif Jawaban Responden Terkait Lingkungan Kerja (X2)

No.	Pernyataan	Rerata	Kategori
A	Lingkungan Kerja Fisik		

No.	Pernyataan	Rerata	Kategori
1	Lingkungan kerja saya bersih	3,84	Tinggi
2	Lingkungan kerja saya cahayanya terang	4,54	Sangat Tinggi
3	Lingkungan kerja saya sirkulasi udaranya lancar	3,71	Tinggi
4	Lingkungan kerja saya memiliki peralatan kerja dalam kondisi baik	3,84	Tinggi
5	Lingkungan kerja saya memiliki jumlah peralatan kerja yang memadai	3,92	Tinggi
B	Lingkungan Kerja Psikologi		
1	Lingkungan kerja saya nyaman	4,17	Tinggi
2	Lingkungan kerja saya membuat saya bersemangat	4,19	Tinggi
3	Lingkungan kerja saya pembagian kerjanya merata	4,06	Tinggi
4	Lingkungan kerja saya memberikan rasa puas dalam bekerja	3,94	Tinggi
5	Lingkungan kerja saya sikap kekeluargaannya bagus	4,55	Sangat Tinggi
C	Lingkungan Kerja Sosial		
1	Komunikasi saya dengan atasan berjalan lancar	4,24	Tinggi
2	Komunikasi saya dengan sesama karyawan berjalan lancar	4,70	Sangat Tinggi
3	Hubungan kerja saya dengan atasan baik	4,43	Sangat Tinggi
4	Hubungan kerja saya dengan rekan kerja baik	4,77	Sangat Tinggi
5	Rekan kerja saya kompak, selalu siap membantu	4,44	Sangat Tinggi

Sumber: Pengolahan data primer, 2022 (Lampiran 3, halaman 201)

Berdasarkan Tabel 4.14 di atas, dapat diketahui bahwa persepsi karyawan PT. Lezax Nesia Jaya mengenai lingkungan kerja sangat tinggi dengan nilai rerata 4,77. Indikator pernyataan tersebut dilihat dari pernyataan mengenai hubungan kerja saya dengan rekan kerja yang baik. Pengukuran ini dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja di PT. Lezax Nesia Jaya memiliki lingkungan kerja sosial yang tinggi. Indikator pernyataan kepemimpinan dengan nilai rendah dan nilai rerata sebanyak 3,71 pada indikator lingkungan kerja dengan pernyataan lingkungan kerja saya sirkulasi udaranya lancar.

Tabel 4. 15 Deskriptif Jawaban Responden Terkait Motivasi Karyawan (Z)

No.	Pernyataan	Rerata	Kategori
A	Motivasi Instrinsik		
1	Saya mematuhi ketentuan yang berlaku di perusahaan	4,86	Sangat Tinggi

No.	Pernyataan	Rerata	Kategori
2	Saya menyelesaikan tugas saya dengan sebaik-baiknya	5,03	Sangat Tinggi
3	Saya disiplin dalam bekerja	4,82	Sangat Tinggi
4	Saya memiliki persepsi bahwa saya memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik	4,98	Sangat Tinggi
5	Saya memiliki persepsi bahwa rekan kerja saya bekerja dengan sebaik-baiknya	4,76	Sangat Tinggi
6	Saya memiliki persepsi bahwa saya merupakan bagian dari maju mundurnya perusahaan	4,53	Sangat Tinggi
7	Saya mencintai pekerjaan saya	4,91	Sangat Tinggi
8	Pekerjaan yang saya lakukan saat ini telah sesuai dengan kemampuan saya	5,08	Sangat Tinggi
9	Saya ingin selalu berprestasi	4,51	Sangat Tinggi
B	Motivasi Ekstrinsik		
1	Saya menerima gaji yang telah sesuai dengan UMR	5,26	Amat Sangat Tinggi
2	Saya menerima tunjangan dari perusahaan	4,74	Sangat Tinggi
3	Saya menerima bonus dari perusahaan	3,96	Tinggi
4	Saya mendapat penghargaan dari perusahaan berupa kompensasi	3,49	Rendah
5	Saya mendapat kesempatan liburan bersama rekan kerja dari perusahaan	3,98	Tinggi
6	Perusahaan menyampaikan pengumuman secara luas terkait karyawan berprestasi	3,79	Tinggi

Sumber: Pengolahan data primer, 2022 (Lampiran 3, halaman 202)

Berdasarkan Tabel 4.15 dapat diketahui bahwa persepsi karyawan PT. Lezax Nesia Jaya mengenai motivasi amat sangat tinggi, dengan nilai rerata 5,26. Indikator pernyataan tersebut dilihat dari pernyataan saya menerima gaji yang telah sesuai dengan UMR. Pengukuran ini dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Lezax Nesia Jaya memiliki motivasi yang tinggi, hal ini terkait dengan gaji yang diterima masing-masing karyawan telah sesuai dengan UMR. Indikator pernyataan motivasi karyawan dengan nilai rendah dan nilai rerata sebesar 3,49 pada pernyataan saya mendapat penghargaan dari perusahaan berupa kompensasi.

Tabel 4. 16 Deskriptif Jawaban Responden Terkait Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	Rerata	Kategori
1	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar kerja dan ketentuan yang berlaku	4,93	Sangat Tinggi

No.	Pernyataan	Rerata	Kategori
2	Saya cermat dalam bekerja	4,72	Sangat Tinggi
3	Saya fokus dalam bekerja	4,74	Sangat Tinggi
4	Saya memenuhi jumlah tugas yang harus saya selesaikan	4,89	Sangat Tinggi
5	Saya memenuhi jumlah target pesanan, yang menjadi tanggung jawab saya	4,78	Sangat Tinggi
6	Saya memenuhi target pengiriman jumlah pesanan yang menjadi tanggung jawab saya	4,76	Sangat Tinggi
7	Saya bekerja sesuai jadwal	5,10	Sangat Tinggi
8	Saya segera menanggapi permintaan pesanan baru	4,91	Sangat Tinggi
9	Saya sesegera mungkin menyelesaikan pekerjaan	5,12	Sangat Tinggi
10	Saya memiliki keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan	4,91	Sangat Tinggi
11	Saya berupaya meningkatkan prestasi kerja	4,80	Sangat Tinggi
12	Saya mampu beradaptasi dengan perubahan	4,72	Sangat Tinggi
13	Saya mampu bekerja dengan baik meski tidak diawasi atasan	4,87	Sangat Tinggi
14	Saya mampu mencari solusi atas permasalahan pekerjaan	4,70	Sangat Tinggi
15	Saya bertanggung jawab pada pekerjaan saya	5,09	Sangat Tinggi
16	Saya memiliki semangat (etos) kerja yang tinggi	4,98	Sangat Tinggi
17	Saya memiliki loyalitas pada perusahaan	4,72	Sangat Tinggi
18	Saya memiliki komitmen menjalankan tugas sebaik-baiknya	4,85	Sangat Tinggi

Sumber: Pengolahan data primer, 2022 (Lampiran 3, halaman 202)

Berdasarkan Tabel 4.16 dapat diketahui bahwa persepsi karyawan PT. Lezax Nesia Jaya mengenai kinerja karyawan sangat tinggi dengan nilai rerata 5,12. Indikator pernyataan tersebut dapat dilihat dari pernyataan saya sesegera mungkin menyelesaikan pekerjaan. Pengukuran ini dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Lezax Nesia Jaya memiliki kinerja karyawan yang tinggi terkait ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Indikator pernyataan kinerja karyawan dengan nilai rendah dan nilai rerata 4,72 pada indikator pernyataan saya cermat dalam bekerja, saya mampu beradaptasi dengan perubahan dan saya memiliki loyalitas pada perusahaan.

4.5. Pengujian Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik ini, terdiri dari hasil Uji Normalitas, Uji Multikolinearitas serta Uji Heteroskedastisitas.

4.5.1. Hasil Pengujian Normalitas

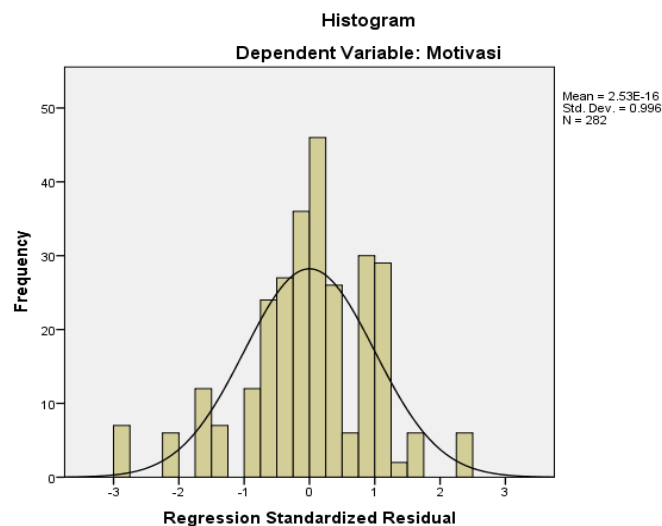
Hasil pengujian normalitas dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov (K-S) pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 4.17. Hasil Pengujian Normalitas

No.	Model Regresi		Kolmogorov-Smirnov (K-S)	Signifikansi	Keterangan
1.	Pertama	$X_1, X_2 \rightarrow Z$	1,486	0,188	Normal
2.	Kedua	$X_1, X_2, Z \rightarrow Y$	2,182	0,285	Normal

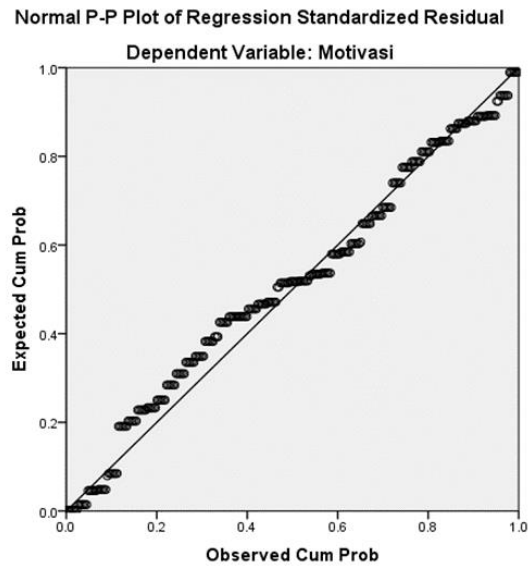
Sumber: Pengolahan data primer, 2022 (Lampiran 6, halaman 207)

Berdasarkan Tabel 4.17, hasil pengujian normalitas dapat dilihat dan disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal, sehingga uji normalitas pada penelitian ini terpenuhi. Hasil pengujian normalitas sesuai dengan model pertama dapat dilihat pada Gambar 4.1 dan 4.2.



Gambar 4. 1 Histogram Hasil Pengujian Normalitas Variabel Motivasi Pada Model Pertama

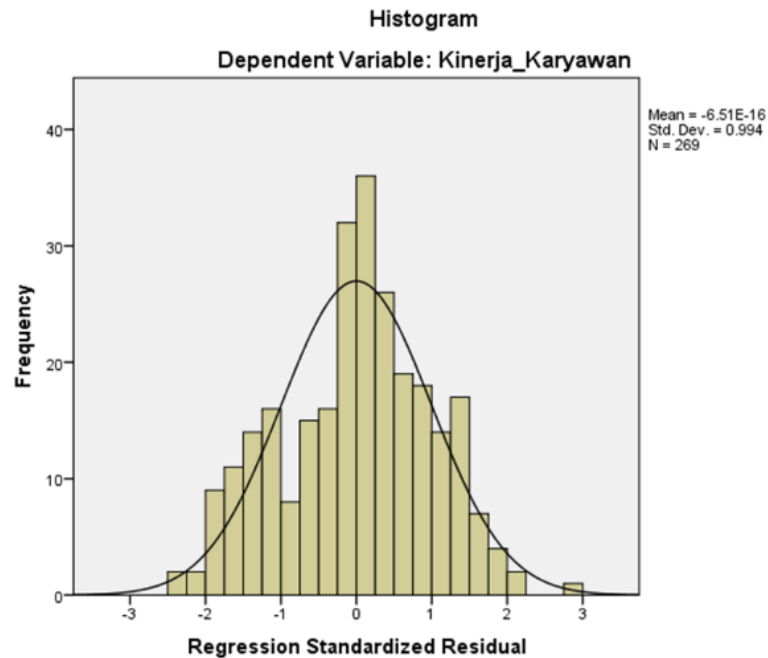
Sumber: Pengolahan data primer, 2022 (Lampiran 6, halaman 208)



Gambar 4. 2 Normal P-P Plot Hasil Pengujian Normalitas Variabel Motivasi Pada Model Pertama

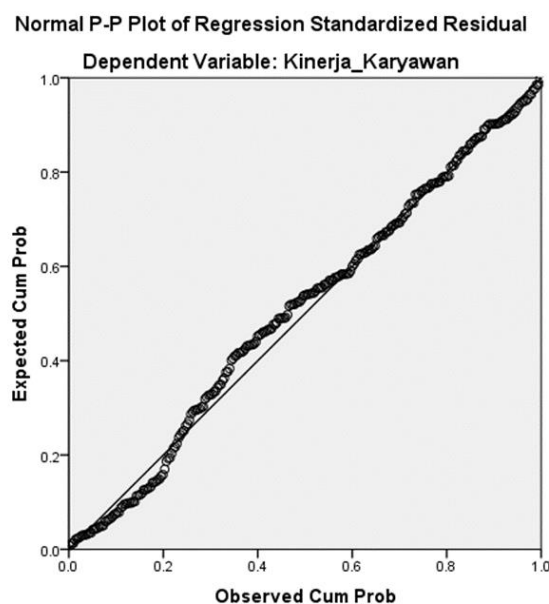
Sumber: Pengolahan data primer, 2022 (Lampiran 6, halaman 209)

Hasil pengujian normalitas sesuai model kedua dapat dilihat dari gambar berikut.



Gambar 4. 3 Histogram Hasil Pengujian Normalitas Variabel Kinerja Karyawan Pada Model Kedua

Sumber: Pengolahan data primer, 2022 (Lampiran 6, halaman 210)



Gambar 4. 4 Normal P-P Plot Hasil Pengujian Normalitas Variabel Kinerja Karyawan Pada Model Kedua

Sumber: Pengolahan data primer, 2022 (Lampiran 6, halaman 210)

4.5.2. Hasil Pengujian Multikolinieritas

Hasil pengujian multikolinieritas dengan menggunakan *Variance Inflation Factor* (VIF) dan dengan nilai *tolerance* > 0,10, dan nilai VIF < 10 pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.18. Hasil Pengujian Multikolinieritas

No.	Model Regresi	Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
1.	Pertama X1, X2 → Z	Kepemimpinan	0,382	2,620	Pengujian Non Multikolinieritas
		Lingkungan Kerja	0,382	2,620	Pengujian Non Multikolinieritas
2.	Kedua X1, X2, Z → Y	Kepemimpinan	0,362	2,759	Pengujian Non Multikolinieritas
		Lingkungan Kerja	0,308	3,247	Pengujian Non Multikolinieritas
		Motivasi Karyawan	0,449	2,229	Pengujian Non Multikolinieritas

Sumber: Pengolahan data primer, 2022 (Lampiran 3, halaman 203)

Dari Tabel 4.18 di atas, hasil pengujian multikolinieritas dapat dilihat dan disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data non multikolinieritas.

4.5.3. Hasil Pengujian Heteroskedastisitas

Hasil pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan metode Glejser yaitu angka signifikan melebihi 0,05. Pengujian heteroskedastisitas pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 4.19. Hasil Pengujian Heteroskedastisitas

No.	Model Regresi		Variabel	Signifikan	Keterangan
1.	Model Pertama	X1, X2 → Z	Kepemimpinan	0,067	Non Heteroskedastisitas
			Lingkungan Kerja	0,035	Heteroskedastisitas
2.	Model Kedua	X1, X2, Z → Y	Kepemimpinan	0,122	Non Heteroskedastisitas
			Lingkungan Kerja	0,007	Heteroskedastisitas
			Motivasi Karyawan	0,168	Non Heteroskedastisitas

Sumber: Pengolahan data primer, 2022 (Lampiran 7, halaman 204)

Berdasarkan Tabel 4.19, dapat diketahui bahwa pada model regresi pertama, kepemimpinan non heteroskedastisitas sedangkan lingkungan kerja heteroskedastisitas. Pada model regresi kedua, kepemimpinan dan motivasi karyawan non heteroskedastisitas, sedangkan lingkungan kerja heteroskedastisitas.

4.6. Hasil Pengujian Hipotesis Regresi Linear Berganda

Hasil pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan regresi linear berganda. Pengujian ini ada tiga tahap, yaitu pengujian T (secara parsial), pengujian F (secara simultan) dan pengujian koefisien determinasi (R^2) pada jalur pertama dan pada jalur kedua. Penjelasan detail masing-masing tahap pengujian sebagai berikut.

4.6.1. Hasil Pengujian Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Pada Model Pertama

Analisis regresi linear berganda dengan model pertama ini untuk menjelaskan hipotesis penelitian nomor satu, dan dua. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja baik secara parsial maupun simultan pada model pertama. Penjelasan detail sebagai berikut.

Tabel 4.20. Rekapitulasi Regresi Linear Berganda Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Karyawan Pada Model Pertama

Variabel	Unstandardized Coefficients B	Standardized Coefficients Beta	t Hitung	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan	0,130	0,249	3,841	0,00	Signifikan
Lingkungan Kerja	0,400	0,530	8,171	0,00	Signifikan
Konstanta: 33,285					
F Hitung: 171.468					
Sig.: 0,00					
Adjusted R Square: 0.548					
Dependent Variable: Motivasi Karyawan					

Sumber: Pengolahan data primer, 2022 (Lampiran 7, halaman 222)

Berdasarkan Tabel 4.20, hasil persamaan regresi linier berganda kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap motivasi pada model pertama sebagai berikut.

$$Z = 33,285 + 0,130X_1 + 0,400X_2$$

Detail koefisien masing-masing regresi dijelaskan pada keterangan di bawah ini.

- 1) Kontanta = 33,285

Kontanta sejumlah 33,285 memiliki pengertian bahwa Kepemimpinan (X_1) dan Lingkungan Kerja (X_2) tetap, maka Motivasi Karyawan (Z) PT. Lezax Nesia Jaya akan sebesar 33,285.

- 2) Koefisien regresi Kepemimpinan (X1) terhadap Motivasi Karyawan (Z) = 0,130. Koefisien regresi ini memiliki arah pengaruh positif. Kepemimpinan (X1) meningkat, maka Motivasi Karyawan (Z) PT. Lezax Nesia Jaya akan meningkat dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain meningkat.
- 3) Koefisien regresi Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Karyawan = 0,400
Koefisien regresi ini memiliki arah pengaruh positif. Lingkungan Kerja (X2) meningkat, maka Motivasi Karyawan (Z) PT. Lezax Nesia Jaya bertambah, dengan asumsi variabel lain meningkat.

Berdasarkan Tabel 4.20 hasil pengujian t model pertama pada penelitian ini dijelaskan sebagai berikut.

1) Pengujian Pengaruh Kepemimpinan (X1) Terhadap Motivasi Karyawan PT. Lezax Nesia Jaya (Z)

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.

Berdasarkan Tabel 4.20, hasil pengujian pada Kepemimpinan (X1) terhadap Motivasi Karyawan diperoleh signifikansi (sig-t) sebesar 0,000. Signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$ maka H1 dapat diterima, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepemimpinan (X1) Terhadap Motivasi Karyawan PT. Lezax Nesia Jaya (Z) **dapat didukung.**

2) Pengujian Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Motivasi Karyawan PT. Lezax Nesia Jaya (Z)

H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan.

Berdasarkan Tabel 4.20 diperoleh signifikansi (sig-t) sebesar 0,000. Signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$ maka H2 dapat diterima, sehingga dapat

ditarik kesimpulan bahwa Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Motivasi Karyawan PT. Lezax Nesia Jaya (Z) **dapat didukung**.

4.6.1.1. Pengujian F

Pengujian Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) secara simultan terhadap Motivasi Karyawan (Z) di PT. Lezax Nesia Jaya. Berdasarkan Tabel 4.20 diperoleh probabilitas sebesar $0,00 < 0,05$ dan F hitung = 171,468. Berdasarkan hal tersebut, nilai probabilitas F-hitung ($0,000 < Level\ of\ Significant\ (0,05)$), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) secara simultan berpengaruh terhadap Motivasi Karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya (Z).

4.6.1.3. Pengujian R²

Pengujian ini dilakukan untuk memahami variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. R² ini memiliki *range* nilai antara 0 sampai dengan 1. R² yang memiliki nilai semakin besar, semakin besar penjelasan yang dapat diperoleh. Berdasarkan Tabel 4.20 dapat diketahui probabilitas *Adjusted R Square* sebesar 0,548. Pengujian ini R² memiliki makna, Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Motivasi Karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya (Z) sebesar 54,8%, dari $100\% - 54,8\% = 46,2\%$. Maka motivasi karyawan PT. Lezax Nesia Jaya (Z) dipengaruhi oleh variabel lain diluar model pertama regresi linear berganda.

4.6.2. Hasil Pengujian Pengaruh Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2) dan Motivasi Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Pada Model Kedua

Analisis regresi linear berganda dengan model kedua ini untuk menjelaskan hipotesis penelitian mengenai pengaruh Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Motivasi Karyawan (Z) dan Kinerja Karyawan (Y) secara parsial maupun simultan antar variabel. Penjelasan detail di bawah ini.

Tabel 4.21. Rekapitulasi Hasil Pengujian Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Motivasi Karyawan (Z) dan Kinerja Karyawan (Y) Pada Model Kedua

Variabel Penelitian	<i>Unstandardized Coefficients B</i>	<i>Standardized Coefficients Beta</i>	T Hitung	Sig.	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	-0,025	-0,032	-0,539	0,590	Tidak Berpengaruh
Lingkungan Kerja (X2)	0,907	0,803	12,381	0,000	Signifikan
Motivasi Karyawan (Z)	0,045	0,030	0,565	0,572	Tidak Berpengaruh
Konstanta: 8,189					
F Hitung: 26,323					
Sig.: 0,000					
<i>Adjusted R Square: 0,213</i>					
Dependent Variable: Kinerja_Karyawan					

Sumber: Pengolahan data primer, 2022 (Lampiran 6, halaman 226)

Berdasarkan Tabel 4.21, hasil persamaan regresi linier berganda pada model kedua sebagai berikut.

$$Y = 8,189 + -0,025X_1 + 0,907X_2 + 0,045Z$$

Detil koefisien masing-masing regresi dijelaskan pada keterangan di bawah ini.

- 1) Kontanta = 8,189

Kontanta sejumlah 8,189 memiliki pengertian bahwa nilai variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 8,189 hal ini apabila variabel ini tidak dipengaruhi oleh variabel independen.

- 2) Koefisien regresi Kepemimpinan (X1) = -0,025

Koefisien regresi ini memiliki memiliki arah pengaruh negatif. Pada saat kenaikan 1 satuan pada Kepemimpinan (X1), maka akan menurunkan nilai variabel Kepemimpinan (X1) sebesar -0,025 satuan.

- 3) Koefisien regresi Lingkungan Kerja (X2) = 0,907

Koefisien regresi ini memiliki arah pengaruh positif. Apabila ada kenaikan 1 satuan pada Lingkungan Kerja (X2), maka akan meningkatkan nilai variabel Lingkungan Kerja (X2) sebesar 0,907 satuan.

- 4) Koefisien regresi Motivasi Karyawan (Z) = 0,045

Koefisien regresi ini memiliki arah pengaruh positif. Apabila ada kenaikan 1 satuan pada Lingkungan Kerja (X2), maka akan meningkatkan nilai variabel Lingkungan Kerja (X2) sebesar 0,045 satuan.

4.6.2.1. Hasil Pengujian T

Berdasarkan Tabel 4.21 hasil pengujian t model kedua pada penelitian ini dijelaskan sebagai berikut.

- 1) **Pengujian Pengaruh Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lezax Nesia Jaya (Y)**

H3: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan Tabel 4.21, hasil pengujian pada Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diperoleh signifikansi (sig-t) sebesar 0,590. Signifikansi sebesar $0,590 > 0,05$ maka H3 dapat ditolak, sehingga dapat

ditarik kesimpulan bahwa Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan PT. Lezax Nesia Jaya (Y) **tidak didukung**.

2) Pengujian Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lezax Nesia Jaya (Y)

H4: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan Tabel 4.21 hasil pengujian pada Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diperoleh signifikansi (sig-t) sebesar 0,000, sehingga dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan PT. Lezax Nesia Jaya (Y) **dapat didukung**.

3) Pengujian Pengaruh Motivasi Karyawan (Z) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lezax Nesia Jaya (Y)

H5: Motivasi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan Tabel 4.21 hasil pengujian pada Motivasi Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) diperoleh signifikansi (sig-t) sebesar 0,045. Signifikansi sebesar $0,572 > 0,05$ maka H5 dapat diterima, sehingga dapat dirumuskan bahwa Motivasi Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan PT. Lezax Nesia Jaya (Y) **tidak didukung**.

4.6.2.2. Hasil Pengujian F

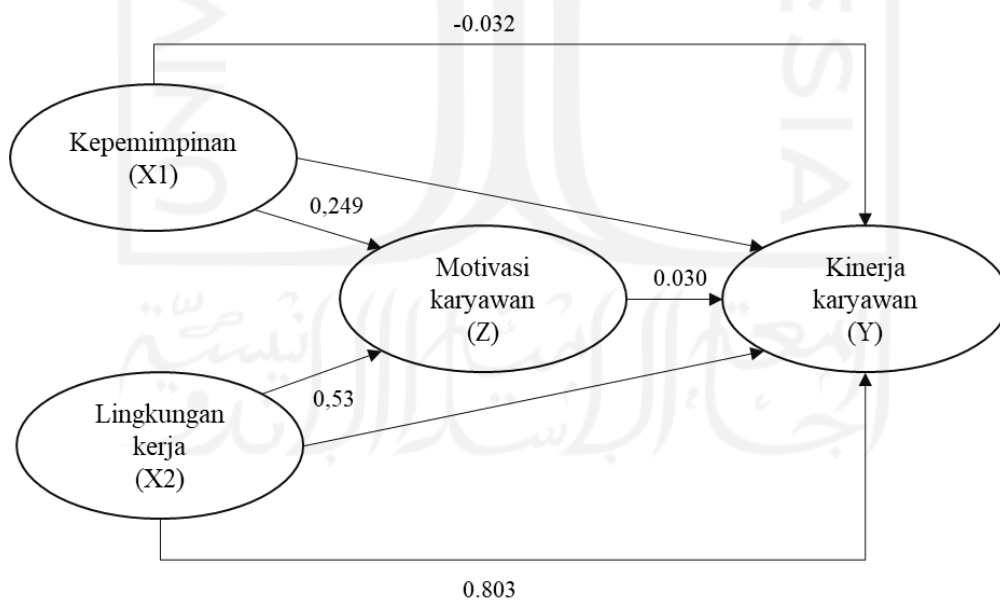
Pengujian Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) secara simultan terhadap Motivasi Karyawan (Z) di PT. Lezax Nesia Jaya. Berdasarkan Tabel 4.21 hasil pengujian pada Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Motivasi Karyawan (Z) di PT. Lezax Nesia Jaya diperoleh signifikansi (sig-t) sebesar 0,000. Signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa

Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Motivasi Karyawan (Z) di PT. Lezax Nesia Jaya **dapat didukung**.

4.6.2.3. Hasil Pengujian R²

Pengujian ini dilakukan untuk memahami variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. R² ini memiliki *range* nilai antara 0 sampai dengan 1. R² yang memiliki nilai semakin besar, semakin besar penjelasan yang dapat diperoleh. Berdasarkan Tabel 4.21, diperoleh probabilitas *Adjusted R Square* sebesar 0,213. Pengujian ini R² memiliki makna, Kepemimpinan (X1) dan Lingkungan Kerja (X2) terhadap Motivasi Karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya (Z) sebesar 21,3%, dari 100% - 21,3% = 78,7%. Dapat disimpulkan bahwa Motivasi Karyawan PT. Lezax Nesia Jaya (Z) dipengaruhi oleh variabel lain diluar model kedua regresi linear berganda.

4.6.3. Hasil Pengujian Analisis Jalur



Gambar 4. 5 Path Analysis Model

4.6.3.1. Pengaruh Langsung Variabel Independen Terhadap Dependen

Analisis pada pengaruh langsung variabel independen terhadap dependen pada penelitian ini, di antaranya adalah sebagai berikut.

- a) Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap motivasi

$$X1 \rightarrow Z = 0,249$$

- b) Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap motivasi

$$X2 \rightarrow Z = 0,530$$

- c) Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

$$X1 \rightarrow Y = -0,032$$

- d) Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

$$X2 \rightarrow Y = 0,803$$

- e) Pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan

$$Z \rightarrow Y = 0,030$$

4.6.3.2. Pengaruh Tidak Langsung

- a) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (-$

$$0,032 \times 0,030) = -0,001$$

- b) Pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi

$$X2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,803 \times 0,030) = 0,024$$

Tabel 4. 17 Koefisien Jalur

No.	Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
1.	Kepemimpinan (X1) Terhadap Motivasi Karyawan (Z)	0,249	-	0,249
2.	Lingkungan kerja (X2) Terhadap Motivasi Karyawan (Z)	0,907	-	0,907
3.	Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	-0,032	-	-0,032
4.	Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0,803	-	0,803

No.	Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
5.	Motivasi (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	0,030	-	0,030
6.	Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Motivasi Karyawan (Z)	-0,032	-0,001	-0,033
7.	Lingkungan kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Motivasi Karyawan (Z)	0,803	0,024	0,827

Sumber: Pengolahan data primer, 2022

Pengaruh langsung Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar -0,032, sedangkan pengaruh tidak langsung Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Karyawan (Z) sebesar -0,001. Nilai minus pada penelitian ini menunjukkan nilai koefisien pengaruh (Priyatno, 2018, hal. 220). Hal ini juga memiliki pengertian, bahwa Motivasi Karyawan (Z) belum dapat menjadi variabel intervening peningkatan pengaruh Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dapat dirumuskan bahwa “Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan”, **tidak didukung** dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisis data diketahui pengaruh langsung Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,803 sedangkan pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Karyawan (Z) sebesar 0,024. Hal ini memiliki makna, bahwa Motivasi Karyawan (Z) belum dapat menjadi variabel *intervening* peningkatan pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dapat dirumuskan bahwa “Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi” **tidak didukung** dalam penelitian tersebut.

4.6.4. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Rangkuman hasil pengujian hipotesis pada studi ini tercantum pada tabel berikut.

Tabel 4. 18 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

No.	Hipotesis Penelitian	Hasil Pengujian
1.	Kepemimpinan (X1) Terhadap Motivasi Karyawan (Z)	Berpengaruh
2.	Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Motivasi Karyawan (Z)	Berpengaruh
3.	Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	Tidak Berpengaruh
4.	Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	Berpengaruh
5.	Motivasi Karyawan (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)	Tidak Berpengaruh
6.	Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Motivasi Karyawan (Z)	Tidak Berpengaruh
7.	Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Motivasi Karyawan (Z)	Tidak Berpengaruh

Sumber: Pengolahan data primer, 2022

4.7. Pembahasan Analisis Pengaruh Variabel

Pembahasan analisis pengaruh masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut.

4.7.1. Analisis Pengaruh Kepemimpinan (X1) Terhadap Motivasi Karyawan (Z) di PT. Lezax Nesia Jaya

Hasil analisis penelitian yang telah dilaksanakan menunjukkan bahwa Kepemimpinan (X1) **berpengaruh positif** terhadap Motivasi Karyawan (X2) di PT. Lezax Nesia Jaya. Hasil penelitian ini, juga didukung penelitian yang telah dilakukan oleh Al Asad *et al.* (2017), Graves & Sarkis (2018), Minh-Duc & Huu-Lam (2019), Putra & Sudibya (2019), Ouakouak (2020). Hasil pengujian Tabel 4.18 mendukung hipotesis ini.

Kepemimpinan di PT. Lezax Nesia Jaya berpengaruh terhadap motivasi karyawan, hal ini ditunjukkan dengan adanya komunikasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan. Komunikasi yang efektif ini akan meminimalisir salah

interpretasi, permasalahan bahkan perseteruan. Hal ini akan memudahkan kepemimpinan perusahaan dalam merumuskan kebijakan dan sejalan dengan hasil penelitian Putra & Sudibya (2019). Penelitian ini merumuskan bahwa adanya kondisi perusahaan yang kondusif akan memudahkan kepemimpinan merefleksikan kemampuan dalam merumuskan kebijakan maupun keputusan. Konflik diantara pegawai dapat dikurangi, karena masing-masing pihak dapat menyampaikan permasalahan dan usulan perbaikan ke depan.

Kepemimpinan di PT. Lezax Nesia Jaya juga memiliki pengaruh terhadap motivasi karyawan dengan memberikan kepercayaan kepada karyawan. Kepercayaan yang diberikan kepemimpinan yang ada di perusahaan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, akan mendorong karyawan lebih giat dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Ouakouak *et al.* (2020). Bahwa kepemimpinan mendorong motivasi karyawan, dan motivasi karyawan mendorong kinerja pekerjaan, sehingga kepemimpinan di dalam perusahaan, dapat secara efektif membimbing, mempengaruhi, dan memotivasi karyawan di tempat kerja sebagaimana penelitian ini.

Kepemimpinan di PT. Lezax Nesia Jaya yang memberikan kepercayaan kepada karyawan ini juga akan mendorong kreativitas karyawan dalam penyelesaian pekerjaan. Pekerjaan yang dilakukan karyawan nantinya menjadi lebih efektif dan efisien serta menghemat waktu dan biaya dalam pelaksanaannya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Minh-Duc & Huu-Lam, (2019). Studi ini telah mengintegrasikan dan menguji dampak gabungan dari kepemimpinan, *customer citizenship behavior*, motivasi intrinsik dan kreatifitas karyawan. Studi ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak langsung pada motivasi

instrinsik dan kreativitas karyawan. Hasilnya menunjukkan kepemimpinan dan kreatifitas karyawan merupakan sumber daya penting baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi motivasi instrinsik dan meningkatkan kreativitas di bidang perhotelan dan pariwisata di Vietnam.

Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya juga ditunjukkan dengan adanya apresiasi atas prestasi yang dicapai karyawan. Apresiasi ini menunjukkan adanya pengaruh motivasi dari dalam maupun dari luar karyawan. Prestasi merupakan salah hasil dari motivasi dalam diri karyawan, dan apresiasi akan mendorong motivasi dari luar diri karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Al Asad *et al.* (2017)., Graves & Sarkis (2018) bahwa kepemimpinan memiliki dampak langsung pada motivasi karyawan, baik motivasi internal maupun motivasi eksternal. Motivasi tersebut baik dari dalam diri karyawan maupun dari luar karyawan namun berkaitan dengan kebijakan perusahaan.

Berdasarkan pembahasan di atas membuktikan bahwa kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Oleh karena Pimpinan PT. Lezax Nesia Jaya perlu untuk melakukan evaluasi peningkatan peran kepemimpinan dalam meningkatkan motivasi karyawannya. Apalagi kepemimpinan yang semakin baik akan semakin baik pula motivasi kepada karyawan (Ott, 1987).

4.6.2. Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Motivasi Karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya (Z)

Hasil analisis penelitian yang telah dilaksanakan menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja (X2) **berpengaruh positif** terhadap Motivasi Karyawan (Z) PT. Lezax Nesia Jaya. Hasil penelitian ini, juga didukung penelitian yang telah

dilakukan oleh Noorizan (2016), Arifa & Muhsin (2018), Na-Nan & Sanamthong (2019), Wiryawan *et al.* (2020), Frastika & Franksiska (2021). Hasil pengujian Tabel 4.18 mendukung hipotesis ini.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya, hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya lingkungan kerja yang kondusif yang membuat karyawan lebih giat dalam bekerja. Lingkungan kerja fisik tersebut meliputi kebersihan, pencahayaan, peralatan maupun jumlah peralatan yang memadai, hanya saja untuk sirkulasi udara perlu lebih ditingkatkan, sehingga tidak terasa pengab. Hal ini sejalan dengan penelitian Arifa & Muhsin (2018). Lingkungan kerja yang mempengaruhi motivasi perangkat desa Kecamatan Wonosalam Kabupaten Demak sangat dipengaruhi oleh penataan lampu dan suara, pengontrolan kebersihan, serta keamanan. Kedua penelitian ini sama-sama melihat pentingnya lingkungan kerja dari segi fisik.

Lingkungan kerja di PT. Lezax Nesia Jaya yang mendorong karyawan lebih bersemangat, diantaranya karena adanya rekan kerja yang saling membantu dan bersedia melatih/membantu karyawan lain dalam bekerja. Rekan kerja yang saling membantu dan bersedia berbagi ilmu ini, akan memudahkan karyawan lain dalam bekerja dan hal ini akan menghemat anggaran perusahaan dalam melaksanakan pelatihan secara khusus. Hal ini sejalan dengan penelitian Noorizan *et al.* (2016), mengenai adanya pengaruh lingkungan kerja yang mendukung motivasi karyawan melalui pelatihan dan membagikan hasil pelatihan kepada karyawan lain. Namun pada penelitian ini, pelatihan yang dilakukan sudah terstruktur dan dianggarkan oleh perusahaan, sehingga kebutuhan dan pelaksanaan pelatihan yang akan dilaksanakan sudah direncanakan dengan baik.

Hal ini juga sejalan dengan penelitian Na-Nan & Sanamthong (2019), bahwa lingkungan kerja yang mendorong motivasi karyawan dapat dilihat pula dari penerapan pelatihan yang telah diperoleh dan diikuti karyawan. Perusahaan telah menyiapkan anggaran khusus untuk mengikuti maupun menyelenggarakan pelatihan secara khusus. Di PT. Lezax Nesia Jaya sendiri, pelatihan yang dilakukan lebih cenderung pada internal perusahaan, dan walaupun ada, keikutsertaan lebih pada undangan dari lembaga lain. Hasil pelatihan dari undangan lembaga lain tersebut yang kemudian dibagikan ke karyawan lain. Namun hal ini sudah cukup membuat karyawan lain lebih bersemangat, karena mendapat tambahan ilmu baru dalam bekerja.

Penelitian yang dilakukan di PT. Lezax Nesia Jaya sendiri selain lingkungan kerja fisik juga dibahas mengenai lingkungan kerja psikologi dan sosial sangat mendukung karyawan lebih termotivasi dalam bekerja. Hal ini untuk melihat tidak hanya hal-hal yang bersifat fisik, namun dilihat pula hubungan sosial diantara pimpinan bawahan, dan hubungan psikologi karyawan dan pimpinan. Hal ini sejalan dengan hasil studi Wiryawan (2020) bahwa situasi dan kondisi dalam bekerja, tersedianya prasarana dalam bekerja, interaksi atasan dan bawahan sangat mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Namun pada penelitian ini, tidak sampai meneliti pada lingkungan kerja secara psikologi, namun lebih membahas pada lingkungan fisik dan sosial.

Penelitian yang dilakukan studi Frastika & Franksiska (2021). Pada penelitian ini membahas lingkungan kerja pada masa pandemi Covid-19, sehingga standar kebersihan dan protokol kesehatan secara penuh masih dilaksanakan. Penerapan standar kebersihan dan protokol kesehatan ketat yang diterapkan, akan

membuat karyawan lebih semangat meskipun sedang ada pandemic Covid-19. Pelaksanaan penelitian di PT. Lezax Nesia Jaya sendiri, pada saat Covid-19 sudah semakin menurun, sehingga protokol kesehatan dan standar kesehatan tidak seketat sebelumnya. Namun demikian penerapan standar kebersihan dan kenyamanan lingkungan kerja tetap diterapkan sehingga karyawan tetap dalam kondisi sehat dalam bekerja.

Berdasarkan pembahasan di atas membuktikan bahwa lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif akan semakin meningkatkan motivasi karyawannya (Parashakti *et al.*, 2020).

4.6.3. Analisis Pengaruh Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Lezax Nesia Jaya

Hasil analisis penelitian yang telah dilaksanakan menunjukkan bahwa Kepemimpinan (X1) **tidak berpengaruh** terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Lezax Nesia Jaya. Hasil penelitian ini berbeda dengan hipotesis awal bahwa Kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) dan didukung penelitian yang dilakukan Pawirosumarto *et al.* (2017), Ribeiro *et al.* (2018), Eliyana & Ma'arif (2019), Ibrahim & Daniel (2019), Syukur (2019) dan Asbari *et al.* (2021).

Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) didukung oleh penelitian yang dilakukan Nugroho (2018), Saputri & Andayani (2018), Marjaya & Pasaribu (2019), Rosalina & Wati (2020), dan Ambad *et al.* (2021) yang menemukan hal yang sama dengan penelitian penulis bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Di PT. Lezax Nesia Jaya, berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja karyawan karena atasan kurang memberikan apresiasi atas prestasi yang dicapai karyawan. Apresiasi terhadap prestasi karyawan yang kurang, menyebabkan karyawan menunjukkan kinerjanya yang kurang optimal dan pengawasan dari atasan juga kurang, sehingga kontrol pekerjaan terhadap karyawan menjadi kurang. Hal ini sejalan dengan penelitian Savira (2022), bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh apresiasi atasan terhadap kinerja karyawan. Atasan yang tidak memberikan apresiasi menyebabkan karyawan bekerja tidak maksimal, kurang bersemangat dalam bekerja.

Kepemimpinan di PT. Lezax Nesia Jaya tidak mempengaruhi kinerja karyawan, karena karyawan dinilai telah memiliki rasa tanggung jawab besar dalam menyelesaikan pekerjaan, bekerja sesuai jadwal yang telah ditetapkan, serta sesegera mungkin menyelesaikan pekerjaan, dan peran kepemimpinan lebih pada pemantauan dan pengontrolan terkait pelaksanaan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Saputri & Andayani (2018), bahwa kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh karyawan sendiri, sehingga kinerja organisasi lebih dipengaruhi kinerja karyawan bukan oleh kepemimpinan.

Kepemimpinan di PT. Lezax Nesia Jaya tidak mempengaruhi kinerja juga dapat disebabkan terobosan baru dalam bekerja dari kepemimpinan yang dirasa kurang. Sehingga karyawan lebih memilih menggunakan cara-cara lama dalam bekerja dan mempertahankan kinerjanya. Hal ini sejalan dengan studi Nugroho (2018), bahwa tidak berpengaruhnya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, bisa jadi karena sikap, tipe dan perilaku pemimpinnya. Studi ini juga melihat bahwa perubahan pada kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan

gaya kepemimpinan tidak memiliki kemampuan dalam menggerakkan organisasi maupun kreativitas karyawan, sementara di PT. Lezax Nesia Jaya kepemimpinan dilihat secara luas, tidak merujuk pada suatu gaya kepemimpinan tertentu.

Di PT. Lezax Nesia Jaya, kepemimpinan yang ada belum memberikan kepuasan karyawan karena, karena kepemimpinan yang ada dianggap belum mampu mengambil keputusan yang tepat dan beorientasi masa depan. Meski demikian, kinerja karyawan tetap meningkat. Hal ini sejalan dengan studi Marjaya & Pasaribu (2019). Hasil studi memperlihatkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap karyawan di PDAM Tirta Deli Kabupaten Deli Serdang. Meski kepemimpinan kurang memuaskan, kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja, kinerja bisa jadi tetap bisa meningkat, karena adanya pemahaman tugas dan peran serta semangat menyelesaikan pekerjaan dari karyawan.

Kepemimpinan di PT. Lezax Nesia Jaya juga dianggap belum memberikan peluang komunikasi yang efektif. Hal ini menyebabkan adanya pimpinan dan bawahan masih ada jarak, sehingga permasalahan maupun usulan untuk perbaikan perusahaan tidak tersampaikan dengan baik. Hal ini sejalan dengan studi Rosalina & Wati (2020) kepemimpinan tidak berpengaruh pada kinerja karyawan di PT. XYZ Divisi EPC. Penyebab kepemimpinan belum berpengaruh, dapat disebabkan karena komunikasi dan motivasi antara pemimpin dan bawahan belum optimal. Pada penelitian ini, kepemimpinan dikaitkan dengan gaya kepemimpinan, sementara penelitian PT. Lezax Nesia Jaya tidak merujuk pada gaya kepemimpinan tertentu.

Kepemimpinan di PT. Lezax Nesia Jaya juga belum dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini karena karyawan dalam melaksanakan pekerjaan telah sesuai dengan standar kerja dan ketentuan yang berlaku. Hasil ini sejalan dengan studi Ambad *et al.* (2021). Kinerja karyawan dalam pelaksanaan tugas, telah dinyatakan dalam deskripsi pekerjaan dan karyawan telah memahami deskripsi tugas tersebut serta melaksanakan dengan baik tugas tersebut. Studi juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tugas karyawan. Pada penelitian ini, kepemimpinan dikaitkan dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, sementara penelitian PT. Lezax Nesia Jaya tidak merujuk pada gaya kepemimpinan tertentu.

Berdasarkan pembahasan di atas menjelaskan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena Pimpinan PT. Lezax Nesia Jaya perlu untuk melakukan evaluasi peningkatan peran kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

4.6.4. Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Lezax Nesia Jaya

Hasil analisis penelitian yang telah dilaksanakan menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja (X1) **berpengaruh** positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Lezax Nesia Jaya. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilaksanakan Pradhan & Jena (2017), Nanulaitta (2018), Siagian & Khair (2018), Studi Thamrin & Riyanto (2020), Edward & Purba (2020).

Di PT. Lezax Nesia Jaya, kebersihan lingkungan kerja terus ditingkatkan, sehingga karyawan dalam kondisi sehat dan prima dalam bekerja. Peningkatan

kinerja karyawan juga terus dilakukan dengan penguatan lingkungan kerja sosial dan psikologi, sehingga produktivitasnya meningkat serta mampu beradaptasi dengan perubahan. Hasil studi ini sejalan dengan Pradhan & Jena (2017) yang menghasilkan analisis bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks lingkungan kerja yang sehat, kecakapan kerja dapat membantu pelaksanaan tugas, dan kemampuan beradaptasi dan proaktif terhadap ketidakpastian lingkungan bisnis.

Peningkatan kinerja karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya juga dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan diciptakan sehingga membuat karyawan bersemangat, disamping itu karyawan juga dibuat nyaman dalam bekerja. Komunikasi dengan semua pihak di perusahaan berjalan lancar, sehingga meminimalisir konflik yang terjadi. Hasil studi ini sejalan dengan studi Nanulaitta (2018) yang merumuskan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan dan baik akan membuat karyawan lebih serius dalam bekerja. Kondisi ini juga didukung adanya komunikasi dan kerja sama yang baik, kondisi kantor yang aman dan nyaman, sehingga meningkatkan efisiensi dan semangat kerja karyawannya.

Di PT. Lezax Nesia Jaya sendiri, selain lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik juga mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya lingkungan kerja sosial dan lingkungan psikologi. Lingkungan sosial mengarah pada hubungan hubungan sosial yang ada di perusahaan, sementara lingkungan psikologi berkaitan dengan kondisi kejiwaan. Hal ini sejalan dengan studi Thamrin & Riyanto (2020), yang menganalisis bahwa faktor motivasi kerja dan lingkungan kerja masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Sultan Aji Muhammad Sulaiman Cabang Sepinggian Balikpapan.

Lingkungan kerja yang dimaksud khususnya lingkungan kerja fisik dan non fisik, sehingga ruang lingkup yang diteliti lebih luas penelitian yang dilakukan di PT. Lezax Nesia Jaya.

Berkaitan dengan lingkungan kerja sosial di PT. Lezax Nesia Jaya, lingkungan kerja ini telah mendukung kinerja karyawan. Hubungan kerja antara pimpinan, bawahan dan rekan kerja dapat berjalan dengan baik, bahkan saling membantu penyelesaian pekerjaan. Konflik maupun masalah yang terjadi dapat diselesaikan dengan baik. Hal ini sejalan dengan penelitian Siagian & Khair (2018). Berdasarkan analisis data yang dilakukan menunjukkan bahwa lingkungan kerja dapat meningkatkan nilai kinerja karyawan, namun terdapat permasalahan kondisi lingkungan kerja nonfisik yang kurang harmonis berupa hubungan kerja di tempat kerja. Strategi dalam meningkatkan keharmonisan hubungan kerja dengan komunikasi dan kerja sama yang lebih kuat, dengan pengelolaan pekerjaan sebagai individu maupun kelompok supaya lingkungan kerja semakin kondusif.

Lingkungan kerja di PT. Lezax Nesia Jaya, telah dianggap sebagai tempat karyawan melaksanakan tugas dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif, sehingga kinerja karyawan semakin meningkat. Hal ini sejalan dengan studi yang dilakukan Edward & Purba (2020). Studi ini menghasilkan kesimpulan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Lingkungan kerja dinilai sebagai tempat karyawan menyelesaikan pekerjaan dan karyawan bekerja bersama dengan karyawan lain secara terus menerus dalam waktu yang lama dan menghasilkan kinerja yang baik

Berdasarkan pembahasan di atas membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan, bahwa lingkungan

kerja yang semakin baik akan semakin baik pula kinerja karyawannya (Elywood, 1999; Sabaruddin & Marissa, 2018; Chan *et al.*, 2007).

4.6.5. Analisis Pengaruh Motivasi Karyawan (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Lezax Nesia Jaya

Hasil analisis penelitian yang telah dilaksanakan menunjukkan bahwa Motivasi Karyawan (Z) **tidak berpengaruh** terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Lezax Nesia Jaya. Hasil penelitian ini berbeda dengan hipotesis awal bahwa Motivasi Karyawan (Z) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) dan didukung penelitian Adriyanto & Subakti (2018), Dharma (2018), Rita *et al.* (2018), Hasyim *et al.* (2020), Paais & Pattiruhu (2020).

Hasil penelitian yang membahas Motivasi Karyawan (Z) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Khair (2019), Julianry *et al.* (2017), Abdullah (2018), Syawal (2018), Armandanto & Swasono (2021), Choiriyah *et al.* (2021).

Di PT. Lezax Nesia Jaya, dari hasil analisis data yang telah dilakukan, pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan dalam bekerja dipengaruhi oleh kompensasi yang diterima dari perusahaan. Hal ini sejalan dengan penelitian Khair (2019), kompensasi yang diterima karyawan dan diberikan belum sesuai dengan harapan, beban kerja karyawan maupun pendidikan karyawan, akan mempengaruhi motivasi karyawan dan kinerja karyawan dalam bekerja.

Faktor lain yang menjadi penyebab motivasi karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Lezax Nesia Jaya adalah karyawan telah mencintai pekerjaannya, karyawan juga telah merasa puas dengan pekerjaan dan kebijakan perusahaan serta penghargaan yang diberikan. Hal ini sejalan dengan studi Julianry

et al. (2017), bahwa kinerja karyawan tidak sepenuhnya dipengaruhi motivasi, karena motivasi bertindak sebagai penggerak karyawan lebih ulet dalam bekerja. Karyawan telah merasa mendapat penghargaan dari pemimpinnya, sehingga puas dalam bekerja, sehingga dapat ditarik kesimpulan kinerja karyawan tidak dipengaruhi motivasi.

Di PT. Lezax Nesia Jaya, lingkungan kerja juga sangat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga motivasi karyawan malah tidak memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan studi Abdullah (2018) yang mencetuskan motivasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja. Lingkungan kerja dan lingkungan keluarga dinilai mampu memberikan semangat dan motivasi karyawan. Di PT. Lezax Nesia Jaya sendiri tidak diteliti mengenai lingkungan keluarga, penelitian hanya fokus pada lingkungan kerja yang terdiri dari lingkungan kerja fisik, sosial dan psikologi.

Motivasi karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya juga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena karyawan telah memiliki komitmen dan loyalitas pada perusahaan. Tanpa peningkatan motivasi, kinerja karyawan tetap meningkat. Hal ini sejalan dengan penelitian Syawal (2018) yang merumuskan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh motivasi, namun dipengaruhi pula oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Oleh karena itu, motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Hal lain yang menyebabkan motivasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya yaitu kedisiplinan karyawan, karyawan telah memenuhi jadwal kerja yang ditetapkan perusahaan, maupun taat pada aturan yang ditetapkan perusahaan. Hal ini sejalan dengan studi Armandanto & Swasono (2021) yang

menyampaikan bahwa motivasi tidak berpengaruh pada kinerja, namun dipengaruhi profesionalitas pegawai dan kedisiplinan khususnya kehadiran yang lebih dominan.

Penyebab lain yang menyebabkan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Lezax Nesia Jaya yaitu adanya kedisiplinan karyawan. Karyawan telah memiliki tanggung jawab besar dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kesadaran ini yang menyebabkan karyawan sesegera mungkin menyelesaikan pekerjaannya. Hasil ini sejalan dengan studi Choiriyah *et al.* (2021) bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karena adanya tanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan oleh karyawan.

Dari pembahasan di atas membuktikan bahwa motivasi karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Kusumah *et al.*, 2021). Oleh karena Pimpinan PT. Lezax Nesia Jaya perlu untuk meningkatkan peran motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

4.6.6. Analisis Pengaruh Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Motivasi Karyawan (Z) di PT. Lezax Nesia Jaya

Hasil analisis penelitian yang telah dilaksanakan menunjukkan bahwa Kepemimpinan (X1) **tidak berpengaruh** terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Karyawan (Z) PT. Lezax Nesia Jaya. Hasil studi ini berbeda dengan hipotesis awal bahwa Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Karyawan (Z) dan didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lolowang *et al.* (2019), Putra & Dewi (2019), Adriansyah *et al.* (2020), Indah *et al.* (2020), Nugroho *et al.* (2020), dan Hidayat (2022).

Hasil penelitian yang berisi Kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Karyawan (Z) didukung oleh studi yang dilakukan Siagian (2018) dan Andri *et al.* (2021).

Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya, karena adanya faktor lain diluar motivasi yaitu budaya organisasi yang telah terbentuk. Disamping itu, visi dan misi perusahaan telah masuk dalam diri karyawan dan diimplementasikan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil studi Siagian (2018). Bahwa variabel lain yang mempengaruhi yaitu adanya budaya produktif dalam organisasi khususnya di PT. Graha Resik Batam. Budaya dimaksud budaya yang mampu memberikan keuntungan dan nilai lebih bagi perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan yaitu karena kurang kuatnya ikatan kepemimpinan dan motivasi. Kedua variabel ini sama-sama berdiri sendiri namun belum tersambung dengan baik dan mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan perlu merumuskan kebijakan motivasi ekstrinsik dari perusahaan. Hal ini sejalan dengan hasil studi Andri *et al.* (2021). Studi ini menyimpulkan bahwa faktor lain yang mempengaruhi hasil penelitian signifikan namun tidak berpengaruh tersebut karena faktor lain diluar variabel kepemimpinan, kinerja dan motivasi, misalnya administrasi perusahaan yang kurang bagus. Kepemimpinan dan motivasi belum memiliki ikatan yang kuat, sehingga kepemimpinan belum dapat mempengaruhi kinerja melalui motivasi.

Keterbatasan jurnal yang mendukung hasil penelitian ini, penulis kemudian melengkapi hasil penelitian dengan hasil wawancara dengan informan yang

merupakan perwakilan karyawan PT. Lezax Nesia Jaya. Karyawan menilai bahwa kepemimpinan yang ada di PT. Lezax Nesia Jaya belum dapat memperkuat motivasi kepada karyawan.

“Saya merasa kurang bebas kalau harus ngobrol santai dengan pimpinan terkait pekerjaan. Mau lapor masalah atau usulan tidak jadi terus, jadinya hanya dipendam dan tidak tersampaikan, teman-teman yang lain juga sama dengan saya.”

Sumber: Pengolahan data sekunder, 2022 (Informan 1, 6 Juli 2022).

Dalam hal kinerja karyawan, kinerja karyawan dalam pemenuhan target sudah dapat terpenuhi karena adanya tanggung jawab karyawan.

“Ketika ada pesanan datang, kami berusaha segera menyelesaikannya, supaya pengerjaan dan pengiriman tidak terlambat, walaupun ada teman yang sakit dan harus kami gantikan, ataupun harus lembur, kami tidak keberatan. Kami senang kalau mitra juga senang hasil kerja kami.”

Sumber: Pengolahan data sekunder, 2022 (Informan 2, 7 Juli 2022).

Disamping itu, kepemimpinan yang dianggap belum memiliki terobosan baru dalam bekerja.

“Dalam beberapa tahun terakhir, kegiatan di perusahaan sepertinya hanya itu-itu saja, tidak ada sesuatu yang baru, meskipun ganti kepemimpinan, tetap kegiatannya atau kebijakannya tidak berubah”

Sumber: Pengolahan data sekunder, 2022 (Informan 3, 8 Juli 2022).

Dari pembahasan di atas membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi karyawan. Oleh karena Pimpinan PT. Lezax Nesia Jaya perlu untuk meningkatkan peran kepemimpinan dan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

4.6.7. Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Motivasi Karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya

Hasil analisis penelitian yang telah dilaksanakan menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja (X2) **tidak berpengaruh** terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Karyawan (Z) PT. Lezax Nesia Jaya. Hasil penelitian ini berbeda

dengan hipotesis awal bahwa Lingkungan Kerja (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Karyawan (Z) serta didukung oleh penelitian yang dilakukan Josephine (2017), Moulana *et al.* (2017), Narasuci *et al.* (2018), Iis & Thoyib (2021), Iis *et al.* (2022).

Hasil penelitian yang berisi Lingkungan Kerja (X2) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Karyawan (Z) didukung oleh penelitian yang dilakukan Arifa & Muhsin (2018), Andriyani *et al.* (2020), Fudzah (2020), Subagja & Pranoto (2020), Handayni & Aima (2021). Berkaitan dengan keterbatasan jurnal yang mendukung hasil penelitian ini, penulis kemudian melengkapi dengan hasil wawancara dengan informan yang merupakan perwakilan karyawan PT. Lezax Nesia Jaya.

Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di PT. Lezax Nesia Jaya, dapat disebabkan karena kedisiplinan karyawan yang telah terbentuk, karyawan telah bekerja sesuai jadwal dan sesuai dengan standar serta ketentuan yang berlaku. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Arifa & Muhsin (2018). Studi ini merumuskan bahwa lingkungan kerja dan kinerja karyawan tidak memiliki pengaruh signifikan melalui motivasi. Hal ini memiliki pengertian bahwa meskipun lingkungan kerja dan kinerja meningkat, namun tidak melalui motivasi. Di dalam studi ini untuk meningkatkan motivasi diantara karyawan, diperlukan faktor lain diluar lingkungan kerja dan kinerja, yaitu kedisiplinan dan kepemimpinan.

Faktor lain yang mempengaruhi lingkungan kerja di PT. Lezax Nesia Jaya tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan yaitu pembagian pekerjaan tidak dilakukan secara merata dan terstandar, sehingga ada

karyawan yang sangat sibuk namun ada juga yang lebih senggang. Hal ini sejalan dengan studi Andriyani *et al.* (2020). Studi ini menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi kerja memiliki bukti tidak dapat melakukan mediasi hubungan lingkungan kerja terhadap kinerja. Hal ini karena pekerjaan yang dilakukan karyawan belum memenuhi standar pekerjaan. Pekerjaan yang dilakukan karyawan monoton kurang variasi, sehingga karyawan tidak antusias dalam bekerja bahkan membebani beberapa pihak namun pihak yang lain tidak terlalu sibuk.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya adalah karyawan sudah memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan yang sebaik-baiknya, sudah ada standar dan ketentuan dalam bekerja sehingga, motivasi tidak lagi menjadi penghubung kinerja karyawan dan lingkungan kerja. Hal ini sejalan dengan studi Fudzah (2020). Hasil penelitian ini motivasi tidak dapat memediasi adanya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Hal ini karena adanya kesadaran dalam diri pegawai pelaksanaan tugas dan kewajiban pekerjaan yang merupakan pendorong dalam diri karyawan hasil pekerjaan tersebut dapat diukur.

Hal lain yang mempengaruhi lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi di PT. Lezax Nesia Jaya adalah ketersediaan peralatan yang memadai dan dalam kondisi baik. Peralatan yang ada telah berumur lama dan tertinggal dalam teknologinya, perusahaan perlu memikirkan adanya peremajaan peralatan dan penambahan peralatan. Hal ini sejalan dengan studi Subagja & Pranoto (2020). Studi ini merumuskan bahwa motivasi tidak dapat mengintervensi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja. Hal ini dipengaruhi

ketersediaan fasilitas di tempat kerja bagi karyawan dan suasana kerja yang kondusif. Sarana dan prasarana yang ada seharusnya memadai dan dalam kondisi baik namun kondisi yang ada sebaliknya.

Faktor lain yang mempengaruhi lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya yaitu belum adanya penghargaan kepada karyawan berupa kompensasi, sehingga karyawan merasa kurang bersemangat dalam bekerja. Hal ini sejalan dengan studi Handayni & Aima (2021). Studi ini menyimpulkan bahwa motivasi tidak berpengaruh dalam memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini karena ada faktor lain yang mempengaruhi yaitu kompensasi. Disamping itu, sarana penunjang pelaksanaan kerja baik kenyamanan dan keamanan masih harus terus ditingkatkan.

Persepsi karyawan terkait lingkungan kerja, karyawan menilai kebersihan di PT. Lezax Nesia Jaya masih harus ditingkatkan, termasuk sirkulasi udaranya.

“Saya kalau di kantor sering pilek, karena banyak debu, ruangnya juga pengab, padahal ruangan produksi dibagian belakang, jendela kurang, terus kalau siang panas sekali. Tapi gimana lagi ya dijalani saja, meski kadang terus saya tidak teliti saat menyelesaikan pekerjaan.”

Sumber: Pengolahan data sekunder, 2022 (Informan 2, 7 Juli 2022).

Peralatan di PT. Lezax Nesia Jaya, jumlahnya juga belum memadai dan dalam kondisi kurang baik.

“Peralatan produksi yang dimiliki sudah berumur tua, jadi kalau ada pesanan, butuh lebih lama, apalagi kalau bagian lain ada yang meminjam peralatan karena disana sedang rusak, maka produksi sendiri jadi terganggu, jadinya selain saya lapor *supervisor* saya juga tidak punya usul lain.”

Sumber: Pengolahan data sekunder, 2022 (Informan 3, 8 Juli 2022).

Berdasarkan pembahasan di atas membuktikan bahwa lingkungan kerja dan kinerja tidak berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Oleh karena Pimpinan PT.

Lezax Nesia Jaya perlu untuk meningkatkan peran lingkungan kerja dan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan data penelitian yang telah diolah dan dianalisis pada bab sebelumnya, maka kesimpulan pada penelitian adalah sebagai berikut.

- 5.1.1. Kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Karyawan (Z) dengan obyek penelitian di PT. Lezax Nesia Jaya. Hasil ini dibuktikan dengan uji probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$.
- 5.1.2. Lingkungan kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Karyawan (Z) dengan obyek penelitian di PT. Lezax Nesia Jaya. Hasil ini dibuktikan dengan hasil uji probabilitas $0,000 < 0,05$.
- 5.1.3. Kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Lezax Nesia Jaya dengan obyek penelitian di PT. Lezax Nesia Jaya. Hasil ini dibuktikan dengan hasil uji probabilitas sebesar $0,590 > 0,05$.
- 5.1.4. Lingkungan Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Lezax Nesia Jaya dengan obyek penelitian di PT. Lezax Nesia Jaya. Hasil ini dibuktikan dengan hasil uji probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$.
- 5.1.5. Motivasi Karyawan (Z) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PT. Lezax Nesia Jaya dengan obyek penelitian di PT. Lezax Nesia Jaya. Hasil ini dibuktikan dengan hasil uji probabilitas sebesar $0,572 > 0,05$.
- 5.1.6. Kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Karyawan (Z) di PT. Lezax Nesia Jaya. Pengaruh

langsung Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar -0,032 sedangkan pengaruh tidak langsung Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Karyawan (Z) sebagai variabel intervening di PT. Lezax Nesia Jaya sebesar -0,001.

5.1.7. Lingkungan Kerja (X2) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Karyawan (Z) di PT. Lezax Nesia Jaya. Pengaruh langsung Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,803, sedangkan pengaruh tidak langsung Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Karyawan (Z) sebagai variabel intervening di PT. Lezax Nesia Jaya sebesar 0,024.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, saran-saran yang dapat disampaikan agar kinerja karyawan PT. Lezax Nesia Jaya semakin meningkat.

5.3.1. Bagi ilmu pengetahuan, penelitian di PT. Lezax Nesia Jaya ini dapat menjadi salah satu referensi penelitian mengenai kinerja karyawan dengan hasil penelitian pengaruh langsung lebih berpengaruh dibandingkan pengaruh tidak langsung.

5.3.2. Bagi perusahaan, saran penulis sebagai berikut.

- 1) Perusahaan dapat merumuskan kebijakan yang akan lebih mendorong peningkatan kinerja karyawan melalui hal-hal sebagai berikut.
 - a. Kepemimpinan memberikan apresiasi atas prestasi yang telah dicapai karyawan. Apresiasi yang diberikan dapat berupa pujian, hadiah maupun bonus, makan bersama dengan karyawan, pemberian cuti khusus, maupun penghargaan kepada karyawan

dengan kategori khusus. Penghargaan dengan kategori khusus tersebut diberikan perusahaan misalnya karyawan dengan penjualan terbaik, karyawan paling rajin dan sejenisnya.

- b. Lingkungan kerja yang sehat dapat terus ditingkatkan dengan meningkatkan sirkulasi udara yang lancar. Perusahaan dapat melakukan penataan ulang interior dan eksterior kantor, maupun membuat jendela baru, sehingga udara terasa lebih segar. Apalagi karyawan merupakan salah satu aset perusahaan yang perlu selalu dijaga kesehatannya.
 - c. Perusahaan dapat meningkatkan motivasi karyawan melalui pemberian kompensasi kepada karyawan. Kompensasi tersebut dapat diwujudkan liburan bersama dengan seluruh karyawan, pemberian fasilitas maupun insentif perusahaan bagi karyawan yang berprestasi.
- 2) Perusahaan dapat menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan perusahaan. Penulis menyarankan perusahaan memilih gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini karena kepemimpinan transformasional sangat sesuai dalam menghadapi adanya perubahan dari dalam maupun luar perusahaan. Kepemimpinan transformasional, memiliki visi jauh ke masa depan, memiliki kemampuan menginspirasi semua elemen yang ada di perusahaan, mampu adaptasi pada perubahan yang datang, memiliki keterbukaan dalam pemikiran, serta memiliki sikap progresif. Penulis yakin

kepemimpinan yang memiliki karakter tersebut akan lebih banyak membawa kemajuan bagi PT. Lesax Nesia Jaya.

- 3) Perusahaan dapat membuat website resmi sehingga dapat dikenal secara lebih luas, sebagaimana perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA) lain yang telah banyak dikenal, misalnya L'Oreal, Unilever, HM Sampoerna maupun yang lain. Website resmi yang telah dibuat, nantinya dapat sekaligus meningkatkan promosi dan penjualan produk yang pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan perusahaan.

5.3.3. Bagi peneliti lain yang akan melaksanakan penelitian di PT. Lezax Nesia Jaya, saran penulis sebagai berikut.

- 1) Penulis lebih meneliti mengenai kinerja karyawan, penulis menyarankan peneliti lain meneliti mengenai strategi peningkatan kinerja karyawan.
- 2) Penulis melakukan penelitian kepemimpinan di PT. Lezax Jaya secara umum, penulis menyarankan peneliti lain lebih spesifik pada penerapan gaya kepemimpinan tertentu di PT. Lezax Nesia Jaya.
- 3) Penulis menggunakan analisis regresi linear berganda dan *path analysis*, penulis menyarankan peneliti lain menggunakan analisis *structural equation modeling* (SEM).

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, A., Saud, M., Usman, I., & Ekowati, D. (2020). Servant Leadership and Religiosity an Indicator of Employee Performance in The Education Sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(4), 391-409.
- Abdullah, Isnaini Diana Putri., (2018). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bama Berita Sarana Televisi (BBSTV Surabaya). *Journal of Business and Innovation Management*. Volume 1 Nomor 1. Pp 82-94.
- Abeyrathna, G., & Priyadarshana, A. J. M. (2020). The Impact of Knowledge Sharing on Performance: Evidence from Sri Lankan Public Sector Employees. In *3rd Research Conference on Business Studies (RCBS)–2020 Proceedings, Vavuniya Campus of the University of Jaffna, Sri Lanka*.
- Aditiyawarman, A. (2019). Kriteria Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kualitas Demokrasi. Moderat: *Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 5(2), 64-79.
- Adriansyah, M. A., Setiawan, M., & Yuniarinto, A. (2020). The Influence of Transactional Leadership Style and Work Culture on Work Performance Mediated by Work Motivation. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(3), 563-571.
- Adriyanto, H., & Subakti, A. G. (2018). Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Hotel Sahid Jaya Lippo Cikarang). *Journal of Indonesian Tourism, Hospitality and Recreation*, 1(2), 55-69.
- Afandi, A., & Bahri, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 235-246.
- Ahsan, N., Abdullah, Z., Fie, D. Y. & Alam, S. S. (2009). A Study of Job Stress on Job Satisfaction, Among University Staff in Malaysia Empirical Study. *European Journal of Social Sciences*, 8(1), 121–131.
- Al Harbi, J.A., Alarifi, S. & Mosbah, A. (2019). Transformation Leadership and Creativity: Effects of Employees Psychological Empowerment and Intrinsic Motivation. *Personnel Review*, Vol. 48 No. 5, pp. 1082-1099.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact Of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.

- Al-Omari, K., & Okasheh, H. (2017). The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24), 15544-15550.
- Al Asad, S., Danaita, D., & Nastase, M. (2017). The Influence of Leadership In Teachers' Practice In Bedouin High Schools. *Revista De Management Comparat International*, 18(4), 362-375.
- Armandanto, J. N., & Swasono, E. (2021). Analisis Motivasi dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PPL Pada Dinas Pertanian Kabupaten Kediri. *Otonomi*, 21(2), 346-354.
- Ambad, S. N. A., Kalimin, K. M., Damit, D. H. D. A., & Andrew, J. V. (2021). The Mediating Effect of Psychological Empowerment on Leadership Styles and Task Performance of Academic Staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 763-782.
- Anasi, S. N. (2020). Perceived Influence of Work Relationship, Work Load and Physical Work Environment on Job Satisfaction of Librarians in South-West, Nigeria. *Global Knowledge, Memory and Communication*.
- Andersen, L. B., Boye, S., Laursen, R. (2018). Building Support? The Importance of Verbal Rewards for Employee Perceptions of Governance Initiatives. *International Public Management Journal*, 21(1), 1–32.
- Andri, B., Darti, D., Haris, A., Wulantari, R. A., Meifilina, A., & Yusriadi, Y. (2021). The Influence of Leadership and Incentives on Nurse Performance Through Motivation In The Inpatient Room of The Makassar General Hospital Labuang Baji. *In Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 3689-3695).
- Andrika, W. (2004). Perbedaan Kepuasan Kerja Antara Pekerja Wanita Berkeluarga dengan Belum Berkeluarga di PT. Asia Karet ME. Universitas HKBP Nommensen.
- Andriyani, N., Hamzah, R., & Siagian, R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Aquavue Vision International. *Jurnal Ekonomi Bisnis Indonesia*, 15(01), 24-32.
- Anggraeni, U. (2019). Analisis Pengaruh Kompetensi Karyawan, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel

- Moderasi (Studi Kasus Pada Bank BTN Syariah KC Semarang) (Skripsi, IAIN Salatiga).
- Aprilyanti, S. (2017). Pengaruh Usia dan Masa Kerja Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Kasus: PT. Oasis Water International Cabang Palembang). *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri*, 1(2), 68-72.
- Ariani, D. R., Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2020). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Super Box Industries. *Jurnal Dimensi*, 9(1), 74-86.
- Arifa, S. N., & Muhsin, M. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja. *Economic Education Analysis Journal*, 7(1), 374-389.
- Arifani, A. Z. T., & Susanti, A. Y. (2020). Literature Review Factors Affecting Employee Performance: Competence, Compensation and Leadership. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 1(3), 538-549.
- Arikunto, S. (2021). Penelitian Tindakan Kelas: Edisi Revisi. *Bumi Aksara*.
- Asih, D. A. T. (2006). Pengaruh Pengalaman Terhadap Peningkatan Keahlian Auditor Dalam Bidang Auditing. *Skripsi*.
- Astuti, S. D., Shodikin, A., & UD-Din, M. (2020). Islamic Leadership, Islamic Work Culture, And Employee Performance: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(11), 1059-1068.
- Bahri, H. M. S., & SE, M. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja yang Berimplikasikan Terhadap Kinerja Dosen. *Jakad Media Publishing*.
- Bartol, K.M., & Martin, D.C. (1998). *Management* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Barry, R. and Heizer, J. (2001). Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi Operations Management, *Salemba Empat*, Jakarta.
- Bashir, A., Amir, A., Jawaad, M. & Hasan, T. (2020). Work Conditions, & Job Performance: An Indirect Conditional Effect of Motivation. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1801961.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire Third Edition Manual and Sampler Set. *Mind Garden, Redwood City, CA.*
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). Multifactor Leadership Questionnaire. *Western Journal of Nursing Research.*
- Benardin, H John. (2003). Human Resources Managment: an Experimental. Approach Third Edition. B. *New York: Mc-Graw Hill/Irwin.*
- Bernardin, H. John & Joyce EA Russel. (1993). Human Resource Management. New York: *McGraw-Hill.*
- Bernarto, I., & Herjany, E. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Stress Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru TK DAN SD. *Jurnal Manajemen Indonesia, 18(2), 154-164.*
- Bhatti, O. K., Aslam, U. S., Hassan, A., & Sulaiman, M. (2016). Employee Motivation an Islamic Perspective. *Humanomics.*
- Bhatti, M. K., Soomro, B. A. & Shah, N., (2021). Work Environment and Performance Among Nurses: A Significant Way to Overcome Violation of Human Rights in The Health Sector. *International Journal of Human Rights in Healthcare.*
- Bili, W., Resmawan, E., & Kondorura, D. (2018). Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Laham Kabupaten Mahakam Ulu. *Ejournal Pemerintahan Integratif, 6(3), 465-474.*
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98). New York: Jossey-Bass.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H., & Sager, C.E. (1993). A theory of Performance. In C.W. Schmitt & W.C.A. Borman (Eds), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35–70). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Candana, D. M., Putra, R. B., & Wijaya, R. A. (2020). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Batang Hari Barisan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 2(1), 47-60.*
- Chan, J. K., Beckman, S. L., & Lawrence, P. G. (2007). Workplace Design: A New Managerial Imperative. *California Management Review, 49(2), 6-22.*

- Chen, Y.-Y., Park, J., & Park, A. (2012). Existence, Relatedness, or Growth? Examining The Turnover Intention of Public Child Welfare Caseworkers from A Human Needs Approach. *Children and Youth Services Review*, 34(10), 2088-2093.
- Chaudhry, N. I., Jariko, M. A., Mushtaque, T., Mahesar, H. A., & Ghani, Z. (2017). Impact of Working Environment and Training & Development on Organization Performance Through Mediating Role of Employee Engagement and Job Satisfaction. *European Journal of Training and Development Studies*, 4(2), 33-48.
- Chomeya, R. (2010), Quality of Psychology Test Between Likert Scale 5 and 6 Points, *Journal of Social Sciences*, Vol. 6, pp. 399-403.
- Choiriyah, C., Djazuli, A., Indah, S., Anggeraini, D. U., & Ulfa, F. A. (2021). The Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline against Employee Performance in the Regional Secretariat Ogan Komering Ulu (OKU) Regency South Sumatra. *International Journal of Business, Management and Economics*, 2(1), 1-16.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Day, D. V. & Bedeian, A. G. (1991). Predicting Job Performance Across Organizations: the Interaction of Work Orientation & Psychological Climate. *Journal of Management*, 17(3), 589–600.
- Demus, A. W. (2015). The Impact of Work Environment on Employee Performance (Case Study at PT. Bank Artha Graha International TBK, Manado Branch Calaca). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(5).
- Desi Kristanti, S. E., & Pangastuti, R. L. (2019). Kiat-kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi. *Media Sahabat Cendekia*.
- De Waal, A. & Heijtel, I. (2015). Searching for Effective Change Interventions for The Transformation into a High Performance Organization. *Management Research Review*, Vol. 39 No. 9, pp. 1080-1104.
- Dharma, Y. (2018). The Effect of Work Motivation on The Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah. In *Proceedings of MICO MS 2017*. Emerald Publishing Limited.
- Dipboye, R. L. (2018). The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology. *Emerald Group Publishing*. pp. 103-174.

- Dixit, R., & Sinha, V. (2020). Addressing Training and Development Bottlenecks in HRM: Facilitating a Paradigm Shift in Building Human Capital in Global Organizations. In *Contemporary Global Issues in Human Resource Management*. Emerald Publishing Limited.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors Affecting Employee Performance: an Empirical Approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Donley, J. (2021). The Impact of Work Environment on Job Satisfaction: Pre-COVID Research to Inform the Future. *Nurse Leader*, 19(6), 585-589.
- DuBrin, A. J. (2019). Leadership: Research Findings, Practice, and Skills. USA: Academic Media Solutions.
- Edward, Y. R., & Purba, K. (2020). The Effect Analysis of Emotional Intelligence and Work Environment on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variables in PT Berkas Bima Sentana. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Vol*, 3(3), 1552-1563.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership Towards Employee Performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Elywood, J. (1999). Models for Productions and Operation Design. *Berkeley University of California Press*.
- Erwatiningsih, E., (2019). Pengaruh Motivasi, Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(2).
- Fawcett, S. E., Brau, J. C., Rhoads, G. K., Whitlark, D., & Fawcett, A. M. (2008). Spirituality and Organizational Culture: Cultivating the ABCs of an Inspiring Workplace. *Intl Journal of Public Administration*, 31(4), 420-438.
- Fazira, Y., & Mirani, R. (2019). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Dumai. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*, 4(1), 76-83.
- Febrian, W. D., Zulhaida, Z., & Ilosa, A. (2019). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Riau Kepri Syariah Pekanbaru. *Syarikat: Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah*, 2(2), 77-87.

- Febrina, S. C., Astuti, W., & Triatmanto, B. (2021). The Impact of Organizational Culture and Emotional Intelligence on Employee Performance An Empirical Study from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(11), 285-296.
- Fernandes, A. A. R., & Taba, I. M. (2018). Welding Technology as the Moderation Variable in the Relationships between Government Policy and Quality of Human Resources and Workforce Competitiveness. *Journal of Science and Technology Policy Management*.
- Feldman, C. B., Brondolo, E., Dayan, D. B. & Schwartz, J. (2002). Sources of Social Support, & Burnout, Job Satisfaction, & Productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84–93.
- Fjendbo, T. H. (2021). Leading Employees of Different Genders The Importance of Gender for the Leadership–Motivation Relationship. *Review of Public Personnel Administration*, 41(4), 651-673.
- Fogaça, N., Rêgo, M. C. B., Melo, M. C. C., & Armond, L. P. (2018). Job Performance Analysis Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231–247.
- Frastika, A., & Franksiska, R. (2021). The Impact of Motivation and Environment on Employee Performance with Organizational Commitment as Intervening Variable. *International Journal of Social Science and Business*, 5(4).
- Fudzah, N. (2020). Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variable Intervening pada PT. Pos Indonesia Kantor Regional I Medan. (*Doctoral Dissertation*).
- Gagne, M. & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory & Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Garson, G. D. (2013). Path Analysis. *Asheboro, NC Statistical Associates Publishing*.
- Gallardo, R.M. (2019). Role of Leadership and Participation Social Innovation in Health in Selected Provinces in the Philippines. *International Journal of Public Leadership*, Vol. 15 No. 4, pp. 238-256.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. *UNDIP Semarang*
- Gibson, I. (1997). Organizations (Terjemahan). Cetakan Keempat, *PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta*.

- Gordon, R. J. (2000). Does the New Economy Measure Up to the Great Inventions of the Past? *Journal of economic perspectives*, 14(4), 49-74.
- Graves, L. M., & Sarkis, J. (2018). The Role of Employees' Leadership Perceptions, Values, And Motivation in Employees' Proenvironmental Behaviors. *Journal of cleaner production*, 196, 576-587.
- Gulliver, D. & Towell, P. E. (2003). Staff Morale in The Merger of Mental Health & Social Care Organizations in England. *Journal of Psychiatric & Mental Health Nursing*, 10(1), 101–107.
- Gunawan, A. (2020). Kinerja Pegawai Ditinjau Dari Budaya Organisasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja. *ProBank*, 5(2), 193-205.
- Gupta V. (2020). Relationships Between Leadership, Motivation and Employee-Level Innovation Evidence from India. *Personnel Review*.
- Hamid, A. Y. S. (2011). Kesehatan Jiwa Wanita Usia Produktif Suatu Kajian Masalah. *Jurnal Keperawatan Indonesia*.
- Handayni, D. O., & Aima, M. H. (2021). The Effect of Work Environment and Compensation on Employee Performance with Motivation as Intervening Variable at PT. Sukses Artha Mulia. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 3(2), 204-220.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed Leadership and Organizational Change Reviewing the Evidence. *Journal of educational change*, 8(4), 337-347.
- Hasyim, M. A. N., Maje, G. I. L., & Priyadi, S. A. P. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kahatex. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 58-69.
- Herliansyah, Y., & Ilyas, M. (2006). Pengaruh Pengalaman Auditor Terhadap Penggunaan Bukti Tidak Relevan Dalam Auditor Judgment. *SA 9 Padang*, 23-26.
- Hicks, G.H. and Gullet, C.R. (1981). *Management*, McGraw Hill, New York, NY.
- Hidayat, A. A. (2021). Menyusun Instrumen Penelitian & Uji Validitas-Reliabilitas. *Health Books Publishing*.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16-23.

- Hidayati, L., & Zulher, Z. (2022). The The Effect of Leadership and Compensation on Employee Performance with Motivation as Moderating Variables at the Pangeran Hotel Pekanbaru. *IJEED International Journal of Entrepreneurship and Business Development*. eISSN 2597-4785 pISSN 2597-4750, 5(1), 82-91.
- Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., & Mumford, M. D. (2007). The Typical Leadership Study Assumptions, Implications, and Potential Remedies. *Leadership Quarterly*, 18, 435–446.
- Ibrahim, U. A. & Daniel, C. O., (2019). Impact of Leadership on Organisational Performance. *Journal of Business, Management and Social Research*, 14 June, 6(2), pp. 367-374.
- Ichsan, R. N., Surianta, E., & Nasution, L. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Ajudan Jenderal Daerah Militer (Ajendam)-I Bukitbarisan Medan. *Jurnal Darma Agung*, 28(2), 187-210.
- Indah, B. P., Sunardi, S., & Respati, H. (2020). The Influence of Leadership and Satisfaction Work on Nursing Performance Through Motivation as an Intervening at A Public Hospital. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 6(3), 95-106.
- Iis, E. Y., & Thoyib, A. (2021). The Effect of Empowerment, Work Environment, and Career Development on Employees Performance with Work Motivation as The Intervening Variable in The Government of Aceh-Indonesia. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(6), 376-386.
- Iis, E. Y., Wahyuddin, W., Thoyib, A., Ilham, R. N., & Sinta, I. (2022). The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Performance with Work Motivation as Intervening Variable at The Office of Agriculture and Livestock In Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAS)*, 2(2), 227-236.
- Julianry, Anriza. Syarief, Rizal., & Affandi, M. Joko. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3 No. 2.
- Jensen, U. T., Andersen, L. B., & Jacobsen, C. B. (2019). Only When We Agree! How Value Congruence Moderates the Impact of Goal-Oriented Leadership on Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 79(1), 12–24.

- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2022). Explicating Intrinsic Motivation's Impact on Job Performance Employee Creativity as A Mediator. *Journal of Strategy and Management*.
- Josephine, A. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Trio Corporate Plastic (Tricopla). *Agora*, 5(2).
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson Education (US).
- Kasmir. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik) (Kelima). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*.
- Kafui, G. A., Isaac, S. O., Mabel, A. H., & Yaw, B. A. (2017). The Effect of Work Environment on Job Satisfaction Evidence o the Banking Sector in Ghana. *Journal of Human Resource Management*. 2017; 5(1) 12-18
- Karanika-Murray, M., & Michaelides, G. (2015). Workplace Design Conceptualizing and Measuring Workplace Characteristics for Motivation. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(1), 692–724.
- Khaola, P., & Coldwell, D. (2019). Explaining How Leadership and Justice Influence Employee Innovative Behaviours. *European Journal of Innovation Management*.
- Kharis. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*.
- Kim, S. (2014). Assessing the Influence of Managerial Coaching on Employee Outcomes. *Human Resource Development Quarterly* 25 (1) 59–85.
- Kirana, K. C., & Pradipta, A. S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. JAK. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 285-297.
- Kusumah, A.I., Haryadi, Indrayanto, A. and Setiawan, I. (2021). A Mediating and Moderating Role on Employee Performance Appraisal, *Management Research Review*, Vol. 44 No. 12, pp. 1639-1659.

- Kopelman, R.E., Brief, A.P. and Guzzo, R.A. (1990). The Role of Climate and Culture in Productivity. in Schneider, B. (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 282-318.
- Kozlowski, S.W.J. and Klein, K.J. (2000). A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations Contextual, Temporal, and Emergent Processes. in Klein, K.J. and Kozlowski, S.W.J. (Eds), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 3-90.
- Labola, Y.A., (2019). Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan Dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7 (1), pp.28-35.
- Lamere, L., Kirana, K. C., & Welsa, H. (2021). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(2), 341-349.
- Laras, T., Jatmiko, B., Susanti, F. E., & Susiati, S. (2021). The Effect of Work Environment and Compensation on Work Motivation and Performance A Case Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 1065-1077.
- Lawler, E.E. & Porter, W.I. (1968). Managerial Attitude and Performance. *Illions Irwin Dorsey Inc.*
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory Coaching and Performance Feedback as Mediators of The Relationships Between Leadership Styles, Work Engagement, and Turnover Intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282.
- Lindeberg, P., Saunila, M., Lappalainen, P., Ukko, J., & Rantanen, H. (2022). The Relationship of Physical, Digital and Social Work Environment Changes with the Development of Organizational Performance in the Activity-Based Work Environment. *Facilities*.
- Liu, Y., Hassan, M., Chupradit, S., Ageli, M., Shoukry, A. M., & Aldeek, F. F. (2021). Aggressive Workplace Behavior, Motivation, and Worker's Output Mediating Effect of Religiosity Among the Service Sector Employees. *Aggression and Violent Behavior*, 101625.
- Lloyd, J., Bond, W. & Flaxman, P.E. (2017). Work-Related Self-Efficacy as a Moderator of the Impact of a Worksite Stress Management Training Intervention: Intrinsic

- Work Motivation as a Higher Order Condition of Effect. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 22 No. 1, pp. 115-127.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (2005). Goal Setting Theory: Theory Building by Induction. In K.G. Smith & M.A. Mitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development*. New York: Oxford.
- Lolowang, N. L., Troena, E. A., Djazuli, A., & Aisjah, S. (2019). The Effect of Leadership and Organizational Culture on Employee Performance That is Educated by Motivation (Study on The Implementation Empowerment Programs in Jayapura City). *Problems and Perspectives in Management*, (17, Iss. 1), 268-277.
- Lutfi, Muhammad., & Siswanto. (2018). A Transformational Leadership and It's Implication on Employee Performance through Organizational Culture and Motivation. *Ekspektra: Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Volume 2, Nomor 2, Hal. 192-200.
- Manikottama, R. I., Baga, L. M., & Hubeis, A. V. S. (2019). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT Satu Visi Edukasi. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)*, 5(2), 242-242.
- Mangkuprawira, S. (2007). Model Manajemen Mutu Sumberdaya Manusia. *Ghalia Indonesia*.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129-147.
- Marler, J. H. & Boudreau, J. W. (2016). An Evidence-Based Review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 11 November, 3-26.
- Marzuki, H., Sularso, R. A., & Purbangkoro, M. (2018). Pengaruh Budaya Keselamatan Kerja, Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Minyak Dan Gas Bumi "X" Di Propinsi Kalimantan Timur. *BISMA: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 12(1), 51-65.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). Human Resource Management. *South-Western College*.
- McCartney, S. & Fu, N. (2020). Bridging the Gap: Why, How and When HR Analytics Can Impact Organizational Performance. *Management Decision*, 60(13).

- McCauley, C. D., & Palus, C. J. (2021). Developing the Theory and Practice of Leadership Development: a Relational View. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101456.
- McCoy, J. M., & Evans, G. W. (2005). Physical Work Environment. *Handbook of Work Stress*, 219–245.
- McClelland, D. C. (1987). Human motivation. *CUP Archive*.
- Mitchell, R., Schuster, L., & Jin, H. S. (2020). Gamification and The Impact of Extrinsic Motivation on Needs Satisfaction: Making Work Fun? *Journal of Business Research*, 106, 323-330.
- Moulana, F., Sunuharyo, B. S., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Mediator Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Jalan A. Yani, Malang). (Vol. 44). *Brawijaya University*.
- Muhajir, A. (2019). Analisis Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Mitra Alami Gresik). *Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 4(2), 180-192.
- Muller, E., Pintor, S., & Wegge, J. (2018). Shared Leadership Effectiveness: Perceived Task Complexity as Moderator. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Mustafa, G. & Ali, N. (2019). Rewards, Autonomous Motivation & Turnover Intention: Results, from A Non-Western Cultural Context. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1676090.
- Nader, R. (2019). Leadership and Motivation. *Doctoral Dissertation*.
- Nadya, Damia, & Riza. (2020). Perkembangan Indeks Daya Saing Global: Indonesia. *Referensi 002/ref.PKA/VI/2020*. Pusat Kajian Anggaran, Badan Keahlian-Sekretariat Jenderal, Dewan Perwakilan Rakyat Indonesia.
- Nanulaita, D. T. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada KSU. Amboina Mekar di Kota Ambon. *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 5(2), 203-218.
- Narasuci, W., Setiawan, M., & Noermijati, N. (2018). Effect of Work Environment on Lecturer Performance Mediated by Work Motivation and Job Satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(4), 645-653.

- Nawawi, H. Hadari. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: *Gadjah Mada University Press*.
- Na-Nan, K., & Sanamthong, E. (2019). Self-Efficacy and Employee Job Performance: Mediating Effects of Perceived Workplace Support, Motivation to Transfer and Transfer of Training. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Neely, A., Adams, C., Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. London, England: *Financial Times*.
- Nilsen, H. R., & Ringholm, T. (2019). Lost In Motivation? The Case Of A Norwegian Community Healthcare Project On Ethical Reflection. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1632045.
- Nojimu, T. A. (2014). The Factors Influencing the Leadership Style of Nigerian Small-Scale Business Entrepreneur. *European Journal of Business and Management*, 6(1), 78-83.
- Noorizan, M. M., Afzan, N. F., Norfazlina, A. Z. & Akma, A. S. S., (2016). The Moderating Effects of Motivation on Work Environment and Training Transfer: A Preliminary Analysis. *Procedia Economics and Finance*, Volume 37, pp. 158-163.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and Practice*, (3rd Edition), *Sage Publications Ltd*, London, UK.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. *Sage publications*.
- Nugroho, A. T. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 20(2), 139-150.
- Nugroho, Y. A., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., & Xavir, Y. (2020). Transformational Leadership and Employees' Performances: The Mediating Role of Motivation and Work Environment. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 438-460.
- Nurani, D. W., Samdin, S., Nasrul, N., & Sukotjo, E. (2021). The Effect of Leadership Style on Organizational Commitment and Employee Performance: An Empirical Study from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(12), 141-151.
- Nurmayanti, P., Suryawati, E., Firzal, Y., Ramaiyanti, S., & Maulida, Y. (2021). Model Konseptual Kepemimpinan, Gender, Dan Diversitas. *Jurnal EL-RIYASAH*, 12(1), 1-25.

- Olley, R. (2021). A Focussed Literature Review of Power and Influence Leadership Theories. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 16(2), 7-15.
- Ouakouak, M. L., Zaitouni, M. G. & Arya, B. (2020). Ethical Leadership, Emotional Leadership, and Quitting Intentions in Public Organizations. Does Employee Motivation Play a Role?. *Leadership and Organization Development Journal*, 10 January. pp. 257-279.
- Ozsunur, F. (2020). The Effects of Workplace Belongingness on Exploratory Innovation: The Mediating Role of Exploitative Innovation. *Journal of Business Research-Turk*, Vol. 12 No. 2, pp. 1788-1800
- Paais, M., Pattiruhu, J.R., Sopiah, S., Kurniawan, D.T., Nora, E. & Narmaditya, B.S. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol. 7 No. 8, pp. 577-588
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership Toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(6), 387-397.
- Panayotopoulou, L., Bourantas, D., & Papalexandris, N. (2003). Strategic Human Resource Management and Its Effects on Firm Performance: An Implementation of The Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 680-699.
- Parashakti, R. D., Fahlevi, M., Ekhsan, M., & Hadinata, A. (2020). The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance In Health Sector. In *3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science (AICMBS 2019)* (pp. 259-267). Atlantis Press.
- Parlindungan, R., Farisi, S. & Nurhayati, N., (2021). Peningkatan Kinerja Pegawai: Peran Kepemimpinan Transformasional, Pengawasan dan Kepuasan Kerja. In *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan* (Vol. 2, No. 1).
- Parmenter, D. (2010). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs. *Hoboken, NJ: Wiley*.
- Parris, D.L. and Peachey, J.W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts, *Journal of Business Ethics*, Vol. 113 No. 3, pp. 377-393.

- Parker, S.K. & Collins, C.G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors, *Journal of Management*, Vol. 36 No. 3, pp. 633-662.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The Effect Of Work Environment, Leadership Style, & Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Its Implication Towards Employee Performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*.
- Putra, G. N. S., & Dewi, I. G. A. M. (2019). Effect of Transformational Leadership And Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Motivation. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(6), 118-127.
- Putra, K. A. P. M., & Sudibya, I. G. A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(6), 3618-3645.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Primandaru, D. L., Tobing, D. S., & Prihatini, D. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IX Jember. *BISMA: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 12(2), 204-211.
- Priyatno, D. (2018). SPSS Panduan Mudah Olah Data Bagi Mahasiswa dan Umum. *Yogyakarta: Andi*.
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 67.
- Ria, B. S. N. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Indragiri Hilir. *Jurnal EL-RIYASAH*, 11(2), 102-118.
- Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. (2018). How Transformational Leadership Predicts Employees' Affective Commitment and Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 67, No. 9, pp. 1901-1917.

- Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). Authentic Leadership and Performance: The Mediating Role of Employees' Affective Commitment. *Social Responsibility Journal*.
- Ridlwani, M., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2021). The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(3), 73-87.
- Rita, M., Payangan, O. R., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating Effect of Organizational Citizenship Behavior on The Effect of Organizational Commitment, Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance. *International Journal of Law and Management*.
- Roberts, R. L. (2005). The Relationship Between Rewards, Recognition and Motivation at an Insurance Company in The Western Cape University of The Western Cape. *Doctoral Dissertation*.
- Robbins, S. P. (2006). Perilaku Organisasi. Alih Bahasa: Benyamin Molan. Edisi Kesepuluh. *PT. Indeks, Kelompok Gramedia. Jakarta*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior (7th ed.). *London, UK: Pearson Education Limited*.
- Roe, R.A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds), *International Review of industrial and Organizational Psychology* (pp. 231–335). Chichester: Wiley Publishers
- Rojikinnor, Gani, A. J. A., Saleh, C. & Amin, F. (2022). The Role of Compensation As a Determinant of Performance and Employee Work Satisfaction: A Study at The PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Science*.
- Rosalina, M., & Wati, L. N. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 10(1), 18-32.
- Rukajat, A. (2018). Pendekatan Penelitian Kualitatif (Qualitative Research Approach). *Deepublish*.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory & The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, & Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Sabaruddin, S., & Marissa, M. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Kantor UPTP Balai Peningkatan Produktivitas Kendari. *Mega Aktiva: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 7(1), 11-19.
- Sagala, H. S., & Sos, S. (2018). Pendekatan & Model Kepemimpinan. *Prenada Media*.
- Sander, E. L. J., Caza, A., & Jordan, P. J. (2019). Psychological Perceptions Matter: Developing the Reactions to The Physical Work Environment Scale. *Building and Environment*, 148, 338-347.
- Saputri, Rahayu., & Andayani., Nur Rahmah. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Departemen Production di PT. Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam. *Journal of Applied Business Administration*. Vol 2, No 2, September 2018, 307-316.
- Sari, I. (2019). Pengaruh *Reward Financial* & Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Keuangan & Motivasi, Sebagai Variabel Intervening. *Profita: Komunikasi Ilmiah dan Perpajakan*, 12(3), 514-528.
- Sarode, A. P. & Shirsath, M. (2014). The Factors Affecting Employee Work Environment & It's Relation with Employee Productivity. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 3(11), 2735-2737.
- Savira, S. H., Kusumah, A., & Setianingsih, R. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru. *ECOUNTBIS: Economics, Accounting and Business Journal*, 2(1), 279-287.
- Shabrina, N., Darmadi, D., & Sari, R. (2020). Pengaruh Motivasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Muslim Galeri Indonesia. *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Humaniora*, 3(2), 164-173.
- Shafritz, J. M., & Ott, J. S. (1987). *Classics of Organization Theory*, Brooks. *Cole Series in Public Administration*.
- Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237, 1152-1159.

- Siagian, Maruli. (2018). Effect of Leadership, Training, And Human Resources Competency to Employee Performance Through Motivation as Intervening Variable. *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi*. Volume 6, Nomor 2, 92 – 102.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59-70.
- Silitonga, P. E. S., & SE, M. (2020). Peningkatan Kinerja SDM Melalui Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen, dan Lingkungan Kerja. *Penebar Media Pustaka*.
- Simarmata, N. I. P., Kato, I., Purba, B., Purba, S., Silalahi, M., Raynonto, M. Y., & Djufri, I. (2021). Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan. *Yayasan Kita Menulis*.
- Sinambela, L. P. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja. *Bumi Aksara*.
- Sinambela, L. P. (2021). Metodologi Penelitian Kuantitatif. *PT. RajaGrafindo Persada*.
- Siregar, B. A. & Suma, D. (2022). The Influence of Leadership Behavior, Work Environment, Compensation on Employee Work Outcomes. *Jurnal Mantik*, 5(4), 2311-2321.
- Siregar, R.T., Sahir, S.H., Sisca, S., Candra, V., Wijaya, A., Masrul, M., Sianturi, E., Simarmata, H.M., Revida, E. & Purba, S. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. *Yayasan Kita Menulis*.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 5 (2).
- Sitorus, R. M. T. (2020). Pengaruh Komunikasi Antarpribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja. *Scopindo Media Pustaka*.
- Steers, R.M. (1984), Efektivitas Organisasi. Seri Manajemen 47, *Erlangga*, Jakarta.
- Subagja, I. K., & Pranoto, W. (2020). The Effect of Ability and Work Environment to Employee Performance Through Work Motivation in PT. Insurance Bringin Sejahtera Artamakmur Jakarta.
- Suhardi, S. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwa di Kota Batam Dengan

- Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Benefita*, 4(2), 296-315.
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Gava Media*, Yogyakarta.
- Sultoni, S. (2018). Pengaruh Pembentukan Tim Dan Kepemimpinan Spiritual Terhadap Motivasi Diri Mahasiswa. *JMSP (Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan)*, 2(3), 210-216.
- Sunarsi, D. (2020). Kepemimpinan Bisnis Strategik. *Desanta Muliavisitama*, Serang.
- Sutanto, E. M., Scheller-Sampson, J., & Mulyono, F. (2018). Organizational Justice, Work Environment and Motivation. *International Journal of Business & Society*, 19(2), 313-322.
- Sutrisno, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia (Kesepuluh). *Prenadamedia Group*, Jakarta.
- Syawal., Muhammad Abdillah. (2018). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Mega Jasa. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, Volume 1, No. 1.
- Syukur, A., Supriyono, E., & Suparwati, Y. K. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal. *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 7 (2), 28-37.
- Taiwo, A. S. (2010). The Influence of Work Environment on Workers Productivity: a Case of Selected Oil and Gas Industry in Lagos, Nigeria. *African journal of business management*, 4 (3), 299-307.
- Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S., O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, and Organisational Commitment of Library Personnel in Academic and Research Libraries in Oyo State, Nigeria. *Library philosophy and practice*, 9 (2), 13.
- Terry, G. R. (1977). *Principles of Management*. McGraw-Hill/Irwin.
- Thamrin, M., & Riyanto, S. (2020). The Effect of Work Motivation, Work Environment, and Work Life Balance on Employee Performance at PT. Angkasapura I (Persero) Sultan Aji Muhammad Sulaiman Sepinggan

- Airport–Balikpapan. *IOSR Journal of Dental and Medical Sciences*, 19(6), 40-47.
- Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2 (1), 45-54.
- Tran, L.T.T., Thi Vinh Hien, H. & Baker, J. (2021). When Supportive Workplaces Positively Help Work Performance. *Baltic Journal of Management*, Vol. 16 No. 2, pp. 208-227.
- Tupti, Z., Purnama, N. I., & Novita, D. (2021). Analisis Faktor Determinasi Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan* (Vol. 2, No. 1).
- Tyssen, T.G. (2005). Buku Petunjuk Bagi Manajer Pemula Alih Bahasa, A.H. Pudjaatmaka (Translator), *ARCANA*, Jakarta.
- Ukkas, I. (2017). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Industri Kecil Kota Palopo. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2).
- Umam, K. (2018). Perilaku Organisasi, Cetakan Ketiga. Bandung: *Pustaka Setia*.
- Usman, H. (2019). Kepemimpinan Efektif: Teori, Kepemimpinan, dan Praktik. *Bumi Aksara*.
- Wang, G. G., Werner, J. M., Sun, J. Y. & Gilley, J. W. (2017). Means vs Ends: Theorizing a Definition of Human Resource Development. *Personnel Review*, 4 September, 46(6), pp. 1165-1181.
- Wardhaugh, R., & Fuller, J. M. (2021). An Introduction to Sociolinguistics. *John Wiley & Sons*.
- White, S. J. (2005). Will There Be a Pharmacy Leadership Crisis? An ASHP Foundation Scholar-in-Residence Report. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 62(8), 845-855.
- Widyastuti. Astriana.2009. Analisa Hubungan Antara Produktivitas dan Tingkat Pendidikan Terhadap Kesejahteraan Keluarga di Jawa Tengah. *Jurnal Ekonomi*.
- Wildan, M. A., Lailatus, S. A., & SE, M. (2021). Pentingnya Motivasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *LPPM Universitas KH. A. Wahab Hasbullah*.
- Wiryanan, T., Risqon, R., & Noncik, N. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi dan Disiplin serta Dampaknya pada Kinerja. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 1 (01), 59-78.

- Wright, T. A., Cropanzano, R. & Bonett, D. G. (2007). The Moderating Role of Employee Positive Well Being on The Relation Between Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (2), 93–104.
- Xu, G. Y. & Wang, Z. S. (2008). The Impact of Transformational Leadership Style on Organizational Performance: The Intermediary Effects of Leader-Member Exchange. Long Beach, CA, USA, *IEEE Xplore*, 1090-1097.
- Yukl, G.A. (2008). Leadership in Organizations, 6th ed., *Pearson Education*, New Delhi.
- Zeglat, D., & Janbeik, S. (2019). Meaningful Work and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Individual Work Performance. *Management Research Review*.
- Zhao, F., Hu, W., Ahmed, F., & Huang, H. (2022). Impact of Ambidextrous Human Resource Practices on Employee Innovation Performance: The Roles of Inclusive Leadership and Psychological Safety. *European Journal of Innovation Management*.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth. Bapak/Ibu

Karyawan/Karyawati PT. Lezax Nesia Jaya

di tempat

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir di Universitas Islam Indonesia (UII), pada saat ini saya sedang melaksanakan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Motivasi Karyawan di PT. Lezax Nesia Jaya”.

Sehubungan dengan hal tersebut, mohon berkenan Bapak/Ibu berpartisipasi menjadi salah satu responden pengisian kuesioner ini. Kelengkapan jawaban Bapak dan Ibu sangat mempengaruhi hasil penelitian ini, mohon Bapak/Ibu mengisi jawaban secara objektif. Kuesioner ini semata-mata hanya digunakan sebagai tujuan ilmiah dan jawaban Bapak/Ibu akan dijamin kerahasiaannya.

Atas perhatian kesediaan Bapak/Ibu, saya mengucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Emmy Widiastuti

Identitas Responden

1. Jenis kelamin : Laki-laki Perempuan
2. Usia : < 18 tahun 19 – 22 tahun
 23 – 26 tahun 27 – 30 tahun
 31 – 34 tahun 35 – 38 tahun
 39 – 42 tahun 43 – 46 tahun
 47 – 50 tahun 51 tahun > keatas
3. Pendidikan : SD SMP
 SMA D -3
 D-4 S-1
 S-2 S-3
4. Masa kerja : 0 – 3 tahun 4 – 7 tahun
 8 – 11 tahun 12 – 15 tahun
 16 – 19 tahun 20 – 23 tahun
 24 – 26 tahun 27 – 30 tahun
 31 tahun > keatas

Petunjuk Pengisian:

Berilah tanda checklist (√) pada jawaban yang telah tersedia sesuai dengan jawaban yang Bapak/ Ibu rasakan.

Keterangan: 1 = Sangat Tidak Setuju
 2 = Tidak Setuju
 3 = Agak Tidak Setuju
 4 = Agak Setuju
 5 = Setuju
 6 = Sangat Setuju

A. PERSEPSI KEPEMIMPINAN

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
1	Atasan saya memiliki kepercayaan diri yang tinggi						
2	Atasan saya memiliki sikap konsisten baik ucapan maupun tindakan						

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
3	Atasan saya memiliki sikap tegas kepada karyawan						
4	Atasan saya mampu menyusun rencana strategis ke depan						
5	Atasan saya memiliki terobosan baru dalam bekerja						
6	Atasan saya mampu mengambil keputusan yang tepat						
7	Atasan saya memberikan peluang komunikasi yang efektif						
8	Atasan saya memberikan apresiasi atas prestasi yang dicapai karyawan						
9	Atasan saya memberikan kepercayaan kepada karyawan						
10	Atasan saya memiliki orientasi masa depan yang lebih baik						
11	Atasan saya memiliki sikap berani menghadapi perubahan						
12	Atasan saya memiliki keberanian menghadapi permasalahan pekerjaan						
13	Atasan saya memprioritaskan kegiatan perusahaan dibanding kegiatan lain						
14	Atasan saya memiliki tanggung jawab besar dalam melaksanakan tugas						
15	Atasan saya mampu mencari jalan keluar permasalahan perusahaan						
16	Atasan saya memiliki sikap pekerja keras						
17	Atasan saya menghormati karyawan						
18	Atasan saya menganggap karyawan sebagai tim						

B. PERSEPSI LINGKUNGAN KERJA

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
A	LINGKUNGAN KERJA FISIK						
1	Lingkungan kerja saya bersih						
2	Lingkungan kerja saya cahayanya terang						
3	Lingkungan kerja saya sirkulasi udaranya lancar						
4	Lingkungan kerja saya memiliki peralatan kerja dalam kondisi baik						
5	Lingkungan kerja saya memiliki jumlah peralatan kerja yang memadai						

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
B	LINGKUNGAN KERJA PSIKOLOGI						
1	Lingkungan kerja saya nyaman						
2	Lingkungan kerja saya membuat saya bersemangat						
3	Lingkungan kerja saya pembagian kerjanya merata						
4	Lingkungan kerja saya memberikan rasa puas dalam bekerja						
5	Lingkungan kerja saya sikap kekeluargaannya bagus						
C	LINGKUNGAN KERJA SOSIAL						
1	Komunikasi saya dengan atasan berjalan lancar						
2	Komunikasi saya dengan sesama karyawan berjalan lancar						
3	Hubungan kerja saya dengan atasan baik						
4	Hubungan kerja saya dengan rekan kerja baik						
5	Rekan kerja saya kompak, selalu siap membantu						

C. PERSEPSI MOTIVASI

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
A	MOTIVASI INSTRINSIK						
1	Saya mematuhi ketentuan yang berlaku di perusahaan						
2	Saya menyelesaikan tugas saya dengan sebaik-baiknya						
3	Saya disiplin dalam bekerja						
4	Saya memiliki persepsi bahwa saya memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik						
5	Saya memiliki persepsi bahwa rekan kerja saya bekerja dengan sebaik-baiknya						

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
6	Saya memiliki persepsi bahwa saya merupakan bagian dari maju mundurnya perusahaan						
7	Saya mencintai pekerjaan saya						
8	Pekerjaan yang saya lakukan saat ini telah sesuai dengan kemampuan saya						
9	Saya ingin selalu berprestasi						
B	MOTIVASI EKSTRINSIK						
1	Saya menerima gaji yang telah sesuai dengan UMR						
2	Saya menerima tunjangan dari perusahaan						
3	Saya menerima bonus dari perusahaan						
4	Saya mendapat penghargaan dari perusahaan berupa kompensasi						
5	Saya mendapat kesempatan liburan bersama rekan kerja dari perusahaan						
6	Perusahaan menyampaikan pengumuman secara luas terkait karyawan berprestasi						

D. PERSEPSI KINERJA KARYAWAN

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
1	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar kerja dan ketentuan yang berlaku						
2	Saya cermat dalam bekerja						
3	Saya fokus dalam bekerja						
4	Saya memenuhi jumlah tugas yang harus saya selesaikan						
5	Saya memenuhi jumlah target pesanan, yang menjadi tanggung jawab saya						
6	Saya memenuhi target pengiriman jumlah pesanan yang menjadi tanggung jawab saya						
7	Saya bekerja sesuai jadwal						

NO.	PERNYATAAN	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
8	Saya segera menanggapi permintaan pesanan baru						
9	Saya sesegera mungkin menyelesaikan pekerjaan						
10	Saya memiliki keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan						
11	Saya berupaya meningkatkan prestasi kerja						
12	Saya mampu beradaptasi dengan perubahan						
13	Saya mampu bekerja dengan baik meski tidak diawasi atasan						
14	Saya mampu mencari solusi atas permasalahan pekerjaan						
15	Saya bertanggung jawab pada pekerjaan saya						
16	Saya memiliki semangat (etos) kerja yang tinggi						
17	Saya memiliki loyalitas pada perusahaan						
18	Saya memiliki komitmen menjalankan tugas sebaik-baiknya						

Lampiran 2. Hasil Pengujian Validitas dan Reabilitas

Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

Correlations

		Correlations																			
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.1	X1.1	X1.1	X1.1	X1.1	X1.1	X1.1	X1.1	X1.1	Total_X	
											0	1	2	3	4	5	6	7	8	1	
X1.1	Pearson Correlation	1	.323*	.485*	.471*	.496*	.528*	.408*	.318*	.425*	.443**	.551**	.451**	.394**	.488**	.652**	.363**	.371**	.491**	.585**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
X1.2	Pearson Correlation	.323*	1	.726*	.743*	.744*	.716*	.587*	.559*	.766*	.674**	.589**	.652**	.666**	.789**	.625**	.729**	.805**	.678**	.821**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
X1.3	Pearson Correlation	.485*	.726*	1	.782*	.704*	.663*	.523*	.526*	.617*	.643**	.743**	.680**	.684**	.733**	.695**	.738**	.784**	.732**	.824**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282

X1.4	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.471*	.743*	.782*	1	.681*	.698*	.622*	.614*	.745*	.684**	.729**	.799**	.700**	.796**	.654**	.787**	.769**	.731**	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
X1.5	Pearson Correlation	.496*	.744*	.704*	.681*	1	.802*	.540*	.580*	.790*	.788**	.781**	.652**	.586**	.736**	.713**	.711**	.659**	.702**	.847**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.528*	.716*	.663*	.698*	.802*	1	.638*	.575*	.771*	.792**	.682**	.643**	.500**	.739**	.776**	.586**	.639**	.743**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
X1.6	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.408*	.587*	.523*	.622*	.540*	.638*	1	.637*	.667*	.560**	.605**	.554**	.383**	.562**	.622**	.522**	.494**	.623**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.408*	.587*	.523*	.622*	.540*	.638*	1	.637*	.667*	.560**	.605**	.554**	.383**	.562**	.622**	.522**	.494**	.623**	.716**
X1.7	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.471*	.743*	.782*	1	.681*	.698*	.622*	.614*	.745*	.684**	.729**	.799**	.700**	.796**	.654**	.787**	.769**	.731**	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282

X1.8	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.318*	.559*	.526*	.614*	.580*	.575*	.637*	1	.748*	.673**	.729**	.755**	.639**	.707**	.582**	.607**	.578**	.718**	.779**
X1.9	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.425*	.766*	.617*	.745*	.790*	.771*	.667*	.748*	1	.854**	.765**	.761**	.655**	.854**	.707**	.715**	.681**	.810**	.895**
X1.10	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.443*	.674*	.643*	.684*	.788*	.792*	.560*	.673*	.854*	1	.824**	.761**	.651**	.794**	.721**	.685**	.620**	.805**	.871**
X1.11	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.551*	.589*	.743*	.729*	.781*	.682*	.605*	.729*	.765*	.824**	1	.856**	.723**	.804**	.779**	.733**	.661**	.835**	.896**

X1.12	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.451*	.652*	.680*	.799*	.652*	.643*	.554*	.755*	.761*	.761**	.856**	1	.822**	.866**	.624**	.762**	.745**	.791**	.877**
X1.13	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.394*	.666*	.684*	.700*	.586*	.500*	.383*	.639*	.655*	.651**	.723**	.822**	1	.819**	.623**	.721**	.685**	.722**	.792**
X1.14	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.488*	.789*	.733*	.796*	.736*	.739*	.562*	.707*	.854*	.794**	.804**	.866**	.819**	1	.772**	.831**	.812**	.881**	.929**
X1.15	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.652*	.625*	.695*	.654*	.713*	.776*	.622*	.582*	.707*	.721**	.779**	.624**	.623**	.772**	1	.680**	.629**	.794**	.848**

X1.16	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.363*	.729*	.738*	.787*	.711*	.586*	.522*	.607*	.715*	.685**	.733**	.762**	.721**	.831**	.680**	1	.860**	.799**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.371*	.805*	.784*	.769*	.659*	.639*	.494*	.578*	.681*	.620**	.661**	.745**	.685**	.812**	.629**	.860**	1	.818**	.829**
X1.17	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.491*	.678*	.732*	.731*	.702*	.743*	.623*	.718*	.810*	.805**	.835**	.791**	.722**	.881**	.794**	.799**	.818**	1	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.585*	.821*	.824*	.864*	.847*	.841*	.716*	.779*	.895*	.871**	.896**	.877**	.792**	.929**	.848**	.845**	.829**	.911**	1
X1.18	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.585*	.821*	.824*	.864*	.847*	.841*	.716*	.779*	.895*	.871**	.896**	.877**	.792**	.929**	.848**	.845**	.829**	.911**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.585*	.821*	.824*	.864*	.847*	.841*	.716*	.779*	.895*	.871**	.896**	.877**	.792**	.929**	.848**	.845**	.829**	.911**	1
Total_X1																				

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Uji Validitas Variabel Lingkungan Kerja

Correlations

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	X2.15	Total_X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.644**	.571**	.674**	.732**	.611**	.668**	.675**	.659**	.504**	.592**	.191**	.287**	.075	.207**	.780**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.212	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
X2.2	Pearson Correlation	.644**	1	.712**	.548**	.520**	.438**	.531**	.511**	.556**	.565**	.572**	.302**	.418**	-.002	.131*	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.967	.028	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
X2.3	Pearson Correlation	.571**	.712**	1	.568**	.482**	.555**	.520**	.587**	.606**	.568**	.466**	.066	.276**	-.118*	.239**	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.270	.000	.048	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282

X2.4	Pearson Correlation	.674**	.548**	.568**	1	.788**	.531**	.681**	.585**	.668**	.480**	.490**	.158**	.230**	.040	.169**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.008	.000	.508	.004	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
X2.5	Pearson Correlation	.732**	.520**	.482**	.788**	1	.599**	.729**	.634**	.685**	.644**	.571**	.404**	.384**	.277**	.300**	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
X2.6	Pearson Correlation	.611**	.438**	.555**	.531**	.599**	1	.688**	.579**	.592**	.580**	.610**	.205**	.401**	.034	.300**	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.570	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
X2.7	Pearson Correlation	.668**	.531**	.520**	.681**	.729**	.688**	1	.771**	.812**	.615**	.784**	.312**	.493**	.121*	.338**	.864**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.043	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
X2.8	Pearson Correlation	.675**	.511**	.587**	.585**	.634**	.579**	.771**	1	.845**	.623**	.626**	.230**	.404**	.066	.430**	.823**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.272	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
X2.9	Pearson Correlation	.659**	.556**	.606**	.668**	.685**	.592**	.812**	.845**	1	.583**	.705**	.193**	.408**	.044	.328**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.466	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282

X2.10	Pearson Correlation	.504**	.565**	.568**	.480**	.644**	.580**	.615**	.623**	.583**	1	.578**	.415**	.473**	.141*	.524**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.018	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
X2.11	Pearson Correlation	.592**	.572**	.466**	.490**	.571**	.610**	.784**	.626**	.705**	.578**	1	.356**	.587**	.108	.402**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.069	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
X2.12	Pearson Correlation	.191**	.302**	.066	.158**	.404**	.205**	.312**	.230**	.193**	.415**	.356**	1	.640**	.766**	.447**	.496**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.270	.008	.000	.001	.000	.000	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
X2.13	Pearson Correlation	.287**	.418**	.276**	.230**	.384**	.401**	.493**	.404**	.408**	.473**	.587**	.640**	1	.520**	.588**	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
X2.14	Pearson Correlation	.075	-.002	-.118*	.040	.277**	.034	.121*	.066	.044	.141*	.108	.766**	.520**	1	.530**	.300**
	Sig. (2-tailed)	.212	.967	.048	.508	.000	.570	.043	.272	.466	.018	.069	.000	.000		.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
X2.15	Pearson Correlation	.207**	.131*	.239**	.169**	.300**	.300**	.338**	.430**	.328**	.524**	.402**	.447**	.588**	.530**	1	.545**
	Sig. (2-tailed)	.000	.028	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282

Total_X2	Pearson Correlation	.780**	.706**	.692**	.736**	.830**	.743**	.864**	.823**	.835**	.779**	.799**	.496**	.645**	.300**	.545**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi

Correlations

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10	Z.11	Z.12	Z.13	Z.14	Z.15	Total_Z
Z.1	Pearson Correlation	1	.695**	.414**	.507**	.550**	.306**	.625**	.526**	.207**	.360**	.522**	.327**	.393**	.228**	.299**	.673**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
Z.2	Pearson Correlation	.695**	1	.477**	.614**	.494**	.472**	.687**	.644**	.245**	.474**	.459**	.229**	.222**	.090	.197**	.634**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.132	.001	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
Z.3	Pearson Correlation	.414**	.477**	1	.258**	.131*	.312**	.388**	.218**	.464**	.020	.095	-.021	.049	-.080	.026	.358**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.028	.000	.000	.000	.000	.735	.112	.729	.415	.179	.661	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282

Z.4	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.507**	.614**	.258**	1	.687**	.577**	.593**	.609**	.212**	.161**	.240**	.179**	.220**	.097	.186**	.549**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.007	.000	.003	.000	.104	.002	.000
Z.5	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.550**	.494**	.131*	.687**	1	.528**	.585**	.554**	.225**	.309**	.313**	.350**	.330**	.252**	.331**	.635**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.028	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Z.6	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.306**	.472**	.312**	.577**	.528**	1	.612**	.456**	.289**	.138*	.202**	.051	.035	.066	.263**	.476**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.021	.001	.392	.558	.271	.000	.000
Z.7	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.625**	.687**	.388**	.593**	.585**	.612**	1	.796**	.332**	.407**	.509**	.301**	.327**	.312**	.387**	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Z.8	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.526**	.644**	.218**	.609**	.554**	.456**	.796**	1	.412**	.345**	.421**	.294**	.317**	.173**	.254**	.658**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000
Z.9	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.207**	.245**	.464**	.212**	.225**	.289**	.332**	.412**	1	-.052	.210**	.153*	.228**	-.019	.258**	.461**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.387	.000	.010	.000	.752	.000	.000

Z.10	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.360**	.474**	.020	.161**	.309**	.138*	.407**	.345**	-.052	1	.602**	.354**	.297**	.338**	.347**	.499**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.735	.007	.000	.021	.000	.000	.387		.000	.000	.000	.000	.000	.000
Z.11	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.522**	.459**	.095	.240**	.313**	.202**	.509**	.421**	.210**	.602**	1	.681**	.674**	.608**	.724**	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.112	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
Z.12	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.327**	.229**	-.021	.179**	.350**	.051	.301**	.294**	.153*	.354**	.681**	1	.869**	.564**	.697**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.729	.003	.000	.392	.000	.000	.010	.000	.000		.000	.000	.000	.000
Z.13	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.393**	.222**	.049	.220**	.330**	.035	.327**	.317**	.228**	.297**	.674**	.869**	1	.538**	.698**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.415	.000	.000	.558	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
Z.14	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.228**	.090	-.080	.097	.252**	.066	.312**	.173**	-.019	.338**	.608**	.564**	.538**	1	.773**	.604**
	Sig. (2-tailed)	.000	.132	.179	.104	.000	.271	.000	.004	.752	.000	.000	.000	.000		.000	.000
Z.15	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.299**	.197**	.026	.186**	.331**	.263**	.387**	.254**	.258**	.347**	.724**	.697**	.698**	.773**	1	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.661	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000

N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	
Pearson Correlation	.673**	.634**	.358**	.549**	.635**	.476**	.749**	.658**	.461**	.499**	.803**	.732**	.751**	.604**	.773**					1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

Correlations

		Correlations																			
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y.13	Y.14	Y.15	Y.16	Y.17	Y.18	Total_Y	
Y.1	Pearson Correlation	1	.488**	.642**	.699**	.581**	.597**	.480**	.578**	.565**	.305**	.601**	.529**	.581**	.421**	.355**	.424**	.319**	.521**	.740**	
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
Y.2	Pearson Correlation	.488**	1	.829**	.703**	.645**	.504**	.532**	.613**	.609**	.486**	.528**	.472**	.433**	.520**	.374**	.422**	.438**	.385**	.761**	
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282

Y.3	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	
	Pearson Correlation	.642**	.829**	1	.773**	.724**	.689**	.507**	.546**	.581**	.370**	.597**	.510**	.591**	.661**	.284**	.468**	.432**	.431**	.813**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Y.4	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.699**	.703**	.773**	1	.766**	.742**	.657**	.603**	.756**	.587**	.551**	.532**	.726**	.550**	.503**	.517**	.345**	.525**	.874**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Y.5	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.581**	.645**	.724**	.766**	1	.696**	.641**	.590**	.652**	.522**	.560**	.564**	.592**	.580**	.403**	.519**	.264**	.457**	.816**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Y.6	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.597**	.504**	.689**	.742**	.696**	1	.668**	.557**	.631**	.483**	.531**	.397**	.661**	.536**	.352**	.352**	.337**	.583**	.792**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Y.7	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.480**	.532**	.507**	.657**	.641**	.668**	1	.696**	.701**	.619**	.460**	.369**	.555**	.477**	.596**	.412**	.394**	.404**	.763**	
	Sig. (2-tailed)																				

Y.8	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.578**	.613**	.546**	.603**	.590**	.557**	.696**	1	.751**	.525**	.597**	.448**	.555**	.552**	.531**	.616**	.342**	.449**	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Y.9	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.565**	.609**	.581**	.756**	.652**	.631**	.701**	.751**	1	.472**	.601**	.488**	.579**	.458**	.618**	.571**	.452**	.466**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
Y.10	Pearson Correlation	.305**	.486**	.370**	.587**	.522**	.483**	.619**	.525**	.472**	1	.238**	.379**	.585**	.423**	.408**	.387**	.202**	.321**	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.601**	.528**	.597**	.551**	.560**	.531**	.460**	.597**	.601**	.238**	1	.754**	.472**	.515**	.403**	.603**	.330**	.328**	.738**
Y.11	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282

Y.12	Pearson Correlation	.529**	.472**	.510**	.532**	.564**	.397**	.369**	.448**	.488**	.379**	.754**	1	.480**	.366**	.390**	.479**	.251**	.286**	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
Y.13	Pearson Correlation	.581**	.433**	.591**	.726**	.592**	.661**	.555**	.555**	.579**	.585**	.472**	.480**	1	.649**	.535**	.484**	.321**	.401**	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
Y.14	Pearson Correlation	.421**	.520**	.661**	.550**	.580**	.536**	.477**	.552**	.458**	.423**	.515**	.366**	.649**	1	.376**	.478**	.310**	.406**	.703**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
Y.15	Pearson Correlation	.355**	.374**	.284**	.503**	.403**	.352**	.596**	.531**	.618**	.408**	.403**	.390**	.535**	.376**	1	.633**	.331**	.482**	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
Y.16	Pearson Correlation	.424**	.422**	.468**	.517**	.519**	.352**	.412**	.616**	.571**	.387**	.603**	.479**	.484**	.478**	.633**	1	.266**	.461**	.682**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282

	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	
	Pearson Correlation	.319**	.438**	.432**	.345**	.264**	.337**	.394**	.342**	.452**	.202**	.330**	.251**	.321**	.310**	.331**	.266**	1	.221**	.512**	
Y.17	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.521**	.385**	.431**	.525**	.457**	.583**	.404**	.449**	.466**	.321**	.328**	.286**	.401**	.406**	.482**	.461**	.221**	1	.643**	
Y.18	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282
	Pearson Correlation	.740**	.761**	.813**	.874**	.816**	.792**	.763**	.794**	.828**	.619**	.738**	.662**	.763**	.703**	.637**	.682**	.512**	.643**	1	
Total_Y	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
	N	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282	282

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	282	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	282	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	72.98	298.740	.533	.974
X1.2	73.17	291.686	.797	.970
X1.3	72.91	295.423	.804	.970
X1.4	73.28	289.397	.846	.969
X1.5	73.45	289.145	.826	.970
X1.6	73.43	286.921	.817	.970
X1.7	73.40	290.590	.674	.972
X1.8	73.66	285.706	.743	.971
X1.9	73.26	285.885	.879	.969
X1.10	73.40	284.825	.851	.969
X1.11	73.11	288.224	.882	.969
X1.12	73.04	289.963	.861	.969
X1.13	73.15	293.807	.766	.970
X1.14	72.89	292.152	.920	.969
X1.15	73.17	289.039	.827	.970
X1.16	72.98	297.587	.829	.970
X1.17	72.98	297.501	.811	.970
X1.18	73.06	288.017	.899	.969

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Lingkungan Kerja

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	282	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	282	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	59.49	133.824	.734	.923
X2.2	58.79	140.292	.661	.925
X2.3	59.62	135.205	.626	.926
X2.4	59.49	135.511	.684	.924
X2.5	59.41	132.983	.795	.921
X2.6	59.16	135.065	.691	.924
X2.7	59.14	133.671	.837	.920
X2.8	59.27	132.424	.785	.921
X2.9	59.39	133.592	.802	.921
X2.10	58.78	139.211	.745	.923
X2.11	59.09	135.045	.761	.922
X2.12	58.63	146.911	.437	.930
X2.13	58.90	141.641	.592	.927
X2.14	58.56	151.407	.230	.935
X2.15	58.89	141.991	.469	.931

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	282	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	282	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Z.1	63.83	79.117	.621	.861
Z.2	63.66	81.079	.588	.864
Z.3	63.87	82.759	.254	.877
Z.4	63.72	82.716	.500	.867
Z.5	63.93	79.888	.581	.863
Z.6	64.16	82.151	.406	.869
Z.7	63.78	79.396	.714	.860
Z.8	63.61	81.299	.617	.864
Z.9	64.18	78.621	.332	.878
Z.10	63.44	82.923	.443	.869
Z.11	63.95	75.189	.762	.854
Z.12	64.73	70.445	.644	.859
Z.13	65.20	69.600	.666	.857
Z.14	64.71	75.237	.501	.867
Z.15	64.90	69.973	.699	.855

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	282	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	282	100.0

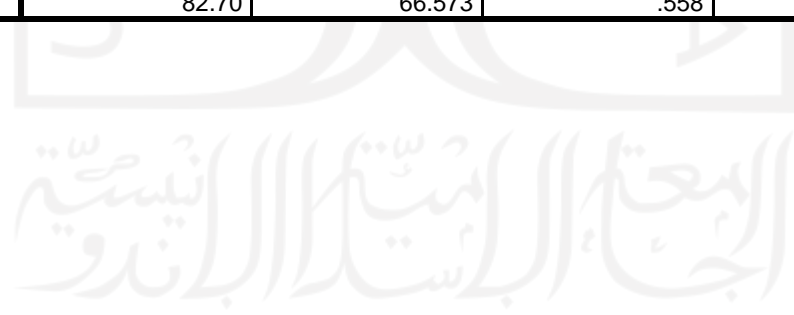
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y.1	82.62	71.054	.709	.938
Y.2	82.84	69.888	.727	.938
Y.3	82.82	68.962	.785	.936
Y.4	82.67	67.881	.853	.935
Y.5	82.77	68.731	.787	.936
Y.6	82.79	69.317	.761	.937
Y.7	82.45	70.427	.732	.938
Y.8	82.65	69.425	.765	.937
Y.9	82.43	69.100	.803	.936
Y.10	82.65	71.774	.573	.940
Y.11	82.75	68.444	.692	.938
Y.12	82.84	70.059	.611	.940
Y.13	82.69	70.735	.734	.938
Y.14	82.86	70.471	.663	.939
Y.15	82.47	73.253	.605	.940
Y.16	82.57	72.096	.648	.939
Y.17	82.84	71.041	.433	.945
Y.18	82.70	66.573	.558	.945



Lampiran 3. Hasil Pengujian Validitas Pernyataan Variabel

Validitas Pernyataan Variabel X1 (Kepemimpinan)

No.	Pernyataan	Pearson Correlations	P value	Kesimpulan
1	Kepemimpinan (X1.1)	0.585	0.113	Valid
2	Kepemimpinan (X1.2)	0.821	0.113	Valid
3	Kepemimpinan (X1.3)	0.824	0.113	Valid
4	Kepemimpinan (X1.4)	0.864	0.113	Valid
5	Kepemimpinan (X1.5)	0.847	0.113	Valid
6	Kepemimpinan (X1.6)	0.841	0.113	Valid
7	Kepemimpinan (X1.7)	0.716	0.113	Valid
8	Kepemimpinan (X1.8)	0.779	0.113	Valid
9	Kepemimpinan (X1.9)	0.895	0.113	Valid
10	Kepemimpinan (X1.10)	0.871	0.113	Valid
11	Kepemimpinan (X1.11)	0.896	0.113	Valid
12	Kepemimpinan (X1.12)	0.877	0.113	Valid
13	Kepemimpinan (X1.13)	0.792	0.113	Valid
14	Kepemimpinan (X1.14)	0.929	0.113	Valid
15	Kepemimpinan (X1.15)	0.848	0.113	Valid
16	Kepemimpinan (X1.16)	0.845	0.113	Valid
17	Kepemimpinan (X1.17)	0.829	0.113	Valid
18	Kepemimpinan (X1.18)	0.911	0.113	Valid

Validitas Pernyataan Variabel X2 (Lingkungan Kerja)

No.	Pernyataan	Pearson Correlations	P value	Kesimpulan
1	Lingkungan Kerja (X2.1)	0.780	0.113	Valid
2	Lingkungan Kerja (X2.2)	0.706	0.113	Valid
3	Lingkungan Kerja (X2.3)	0.692	0.113	Valid
4	Lingkungan Kerja (X2.4)	0.736	0.113	Valid
5	Lingkungan Kerja (X2.5)	0.830	0.113	Valid
6	Lingkungan Kerja (X2.6)	0.743	0.113	Valid
7	Lingkungan Kerja (X2.7)	0.864	0.113	Valid
8	Lingkungan Kerja (X2.8)	0.823	0.113	Valid
9	Lingkungan Kerja (X2.9)	0.835	0.113	Valid
10	Lingkungan Kerja (X2.10)	0.779	0.113	Valid
11	Lingkungan Kerja (X2.11)	0.799	0.113	Valid
12	Lingkungan Kerja (X2.12)	0.496	0.113	Valid
13	Lingkungan Kerja (X2.13)	0.645	0.113	Valid
14	Lingkungan Kerja (X2.14)	0.300	0.113	Valid
15	Lingkungan Kerja (X2.15)	0.545	0.113	Valid

Validitas Pernyataan Variabel Y (Kinerja Karyawan)

No.	Pernyataan	<i>Pearson Correlations</i>	P value	Kesimpulan
1	Kinerja Karyawan (Y.1)	0.740	0.113	Valid
2	Kinerja Karyawan (Y.2)	0.761	0.113	Valid
3	Kinerja Karyawan (Y.3)	0.813	0.113	Valid
4	Kinerja Karyawan (Y.4)	0.874	0.113	Valid
5	Kinerja Karyawan (Y.5)	0.816	0.113	Valid
6	Kinerja Karyawan (Y.6)	0.792	0.113	Valid
7	Kinerja Karyawan (Y.7)	0.763	0.113	Valid
8	Kinerja Karyawan (Y.8)	0.794	0.113	Valid
9	Kinerja Karyawan (Y.9)	0.828	0.113	Valid
10	Kinerja Karyawan (Y.10)	0.619	0.113	Valid
11	Kinerja Karyawan (Y.11)	0.738	0.113	Valid
12	Kinerja Karyawan (Y.12)	0.662	0.113	Valid
13	Kinerja Karyawan (Y.13)	0.763	0.113	Valid
14	Kinerja Karyawan (Y.14)	0.703	0.113	Valid
15	Kinerja Karyawan (Y.15)	0.637	0.113	Valid
16	Kinerja Karyawan (Y.16)	0.682	0.113	Valid
17	Kinerja Karyawan (Y.17)	0.512	0.113	Valid
18	Kinerja Karyawan (Y.18)	0.643	0.113	Valid

Validitas Pernyataan Variabel Z (Motivasi Karyawan)

No.	Pernyataan	<i>Pearson Correlations</i>	P value	Kesimpulan
1	Motivasi (Z.1)	0.673	0.113	Valid
2	Motivasi (Z.2)	0.634	0.113	Valid
3	Motivasi (Z.3)	0.358	0.113	Valid
4	Motivasi (Z.4)	0.549	0.113	Valid
5	Motivasi (Z.5)	0.635	0.113	Valid
6	Motivasi (Z.6)	0.476	0.113	Valid
7	Motivasi (Z.7)	0.749	0.113	Valid
8	Motivasi (Z.8)	0.658	0.113	Valid
9	Motivasi (Z.9)	0.461	0.113	Valid
10	Motivasi (Z.10)	0.499	0.113	Valid
11	Motivasi (Z.11)	0.803	0.113	Valid
12	Motivasi (Z.12)	0.732	0.113	Valid
13	Motivasi (Z.13)	0.751	0.113	Valid
14	Motivasi (Z.14)	0.604	0.113	Valid
15	Motivasi (Z.15)	0.773	0.113	Valid

Hasil Mean Pernyataan Variabel X1 (Kepemimpinan)

No.	Pernyataan	N	Minimum	Maximum	Mean
1	Kepemimpinan (X1.1)	282	1,00	6,00	4,50
2	Kepemimpinan (X1.2)	282	1,00	6,00	4,30
3	Kepemimpinan (X1.3)	282	1,00	6,00	4,60
4	Kepemimpinan (X1.4)	282	1,00	6,00	4,20
5	Kepemimpinan (X1.5)	282	1,00	6,00	4,00
6	Kepemimpinan (X1.6)	282	1,00	6,00	4,10
7	Kepemimpinan (X1.7)	282	1,00	6,00	4,10
8	Kepemimpinan (X1.8)	282	1,00	6,00	3,80
9	Kepemimpinan (X1.9)	282	1,00	6,00	4,20
10	Kepemimpinan (X1.10)	282	1,00	6,00	4,10
11	Kepemimpinan (X1.11)	282	1,00	6,00	4,40
12	Kepemimpinan (X1.12)	282	1,00	6,00	4,40
13	Kepemimpinan (X1.13)	282	1,00	6,00	4,30
14	Kepemimpinan (X1.14)	282	1,00	6,00	4,60
15	Kepemimpinan (X1.15)	282	1,00	6,00	4,30
16	Kepemimpinan (X1.16)	282	1,00	6,00	4,50
17	Kepemimpinan (X1.17)	282	1,00	6,00	4,50
18	Kepemimpinan (X1.18)	282	1,00	6,00	4,40

Hasil Mean Validitas Pernyataan Variabel X2 (Lingkungan Kerja)

No.	Pernyataan	N	Minimum	Maximum	Mean
1	Lingkungan Kerja (X2.1)	282	1,00	6,00	3,84
2	Lingkungan Kerja (X2.2)	282	1,00	6,00	4,54
3	Lingkungan Kerja (X2.3)	282	1,00	6,00	3,71
4	Lingkungan Kerja (X2.4)	282	1,00	6,00	3,84
5	Lingkungan Kerja (X2.5)	282	1,00	6,00	3,92
6	Lingkungan Kerja (X2.6)	282	1,00	6,00	4,17
7	Lingkungan Kerja (X2.7)	282	1,00	6,00	4,19
8	Lingkungan Kerja (X2.8)	282	1,00	6,00	4,06
9	Lingkungan Kerja (X2.9)	282	1,00	6,00	3,94
10	Lingkungan Kerja (X2.10)	282	1,00	6,00	4,55
11	Lingkungan Kerja (X2.11)	282	1,00	6,00	4,24
12	Lingkungan Kerja (X2.12)	282	1,00	6,00	4,70
13	Lingkungan Kerja (X2.13)	282	1,00	6,00	4,43
14	Lingkungan Kerja (X2.14)	282	1,00	6,00	4,77
15	Lingkungan Kerja (X2.15)	282	1,00	6,00	4,44

Hasil Mean Validitas Pernyataan Variabel Y (Kinerja Karyawan)

No.	Pernyataan	N	Minimum	Maximum	Mean
1	Kinerja Karyawan (Y.1)	282	1,00	6,00	4,93
2	Kinerja Karyawan (Y.2)	282	1,00	6,00	4,72
3	Kinerja Karyawan (Y.3)	282	1,00	6,00	4,74
4	Kinerja Karyawan (Y.4)	282	1,00	6,00	4,89
5	Kinerja Karyawan (Y.5)	282	1,00	6,00	4,78
6	Kinerja Karyawan (Y.6)	282	1,00	6,00	4,76
7	Kinerja Karyawan (Y.7)	282	1,00	6,00	5,10
8	Kinerja Karyawan (Y.8)	282	1,00	6,00	4,91
9	Kinerja Karyawan (Y.9)	282	1,00	6,00	5,12
10	Kinerja Karyawan (Y.10)	282	1,00	6,00	4,91
11	Kinerja Karyawan (Y.11)	282	1,00	6,00	4,80
12	Kinerja Karyawan (Y.12)	282	1,00	6,00	4,72
13	Kinerja Karyawan (Y.13)	282	1,00	6,00	4,87
14	Kinerja Karyawan (Y.14)	282	1,00	6,00	4,70
15	Kinerja Karyawan (Y.15)	282	1,00	6,00	5,09
16	Kinerja Karyawan (Y.16)	282	1,00	6,00	4,98
17	Kinerja Karyawan (Y.17)	282	1,00	6,00	4,72
18	Kinerja Karyawan (Y.18)	282	1,00	6,00	4,85

Hasil Mean Validitas Pernyataan Variabel Z (Motivasi Karyawan)

No.	Pernyataan	N	Minimum	Maximum	Mean
1	Motivasi (Z.1)	282	1,00	6,00	4,86
2	Motivasi (Z.2)	282	1,00	6,00	5,03
3	Motivasi (Z.3)	282	1,00	6,00	4,82
4	Motivasi (Z.4)	282	1,00	6,00	4,98
5	Motivasi (Z.5)	282	1,00	6,00	4,76
6	Motivasi (Z.6)	282	1,00	6,00	4,53
7	Motivasi (Z.7)	282	1,00	6,00	4,91
8	Motivasi (Z.8)	282	1,00	6,00	5,08
9	Motivasi (Z.9)	282	1,00	6,00	4,51
10	Motivasi (Z.10)	282	1,00	6,00	5,26
11	Motivasi (Z.11)	282	1,00	6,00	4,74
12	Motivasi (Z.12)	282	1,00	6,00	3,96
13	Motivasi (Z.13)	282	1,00	6,00	3,49
14	Motivasi (Z.14)	282	1,00	6,00	3,98
15	Motivasi (Z.15)	282	1,00	6,00	3,79

Lampiran 4. Hasil Uji Multikolinieritas

Hasil Uji Multikolinieritas X1 X2 → Z

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan_Kerja , Kepemimpinan ^b		Enter

- a. Dependent Variable: Motivasi
- b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	33.285	1.960		16.980	.000		
	Kepemimpinan	.130	.034	.249	3.841	.000	.382	2.620
	Lingkungan_Kerja	.400	.049	.530	8.171	.000	.382	2.620

- a. Dependent Variable: Motivasi

Hasil Uji Multikolinieritas X1 X2 Z → Y

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	8.189	3.758		2.179	.030		
	Kepemimpinan	-.025	.047	-.032	-.539	.590	.362	2.759
	Lingkungan_Kerja	.907	.073	.803	12.381	.000	.308	3.247
	Motivasi	.045	.080	.030	.565	.572	.449	2.229

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Lampiran 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Hasil Uji Heteroskedastisitas X1 X2 → Z

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan_Kerja , Kepemimpinan ^b		Enter

- a. Dependent Variable: Motivasi
 b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	33.285	1.960		16.980	.000	
	Kepemimpinan	.130	.034	.249	3.841	.000	.382 2.620
	Lingkungan_Kerja	.400	.049	.530	8.171	.000	.382 2.620

- a. Dependent Variable: Motivasi

Hasil Uji Heteroskedastisitas X1 X2 Z → Y

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

b. All requested variables entered.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	8.189	3.758		2.179	.030		
	Kepemimpinan	-.025	.047		-.539	.590	.362	2.759
	Lingkungan_Kerja	.907	.073		12.381	.000	.308	3.247
	Motivasi	.045	.080		.565	.572	.449	2.229

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Lampiran 6. Hasil Pengujian Asumsi Klasik

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan_Kerja , Kepemimpinan ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Motivasi

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.735 ^a	.541	.537	6.409

a. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Motivasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13482.517	2	6741.259	164.125	.000 ^b
	Residual	11459.642	279	41.074		
	Total	24942.160	281			

a. Dependent Variable: Motivasi

b. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja, Kepemimpinan

Coefficients^a

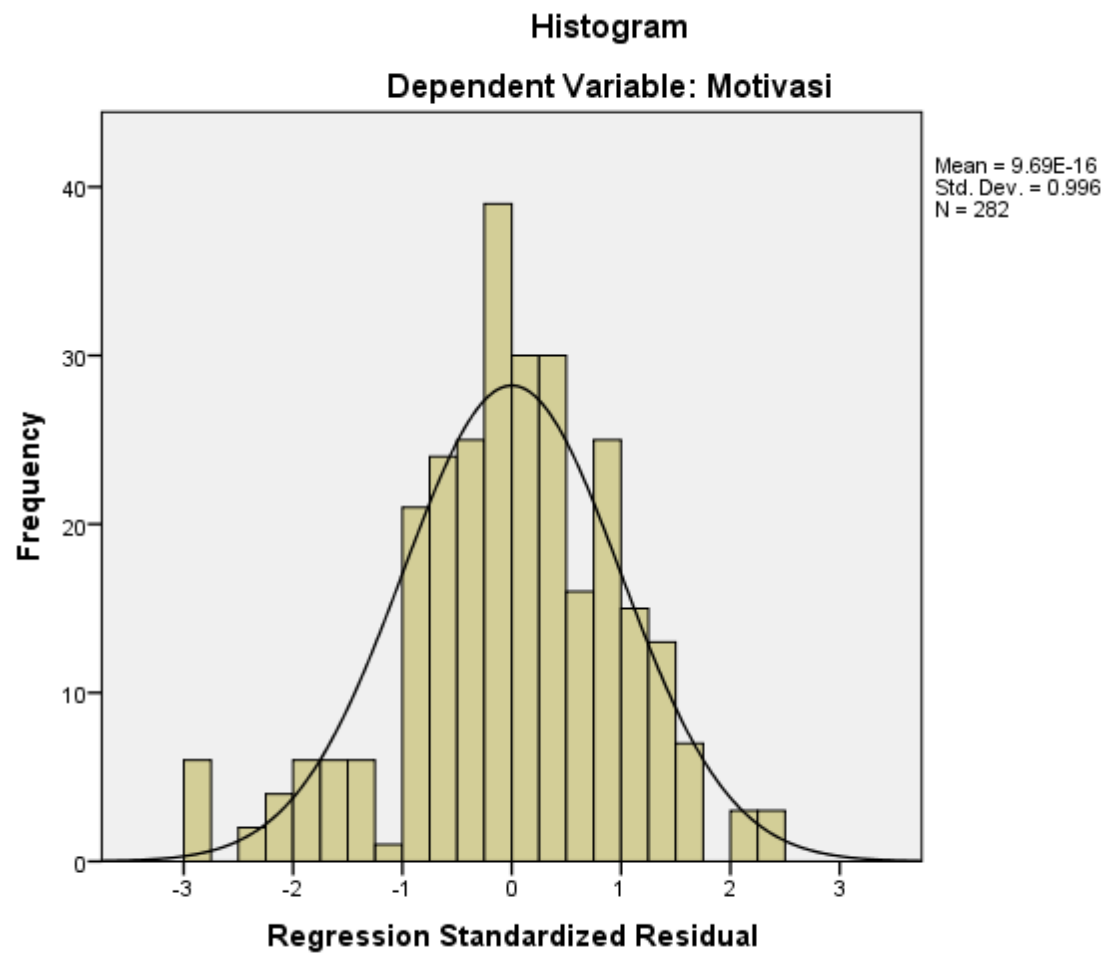
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	31.796	2.128		14.942	.000
1 Kepemimpinan	.091	.033	.151	2.796	.006
1 Lingkungan_Kerja	.473	.041	.627	11.641	.000

a. Dependent Variable: Motivasi

Residuals Statistics^a

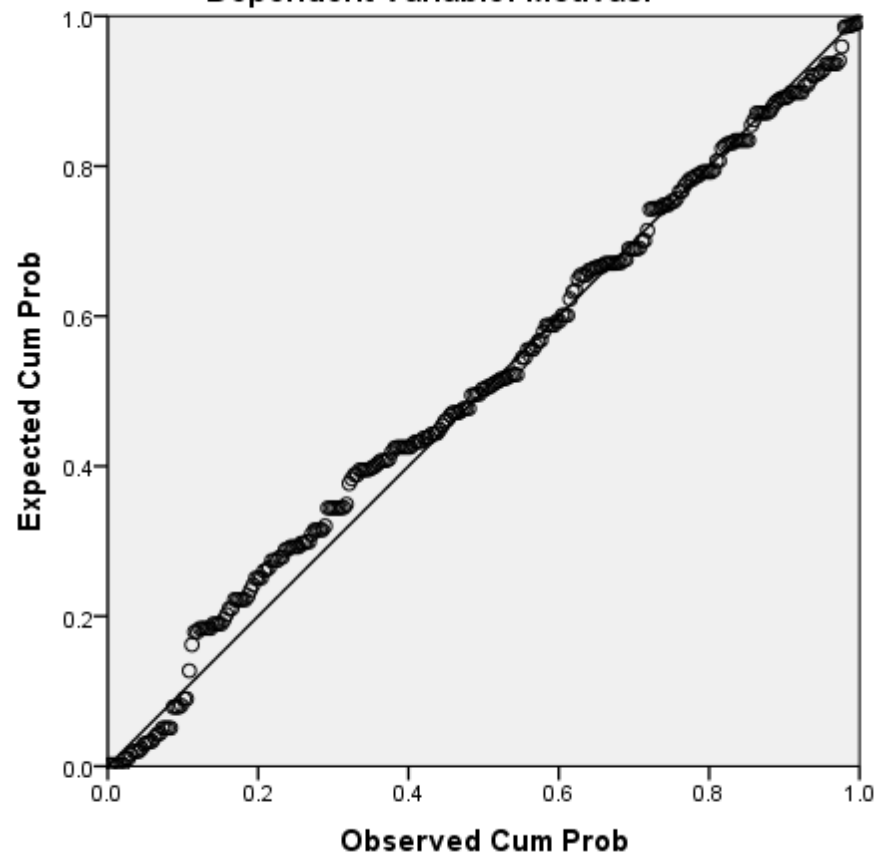
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	52.93	82.78	68.69	6.927	282
Std. Predicted Value	-2.275	2.034	.000	1.000	282
Standard Error of Predicted Value	.384	1.803	.624	.218	282
Adjusted Predicted Value	53.21	82.68	68.69	6.910	282
Residual	-18.175	15.338	.000	6.386	282
Std. Residual	-2.836	2.393	.000	.996	282
Stud. Residual	-2.843	2.404	.000	1.002	282
Deleted Residual	-18.260	15.471	.001	6.456	282
Stud. Deleted Residual	-2.879	2.424	-.001	1.006	282
Mahal. Distance	.011	21.244	1.993	2.462	282
Cook's Distance	.000	.054	.004	.007	282
Centered Leverage Value	.000	.076	.007	.009	282

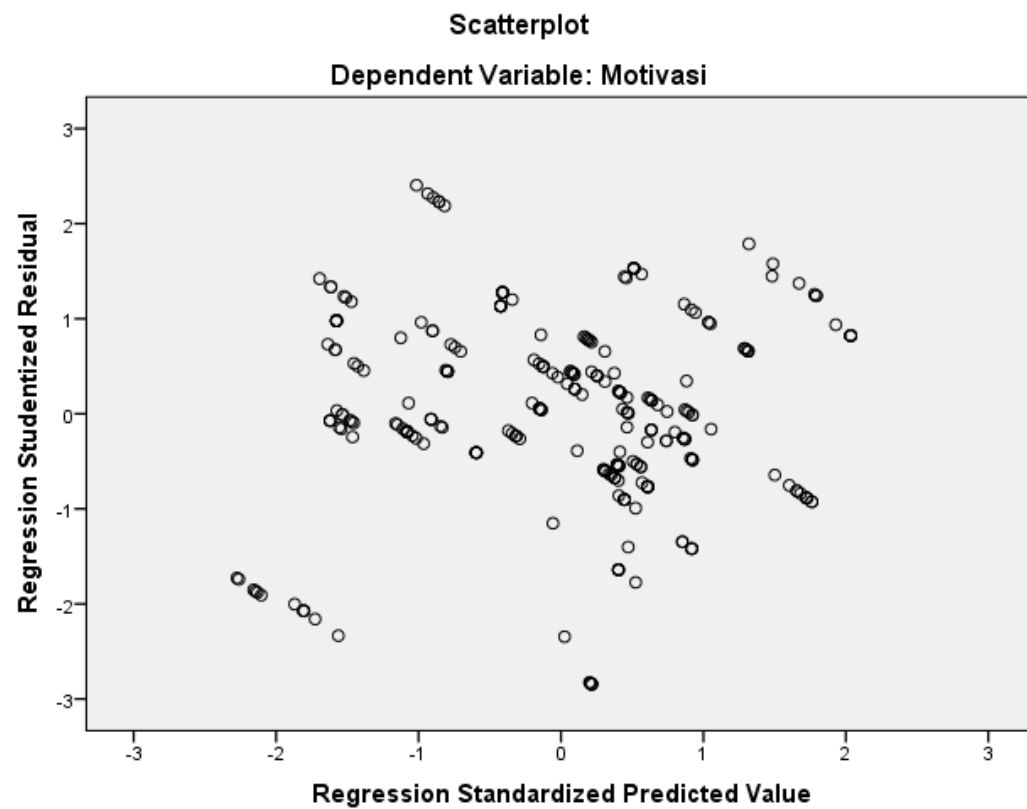
a. Dependent Variable: Motivasi



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Motivasi





الجامعة الإسلامية
الاستد الاندو

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		282
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	6.38605080
	Absolute	.065
Most Extreme Differences	Positive	.035
	Negative	-.065
Kolmogorov-Smirnov Z		1.088
Asymp. Sig. (2-tailed)		.188

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.470 ^a	.221	.213	6.932

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3795.069	3	1265.023	26.323	.000 ^b
	Residual	13360.012	278	48.058		
	Total	17155.082	281			

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	61.568	3.121		19.728	.000
	Kepemimpinan	-.034	.039	-.065	-.875	.383
	Lingkungan_Kerja	-.052	.055	-.084	-.951	.343
	Motivasi	.463	.065	.558	7.179	.000

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	77.07	96.26	87.43	3.675	282
Std. Predicted Value	-2.819	2.402	.000	1.000	282
Standard Error of Predicted Value	.428	2.127	.782	.266	282
Adjusted Predicted Value	76.68	96.91	87.43	3.685	282

Residual	-24.182	17.736	.000	6.895	282
Std. Residual	-3.488	2.558	.000	.995	282
Stud. Residual	-3.525	2.601	.000	1.004	282
Deleted Residual	-24.700	18.325	-.002	7.028	282
Stud. Deleted Residual	-3.600	2.628	.000	1.010	282
Mahal. Distance	.076	25.453	2.989	3.011	282
Cook's Distance	.000	.133	.005	.013	282
Centered Leverage Value	.000	.091	.011	.011	282

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan_Kerja , Motivasi, Kepemimpinan ^b		. Enter

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.299 ^a	.090	.079	13.673

a. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja, Motivasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4870.875	3	1623.625	8.684	.000 ^b
	Residual	49543.779	265	186.958		
	Total	54414.654	268			

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

b. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja, Motivasi, Kepemimpinan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	94.279	7.095		13.288	.000
	Motivasi	-.168	.138	-.096	-1.220	.224
	Kepemimpinan	.105	.076	.123	1.389	.166
	Lingkungan_Kerja	-.379	.117	-.310	-3.227	.001

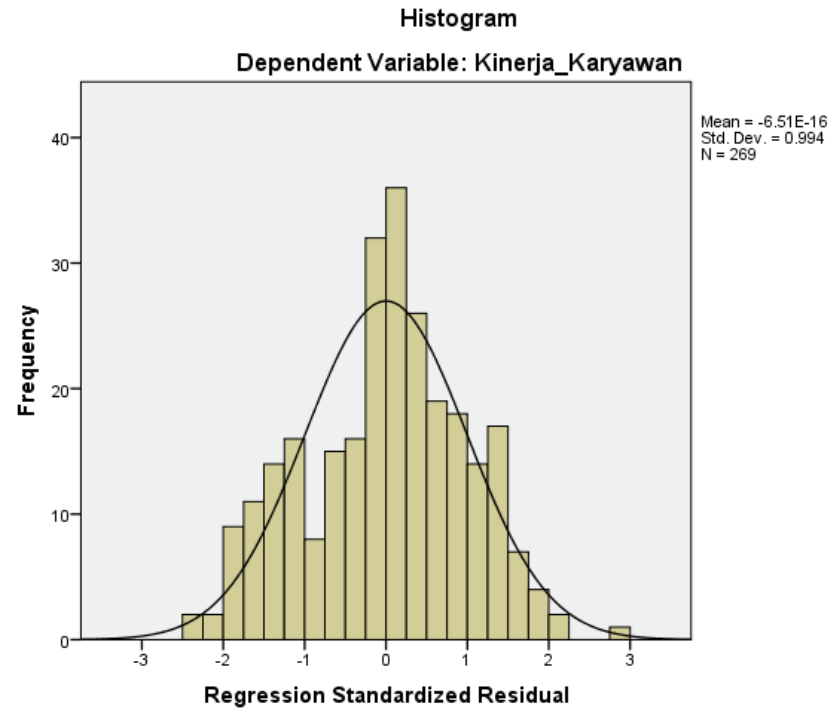
a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	56.96	77.29	66.89	4.263	269
Std. Predicted Value	-2.328	2.440	.000	1.000	269
Standard Error of Predicted Value	.860	3.693	1.566	.574	269
Adjusted Predicted Value	56.35	77.70	66.85	4.323	269
Residual	-33.059	39.687	.000	13.597	269
Std. Residual	-2.418	2.903	.000	.994	269
Stud. Residual	-2.433	3.015	.001	1.004	269
Deleted Residual	-33.480	42.811	.040	13.850	269
Stud. Deleted Residual	-2.456	3.062	.001	1.007	269
Mahal. Distance	.065	18.558	2.989	3.315	269
Cook's Distance	.000	.179	.005	.014	269
Centered Leverage Value	.000	.069	.011	.012	269

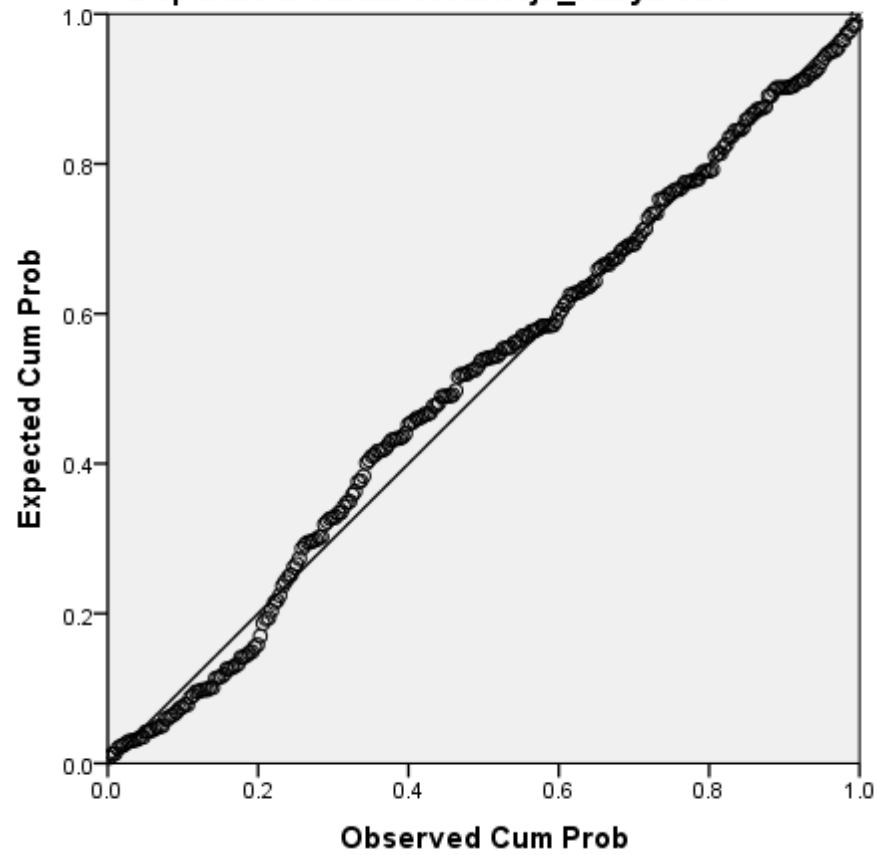
a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

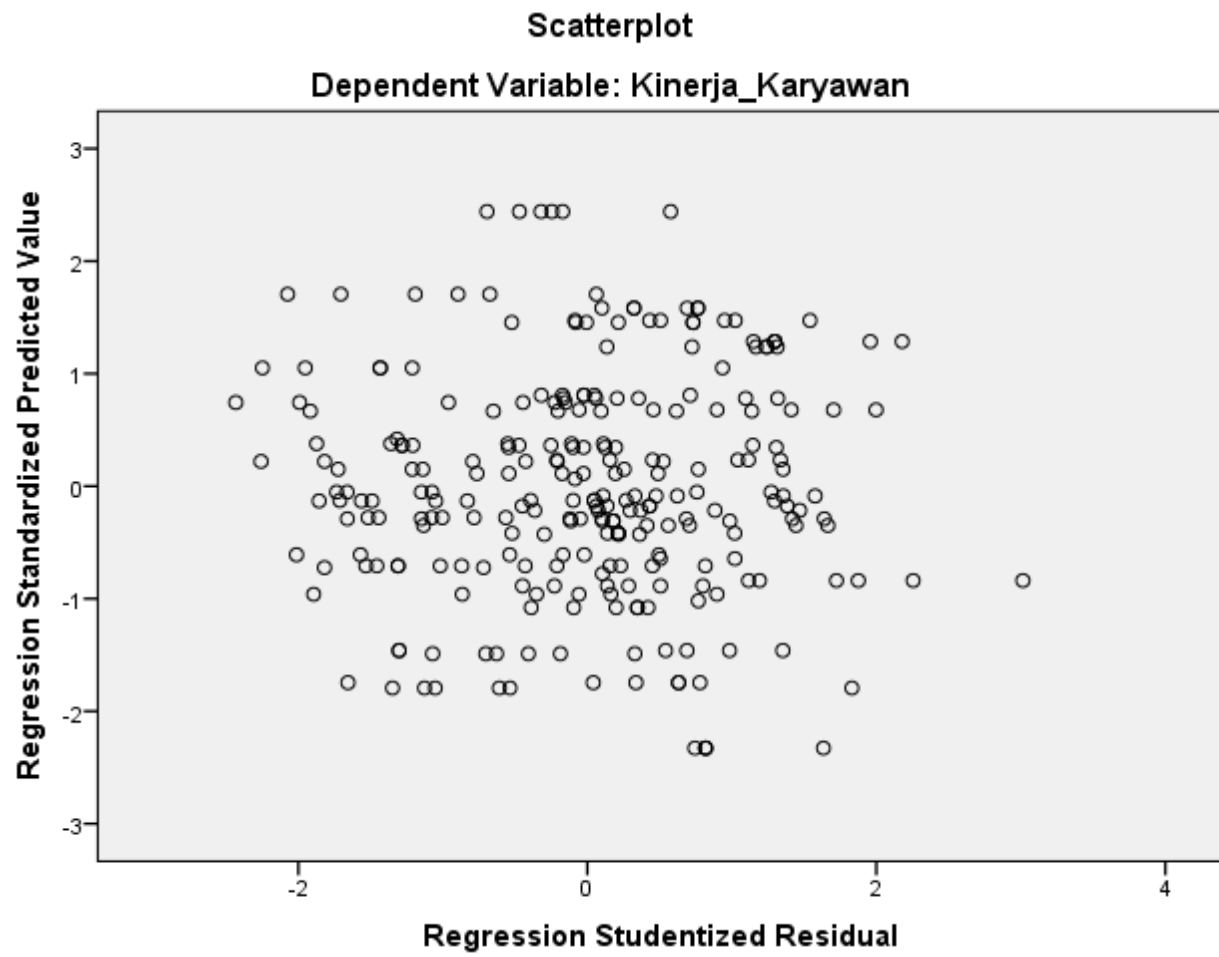
Charts



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja_Karyawan



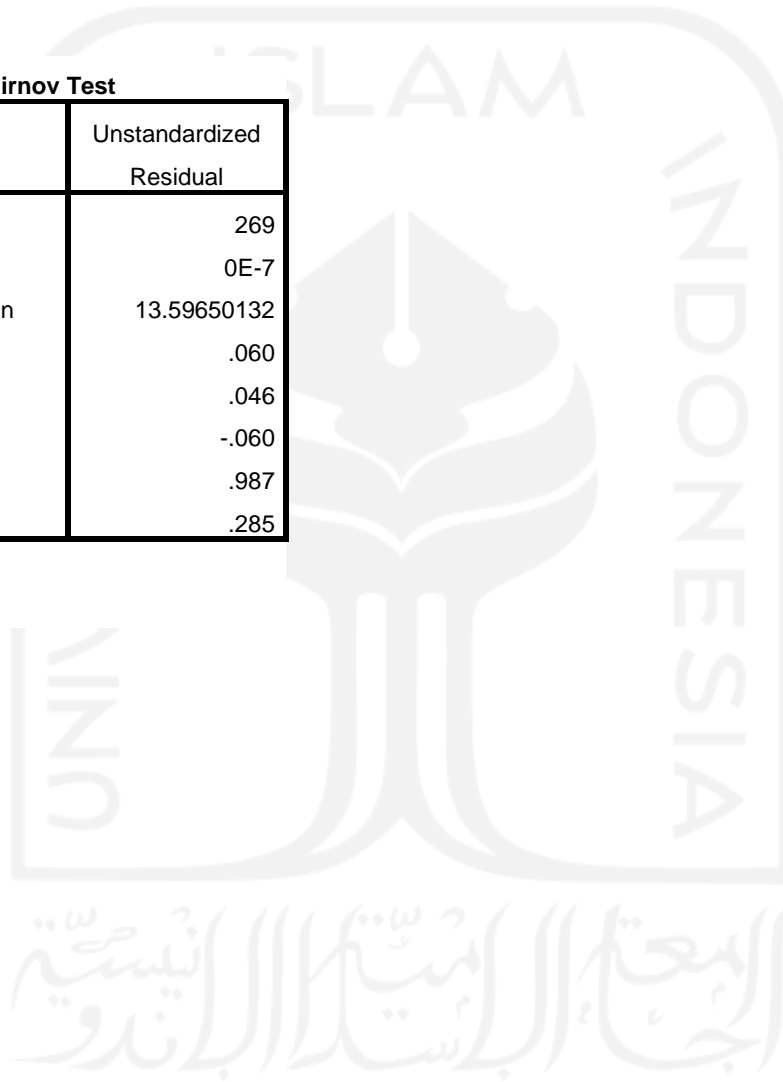


One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		269
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	13.59650132
	Absolute	.060
Most Extreme Differences	Positive	.046
	Negative	-.060
Kolmogorov-Smirnov Z		.987
Asymp. Sig. (2-tailed)		.285

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



Lampiran 7. Hasil Analisis Regresi

Hasil Uji Regresi X1 X2 → Z

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan_Kerja , Kepemimpinan ^b		Enter

a. Dependent Variable: Motivasi

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.743 ^a	.551	.548	6.333

a. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Motivasi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13753.121	2	6876.560	171.468	.000 ^b
	Residual	11189.039	279	40.104		
	Total	24942.160	281			

a. Dependent Variable: Motivasi

b. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja, Kepemimpinan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	33.285	1.960		16.980	.000	
	Kepemimpinan	.130	.034	.249	3.841	.000	.382
	Lingkungan_Kerja	.400	.049	.530	8.171	.000	.382

a. Dependent Variable: Motivasi

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepemimpinan	Lingkungan_Kerja
1	1	2.964	1.000	.00	.00	.00
1	2	.028	10.377	.85	.22	.03
	3	.009	18.186	.14	.78	.97

a. Dependent Variable: Motivasi

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	52.63	81.88	68.69	6.996	282
Std. Predicted Value	-2.295	1.885	.000	1.000	282
Standard Error of Predicted Value	.382	1.670	.610	.235	282
Adjusted Predicted Value	52.89	81.77	68.69	6.983	282
Residual	-18.207	14.594	.000	6.310	282
Std. Residual	-2.875	2.305	.000	.996	282
Stud. Residual	-2.881	2.312	.000	1.001	282
Deleted Residual	-18.284	14.689	.002	6.369	282
Stud. Deleted Residual	-2.920	2.330	-.001	1.006	282
Mahal. Distance	.028	18.543	1.993	2.930	282
Cook's Distance	.000	.026	.003	.005	282
Centered Leverage Value	.000	.066	.007	.010	282

a. Dependent Variable: Motivasi

Hasil Uji Regresi X1 X2 Z → Y

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.800 ^a	.640	.636	8.513

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35820.246	3	11940.082	164.738	.000 ^b
	Residual	20149.229	278	72.479		
	Total	55969.475	281			

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan_Kerja

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.189	3.758		2.179	.030	
	Kepemimpinan	-.025	.047	-.032	-.539	.590	.362
	Lingkungan_Kerja	.907	.073	.803	12.381	.000	.308
	Motivasi	.045	.080	.030	.565	.572	.449

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Kepemimpinan	Lingkungan_Kerja	Motivasi
1	1	3.956	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.029	11.742	.32	.24	.03	.01
	3	.009	20.756	.19	.75	.61	.04
	4	.006	26.150	.50	.00	.36	.95

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	42.76	89.37	66.77	11.290	282
Std. Predicted Value	-2.127	2.002	.000	1.000	282
Standard Error of Predicted Value	.526	2.245	.953	.346	282
Adjusted Predicted Value	41.59	89.53	66.77	11.292	282
Residual	-7.374	37.272	.000	8.468	282
Std. Residual	-.866	4.378	.000	.995	282
Stud. Residual	-.875	4.389	.000	1.003	282
Deleted Residual	-7.531	37.459	-.002	8.608	282
Stud. Deleted Residual	-.875	4.541	.004	1.015	282
Mahal. Distance	.074	18.545	2.989	3.239	282
Cook's Distance	.000	.194	.004	.016	282
Centered Leverage Value	.000	.066	.011	.012	282

a. Dependent Variable: Kinerja_Karyawan

