

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN LINGKUNGAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
MODERATING PADA PEGAWAI PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH  
JAWA TIMUR Tbk. CABANG SITUBONDO**

Intan Nuriyana Safitri  
[nuriyanasafitriintan@gmail.com](mailto:nuriyanasafitriintan@gmail.com)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Mohammad Yahya Arief  
[YahyaArief@unars.ac.id](mailto:YahyaArief@unars.ac.id)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Muhammad Iqbal Anshory  
[Iqbalanshory@unars.ac.id](mailto:Iqbalanshory@unars.ac.id)

Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

**ABSTRACT**

*The purpose of the study was to determine the Influence of Leadership and Motivation on Employee Performance with the Work Environment as a Moderating Variable on Employees of PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Situbondo Branch. The sampling technique used in this study was the Total Sampling method or saturated samples of 40 people. Data analysis and hypothesis testing in this study used the Structural Equation Model - Partial Least Square (PLS-SEM)*

*The results of the study showed that Leadership had a negative but significant effect on Employee Performance, Motivation had a positive and significant effect on Employee Performance, Work Environment could not moderate the influence of Leadership on Employee Performance, Work Environment significantly became a moderating variable for the influence of motivation on Employee Performance.*

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

**I. PENDAHULUAN**

Manusia sebagai sumber daya manusia dalam pelaksanaan pembangunan memiliki peran penting karena manusia merupakan pelaksana dalam pembangunan. Suatu pembangunan dapat terlaksana dengan baik memerlukan kualitas SDM yang unggul dan berkualitas, maka diperlukan suatu proses SDM. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang kepegawaian, karena sumber daya manusia dianggap sangat penting. Perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan

secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Mangkunegara (2019:2) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu”. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Kepimpinan merupakan suatu topik bahasan yang klasik, namun tetap sangat menarik untuk diteliti karena sangat menentukan berlangsungnya suatu organisasi. Kepimpinan itu esensinya adalah pertanggungjawaban. Toha (2020:87) mengatakan “Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain atau seni

mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik perorangan maupun kelompok”. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya untuk mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Selain kepemimpinan faktor motivasi juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai dikarenakan motivasi kerja merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh pihak perusahaan bila menginginkan setiap pegawai dapat memberikan andil positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan, karena dengan motivasi seorang pegawai akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kadarisman (2020:278) menyatakan bahwa “Motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya”.

Selain faktor motivasi, faktor lingkungan kerjapun juga harus diperhatikan demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Karena dari lingkungan kerjalah bisa meningkatkan gairah para pegawai untuk lebih giat bekerja dan menyelesaikan tanggung jawabnya tepat waktu tanpa adanya paksaan. Sunyoto (2019:43) menyatakan bahwa “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang

dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan, dan lain-lain”.

Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok aparatur sipil negara telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Mangkunegara (2019:67) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”..

Fenomena yang terjadi saat observasi di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Cabang Situbondo bahwa mencerminkan kepemimpinan yang diterapkan pimpinan belum efektif karena belum bisa memotivasi bawahannya untuk mencapai kinerja yang baik dan masih ditemukan beberapa pegawai bekerja tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya serta tanggung jawabnya dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga pekerjaan yang dihasilkan belum maksimal dan berpengaruh pada kinerja para pegawai.

Selain itu permasalahan motivasi kerja menunjukkan bahwa masih ada pegawai yang melaksanakan pekerjaannya dengan tidak baik, dalam bekerja masih adanya sebageian pegawai bekerja tidak selesai tepat waktu. PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Cabang Situbondo juga tidak memberikan peluang bagi pegawai untuk mengembangkan potensi yang dimiliki, sehingga pegawai tidak dapat meningkatkan potensi diri yang dimiliki untuk menunjang kinerja

yang baik sehingga pegawai merasa tidak puas dengan hasil kinerjanya. Hal yang lain yang terjadi saat observasi yaitu keadaan lingkungan kerja di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Cabang Situbondo belum mendukung pegawai untuk bekerja dengan nyaman, itu terlihat dengan ada banyaknya berkas-berkas yang tidak teratur disekitar tempat kerja pegawai, suhu ruangan yang belum menentu hampir diseluruh ruang kerja yang disebabkan belum tersedianya pengatur suhu ruangan, luas ruang kerja yang kurang memadai sehingga membatasi ruang gerak pegawai, masih adanya kecemburuan antar pegawai mengenai pembagian tugas, dll. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk membuat skripsi dengan mengangkat judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada Pegawai PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Cabang Situbondo”.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### Kepemimpinan

Pasolong (2021:80) mengemukakan bahwa “Kepemimpinan yaitu perilaku yang diharapkan dari kepemimpinan birokrasi adalah perilaku yang menyesuaikan dengan situasi di lingkungan birokrasi”. Hasibuan (2020:9) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah “Cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”. Indikator

kepemimpinan, seperti yang dikemukakan oleh Kartono (2019:36) yang meliputi empat pokok yaitu Kekuasaan, Kewibawaan, Kemampuan, Teknik kepemimpinan

### Motivasi

Septian, et.al. (2022) menjelaskan bahwa “Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal”. Hasibuan (2020:92) berpendapat bahwa “motivasi berasal dari kata lain *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut”. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Menurut Hasibuan (2020:74), menjelaskan bahwa “Motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri”.

### Lingkungan Kerja

Sutrisno (2019:118) menyatakan bahwa “Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan”.

Septianingrum, et.al (2023) Organisasi selaku badan kerja perlu memiliki lingkungan kerja yang

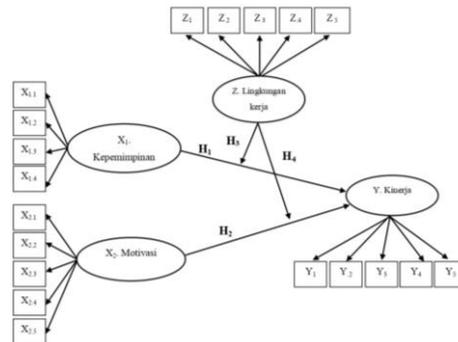
kondusif dan nyaman agar mampu memancing pegawai bekerja produktif. Berdasarkan beberapa teori maka akan dijadikan indikator lingkungan kerja menurut Nitisemito (2019:47) adalah Lingkungan kerja yang bersih., Penerangan yang cukup tidak menyilaukan, Pertukaran yang baik dan menyehatkan badan, Jaminan terhadap keamanan yang menimbulkan ketenangan, Kebisingan yang mengganggu konsentrasi

### Kinerja Pegawai

Siagian (2019:227) mendefinisikan “kinerja sebagai suatu keseluruhan kemampuan seseorang untuk bekerja sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan kerja secara optimal dan berbagai sasaran yang telah diciptakan dengan pengorbanan yang secara rasio lebih kecil dibandingkan dengan hasil yang dicapai.” Pengukuran kinerja ini menurut Bangun (2019:234), antara lain suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran dan kemampuan bekerjasama

### Kerangka Konseptual

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1 berikut ini :



Gambar 1. Kerangka Konseptual

### Hipotesis

- H<sub>1</sub> : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.
- H<sub>2</sub> : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.
- H<sub>3</sub> : Lingkungan kerja secara signifikan memoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai.
- H<sub>4</sub> : Lingkungan kerja secara signifikan memoderasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja pegawai.

### III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Sugiyono (2019:13) mengemukakan bahwa “Metode kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan dengan atas dasar filsafat guna meneliti pada populasi maupun sampel”.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah 40 pegawai tetap di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Cabang Situbondo (Selain Pimpinan). Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian adalah teknik *Total*

*Sampling* atau sampel jenuh. Sugiyono (2019:85) menyatakan bahwa “Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel yang semua anggota populasi digunakan sebagai sampel”. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 40 pegawai tetap di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Cabang Situbondo (Selain Pimpinan)

### Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan suatu faktor yang penting, karena penghitungan diperoleh dari data yang didapatkan dalam penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Observasi, Studi Pustaka, Wawancara, Kuesioner, Dokumentasi

### Metode Analisis Data

#### Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen (*convergent validity*) adalah nilai faktor *loading* pada laten dengan indikator-indikatornya. “Analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel)”. Validitas konvergen dalam penelitian ini dianalisis melalui program Smart PLS 3.0 untuk mengukur nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dan mengukur nilai *outer loading*. *Outer loading* dalam penelitian dengan menetapkan nilai 0,7 atau lebih besar maka dapat dikatakan valid dengan menetapkan nilai AVE sebesar 0,5

#### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha*.

Instrumen penelitian ini dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,70 (Sholihin dan Ratmono, 2020:92). Pada menguji reliabilitas dapat dilakukan melalui *composite reliability*, suatu variabel dapat dikatakan reliabel ketika memiliki nilai *composite reliability*  $\geq 0,7$  (Sekaran, 2019:34)

#### Uji Asumsi Klasik.

Ghozali (2019:161) mengemukakan bahwa “Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel berdistribusi normal atau tidak”. Pada penelitian ini, uji normalitas menggunakan nilai *skewness* dan *kurtosis*. Uji normalitas dianalisis melalui program Smart PLS 3.0 untuk menguji nilai *Excess Kurtosis* atau *Skewness*.

Ghozali (2019:107) menyatakan bahwa “Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independen*)”. Ghozali dan Ratmono (2020:80) menyatakan “Penelitian yang baik apabila tidak terjadi multikolinieritas dengan nilai *cut off* yang dipakai apabila *tolerance* lebih dari 10 dan VIF yang ditetapkan kurang dari 10” maka dapat disimpulkan bahwa model struktural yang baik tidak menghasilkan multikolinieritas, akan tetapi dalam penelitian ini menggunakan nilai VIF  $< 5$  karena menggunakan analisis program Smart PLS 3.0.

#### Uji Goodness Of Fit (GOF)

Ghozali (2019:98) menyatakan bahwa “Uji *goodness of fit* dilakukan

dengan tujuan untuk melihat *fit indeks* dari sebuah hasil sampel untuk mengetahui pengaruh kelayakan model". Dalam penelitian ini Uji GOF dianalisis melalui program Smart PLS 3.0 untuk mengukur tiga *fit indeks* yaitu *Standardized Root Mean Square Residual*, *Chi-Square* dan *Normed Fit Index*, *indeks* tersebut dikatakan *fit* apabila konsep model struktural dalam penelitian ini.

#### **Koefisien Determinasi**

Uji koefisien determinasi untuk mengetahui suatu nilai seberapa besar *R-Square* pada variabel terikat, apabila nilai *R-Square* mengalami perubahan maka dapat diketahui seberapa dalam pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut angka interpretasi persamaan koefisien determinasi yang dianalisis melalui program Smart PLS 3.0.

#### **Analisis Persamaan Struktural (inner model)**

Ghazali (2019:36) mengemukakan bahwa "Analisis persamaan struktural adalah nilai koefisien regresi dengan tujuan guna menguji korelasi antar variabel terikat dengan data variabel yang dikumpulkan". Inner model dapat dianalisis dengan menggunakan sistem bootstrapping melalui Smart PLS. 3.0, maka dapat ditemukan persamaan nilai koefisien regresi dengan menggunakan duasisitem output ialah *Path coefficient* dan *Specific Indirect Effects*.

#### **Uji Hipotesis Penelitian**

Uji hipotesis penelitian persamaan struktural dianalisis melalui program Smart PLS 3.0

bertujuan guna mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menguji menggunakan analisis *bootstrapping* sehingga diperoleh hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat berpengaruh secara langsung.

Uji hipotesis melihat *original sample* apakah mengatakan pengaruh secara positif atau secara negatif dan menggunakan nilai *P Value* sebesar 0,05 untuk mengetahui pengaruh secara signifikan antar variabel. Menurut Ghozali dan Ratmono (2013:95) "Uji hipotesis penelitian dapat diketahui pengaruh yang signifikan apabila *P Value* < 0,05 dan melihat nilai *original sample* yang menunjukkan pengaruh secara positif maka dapat dikatakan pengaruh yang signifikan"

#### **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN Deskripsi Data**

Kegiatan utamanya yaitu menghipunkun dan menyalurkan dana serta memberikan jasa-jasa perbankan lainnya. Kantor pusat Bank Jatim berlokasi di Jl. Basuki Rachmat No.98-104 Surabaya. Saat ini, Bank Jatim memiliki 41 kantor cabang, Salah satunya yaitu kantor Cabang Situbondo yang beralamat di jalan Basuki Rahmat no. 235 Mimbaan, Kecamatan Panji, Kabupaten Situbondo

#### **Uji Validitas Konvergen**

Berikut ini hasil uji dari validitas konvergen dengan program *Smart PLS 3.0*.

Tabel 1.  
**Uji Validitas Konvergen**

Indikator	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	Motivasi (X <sub>2</sub> )	Lingkungan kerja (Y <sub>1</sub> )	Kinerja pegawai (Y <sub>2</sub> )	Keterangan
X <sub>1.1</sub>	0.893				Valid
X <sub>1.2</sub>	0.914				Valid
X <sub>1.3</sub>	0.876				Valid
X <sub>1.4</sub>	0.824				Valid
X <sub>2.1</sub>		0.914			Valid
X <sub>2.2</sub>		0.827			Valid
X <sub>2.3</sub>		0.940			Valid
X <sub>2.4</sub>		0.715			Valid
X <sub>2.5</sub>		0.729			Valid
Z <sub>1</sub>			0.939		Valid
Z <sub>2</sub>			0.901		Valid
Z <sub>3</sub>			0.979		Valid
Z <sub>4</sub>			0.960		Valid
Z <sub>5</sub>			0.948		Valid
Y <sub>1</sub>				0.948	Valid
Y <sub>2</sub>				0.879	Valid
Y <sub>3</sub>				0.871	Valid
Y <sub>4</sub>				0.846	Valid
Y <sub>5</sub>				0.928	Valid

Berdasarkan Uji Validitas Konvergen menunjukkan bahwa bahwa nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator variabel Pelatihan, Budaya organisasi, Kepuasan kerja dan Kinerja ASN yaitu lebih dari 0,7 dengan demikian dapat dinyatakan valid (angka berwarna hijau)

Variabel Penelitian	Average Varian Extracted (AVE)	Nilai Cut Off	Keterangan
X <sub>1</sub> Kepemimpinan	0.769	0.5	Valid
X <sub>2</sub> Motivasi	0.689	0.5	Valid
Y <sub>1</sub> Lingkungan kerja	0.894	0.5	Valid
Y <sub>2</sub> Kinerja pegawai	0.801	0.5	Valid

Hasil nilai *Average Varian Extracted (AVE)* diatas 0,5 (angka berwarna hijau), maka tidak ada item yang dikeluarkan. Hasil dari pengujian menunjukkan seluruh item dari instrumen dinyatakan valid untuk uji validitas konvergen.

### Uji Reliabilitas

Tabel 2.  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
X <sub>1</sub> Kepemimpinan	0.900	Reliabel
X <sub>2</sub> Motivasi	0.938	Reliabel
Y <sub>1</sub> Lingkungan kerja	0.970	Reliabel
Y <sub>2</sub> Kinerja pegawai	0.887	Reliabel

menunjukkan bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* nilainya > 0.70, Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel

yang diujikan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model struktural

### Uji Asumsi Klasik Uji normalitas

Tabel 3.  
**Uji Normalitas**

Indikator	Excess Kurtosis	Skewness	Keterangan
X <sub>1.1</sub>	0.380	-0.290	Normal
X <sub>1.2</sub>	-0.141	-0.302	Normal
X <sub>1.3</sub>	-0.827	-0.100	Normal
X <sub>1.4</sub>	-1.178	0.000	Normal
X <sub>2.1</sub>	0.316	-0.779	Normal
X <sub>2.2</sub>	2.615	-1.407	Normal
X <sub>2.3</sub>	1.114	-1.017	Normal
X <sub>2.4</sub>	2.693	-1.525	Normal
X <sub>2.5</sub>	0.703	-1.200	Normal
Z <sub>1</sub>	-0.044	-0.857	Normal
Z <sub>2</sub>	0.986	-1.142	Normal
Z <sub>3</sub>	-0.385	-0.595	Normal
Z <sub>4</sub>	-0.201	-0.591	Normal
Z <sub>5</sub>	-0.191	-0.764	Normal
Y <sub>1</sub>	0.196	-0.867	Normal
Y <sub>2</sub>	0.908	-1.067	Normal
Y <sub>3</sub>	0.095	-0.658	Normal
Y <sub>4</sub>	2.526	-1.413	Normal
Y <sub>5</sub>	0.876	-0.915	Normal

Uji normalitas dapat diketahui bahwa seluruh indikator dari setiap variabel memiliki nilai *skewness* dan *kurtosis* berada pada rentang nilai - 2,58 sampai 2,58, hal ini menunjukkan bahwa seluruh data yang terdistribusikan dikatakan normal.

### Uji Multikolinieritas

Tabel 4.

#### Uji Multikolinieritas

Variabel Penelitian	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	Motivasi (X <sub>2</sub> )	Lingkungan kerja (Y <sub>1</sub> )	Kinerja pegawai (Y <sub>2</sub> )
X <sub>1</sub> Kepemimpinan			1.817	1.662
X <sub>2</sub> Motivasi			1.741	1.461
Y <sub>1</sub> Lingkungan kerja				2.240
Y <sub>2</sub> Kinerja pegawai				

Hasil aplikasi *Smart PLS 3.0* dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik "Multikolinieritas" dikarenakan nilai *VIF (Varians inflation factor)* ≤ 5,00.

### Uji Goodness Of Fit (GOF)

Uji *goodness of fit* (uji kelayakan model) dilakukan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual secara statistik.

Tabel 5.  
Uji *Goodnes Of Fit*

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>	<i>Cut Off</i>	Keterangan Model
SRMR	0,108	0,107	$\geq 0,09$	Baik
Chi-Square	515,450	513,705	Diharapkan kecil	Baik
NFI	0,594	0,595	$\geq 0,05$ (mendekati angka 1)	Baik

Besarnya SRMR, *Chi-Square* dan NFI telah memenuhi kriteria yang diharapkan. Selain itu, tingkat probalitas dari model tersebut signifikan sebesar 0,591 ( $p \geq 0.05$ ) sehingga model yang dianalisis telah memenuhi kriteria model yang baik / sesuai.

#### Uji Koefisien Determinasi.

Tabel 6.  
Uji Koefisien Determinasi

Variabel	<i>R.Square</i>	<i>R.Square Adjusted</i>
Y Kinerja pegawai	0,860	0,840

Berdasarkan Tabel di atas dapat diartikan bahwa Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) mempengaruhi Kinerja pegawai (Y) sebesar 0,860 (86%) artinya mempunyai pengaruh tinggi dan sisanya 14% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini

#### Analisis Persamaan Struktural (*inner model*)

Hasil uji statistik selanjutnya dapat dijabarkan ke dalam persamaan linier *inner model* sebagai berikut:

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$= - 0,373 X_1 + 0,434 X_2$$

#### Persamaan struktural (*inner model*) dengan variabel moderating

Hasil persamaan struktural dengan menggunakan variabel moderating sebagai berikut:

$$Y = \beta_3 X_1 \cdot Z + \beta_4 X_2 \cdot Z$$

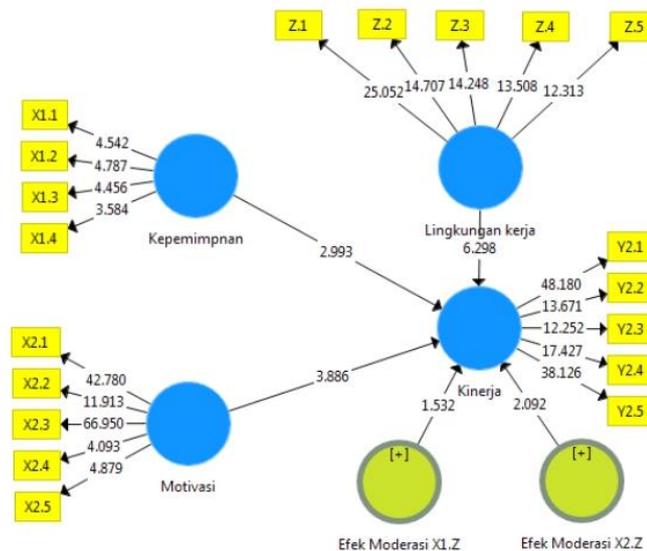
$$= 0,250 X_1 - 0,278 X_2 \cdot Z$$

Persamaan linier tersebut menunjukkan arti dan dapat dijelaskan yaitu Koefisien regresi Kepemimpinan ( $X_1$ ) untuk uji pengaruh terhadap Kinerja pegawai (Y), artinya kenaikan variabel Kepemimpinan sebesar 1 (satu) satuan, maka kinerja pegawai meningkat -0,373 dengan asumsi variabel lain (Motivasi) nilainya konstan. Koefisien regresi Motivasi ( $X_2$ ) untuk uji pengaruh terhadap Kinerja pegawai (Y), artinya kenaikan variabel Motivasi sebesar 1 (satu) satuan, maka Kinerja pegawai meningkat sebesar 0,434 dengan asumsi variabel lain (Kepemimpinan) nilainya konstan. Koefisien regresi Lingkungan kerja (Z) dalam memoderasi pengaruh variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja pegawai (Y) artinya dengan adanya kenaikan variabel Kepemimpinan sebesar 1 (satu) satuan, maka Kinerja pegawai meningkat sebesar 0,250, dengan asumsi moderasi untuk pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai (Y) nilainya konstan.

$\beta_4$  (-0,278) : Koefisien regresi Lingkungan kerja (Z) dalam memoderasi pengaruh variabel Motivasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja pegawai (Y) artinya dengan adanya kenaikan variabel Motivasi sebesar 1 (satu) satuan, maka Kinerja pegawai meningkat sebesar -0,278, dengan asumsi moderasi untuk pengaruh Motivasi terhadap Kinerja pegawai (Y) nilainya konstan.

### Uji Hipotesis Penelitian

Hasil analisis *bootstrapping* melalui program Smart PLS 3.0 sebagai berikut:



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi *Smart PLS*

Hasil uji hipotesis penelitian dalam penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 7.  
Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X <sub>1</sub> , Kepemimpinan -> Y, Kinerja pegawai	-0,373	-0,335	0,125	2,993	0,003
X <sub>2</sub> , Motivasi -> Y, Kinerja pegawai	0,434	0,429	0,112	3,886	0,000
Moderating X <sub>1</sub> .Z -> Y, Kinerja pegawai	0,250	0,211	0,163	1,532	0,126
Moderating X <sub>2</sub> .Z -> Y, Kinerja pegawai	-0,278	0,236	0,133	2,093	0,037

Hasil uji hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai

Hasil uji hipotesis pertama dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif (-0,373), nilai *T-Statistic* 2,993 > 1,964 dengan nilai *P Value* yaitu **0,003** (< 0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh negatif

namun signifikan terhadap Kinerja pegawai artinya semakin baik Kepemimpinan yang diterapkan, maka Kinerja pegawai semakin meningkat. Artinya semakin tinggi variabel kepemimpinan maka semakin baik kinerja pegawainya. Apabila kepemimpinan baik kinerja juga akan baik hal ini dipengaruhi oleh perilaku pemimpin bersifat sebagai mediator atau penghubung, informasional atau penyedia informasi (*dessinator*), bersikap berani melakukan perubahan atau inovasi dan berani mengambil resiko, hal ini dibuktikan dengan fakta yang ada dilapangan. Kinerja pegawai dengan didasari kepemimpinan yang baik oleh Manajer akan menimbulkan kinerja yang baik. Hal ini berarti juga bahwa jika kepemimpinan manajer semakin baik maka akan menimbulkan kinerja

yang baik juga. Karena kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi pihak lain melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud menggerakkan para pegawai dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia untuk bekerjasama dalam kantor PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Cabang Situbondo tersebut. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Adiyasa (2019) menyatakan bahwa bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

#### **Motivasi terhadap Kinerja pegawai**

Hasil uji hipotesis pada nilai *original sample* yaitu positif (0,434) nilai *T-Statistic*  $3,886 > 1,964$  dengan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,000** ( $< 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai artinya pemberian motivasi oleh pimpinan akan berdampak pada peningkatan Kinerja pegawai dalam bekerja. Berdasarkan analisis data pada penelitian ini dapat diketahui bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin banyak pimpinan memberikan motivasi kepada pegawai semakin baik pula kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya motivasi yang baik dalam bekerja akan memperoleh kinerja pegawai yang maksimal sedangkan dengan motivasi yang kurang akan menghasilkan kinerja pegawai yang rendah. Hasil

penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Ekhsan (2019) menyatakan bahwa secara parsial dan simultan variabel motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Syncrum Logistic.

#### **Lingkungan kerja dalam memoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai**

Hasil uji hipotesis pada nilai *original sample* yaitu positif (0,250), nilai *T-Statistic*  $1,532 < 1,964$  dengan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,126** ( $> 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja secara signifikan tidak menjadi variabel pemoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai Lingkungan kerja tidak dapat memperkuat signifikansi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai. Hasil ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang memberikan tekanan kepada bawahan atau pegawai justru akan menurunkan kinerja pegawai. Kinerja merupakan hasil kerja pegawai yang harus dicapai. Pemimpin dapat menuangkan rencana strategis dengan mengoptimalkan kinerja pegawainya. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Suhanta (2022) menyatakan bahwa Lingkungan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

#### **Lingkungan kerja dalam memoderasi pengaruh Motivasi terhadap Kinerja pegawai**

Hasil uji hipotesis pada nilai *original sample* yaitu negatif (-

0,278) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,037** ( $< 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja secara signifikan menjadi variabel pemoderasi pengaruh motivasi terhadap Kinerja pegawai artinya Lingkungan kerja dapat memperkuat signifikansi pengaruh motivasi terhadap Kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan berstatus sebagai variabel moderator atau penguat dalam hubungan motivasi terhadap kinerja pegawai, karena nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung. Hal tersebut berarti motivasi melalui peningkatan lingkungan kerja akan lebih besar kemampuannya dalam menaikkan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan kondusif dapat mempengaruhi tingkat motivasi untuk lebih termotivasi dalam meningkatkan kinerja dan kualitas agar lebih efektif dan efisien. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian terdahulu oleh Adiyasa (2019) dan Suhanta (2022) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dimoderasi lingkungan kerja.

## V. KESIMPULAN

Kepemimpinan berpengaruh negatif namun signifikan terhadap Kinerja pegawai, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai, Lingkungan kerja dalam tidak dapat memoderasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pegawai, Lingkungan kerja secara signifikan menjadi variabel pemoderasi pengaruh motivasi terhadap Kinerja pegawai

## Saran

Berdasarkan hasil analisa, pembahasan dan kesimpulan di atas beberapa saran yang dapat di ajukan sebagai berikut :

### Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil Penelitian ini untuk menambah sumber literasi pengetahuan khususnya tentang manajemen sumber daya manusia sebagai bahan kajian dan di jadikan referensi mengenai Kepemimpinan, motivasi, Lingkungan kerja dan Kinerja pegawai.

### Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) dan menambah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan wawasan agar bisa bermanfaat untuk diri sendiri dan semua orang.

### Bagi PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Situbondo

Bagi PT. Bank Jatim Tbk. Cabang Situbondo harus lebih memperhatikan terhadap segala aspek yaitu.

Pada variabel kepemimpinan terdapat indikator teknik kepemimpinan yang mendapatkan nilai terendah, maka hendaknya pemimpin menggunakan berbagai cara untuk memimpin para pegawai agar dapat diarahkan kearah pencapaian tujuan organisasi. Pada variabel motivasi terdapat indikator penghargaan yang mendapatkan nilai terendah, maka diharapkan memberikan *reward* dan *punishment* yang didasarkan pada hasil kerja pegawai perlu diperhatikan dengan

baik oleh manajemen perusahaan, sehingga nantinya pegawai dapat terpuaskan akan hasil kerjanya dan mengarah pada peningkatan kualitas kinerja pegawai yang dihasilkan. Pada variabel lingkungan kerja terdapat indikator penerangan yang cukup tidak menyilaukan yang mendapatkan nilai terendah, diharapkan lampu yang digunakan sesuai dengan ruangan sehingga semua aktivitas pekerjaan pegawai tidak terganggu dan para nasabah merasa nyaman dengan cahaya diruangan kantor..

Pada variabel kinerja pegawai terdapat indikator kehadiran yang mendapatkan nilai terendah, diharapkan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Cabang Situbondo memperketat tingkat kehadiran pegawai agar tidak terlambat masuk jam kerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adiyasa, N. I. W & Windayanti. (2019). Pengaruh Motivasi, Kepuasan kerja, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis, Fakultas Bisnis*. Vol. 2 (1): 23-30.  
<https://doi.org/10.36407/jmsab.v2i1.44>
- Bangun, W. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Ekhsan, M. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Syncrum Logistic. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol. 13 (1): 1-13.
- <https://jurnal.unismabekasi.ac.id/index.php/optimal/article/view/1734>
- Ghozali, I. 2019. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Edisi Kesembilan. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, I., dan Ratmono, D. 2020. *Analisis Multivariat dan Ekonometrika, Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Eviews 8*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan, M.S.P, 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit CV. Haji Mas Agung, Jakarta
- Kadarisman, M. 2020. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Cetakan pertama, Jakarta: Rajawali Press.
- Kartono, K. 2019. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rajawaligrafindo Persada.
- Mangkunegara, A.A .P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, AS. 2019. *Manajemen Personalialia*, Edisi kedua. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Pasolong, H. 2021. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : CV. Alfabeta
- Septian, B. A, Arief, M. Y & Pramesthi, R. A. 2022. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel

- Intervening* Pada Smk Negeri 1 Kendit. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. FEB UNARS. Vol. 1 (6): 1264-1276.  
<https://doi.org/10.36841/jme.v1i6.2176>
- Septianingrum, R., Hamdun, E.K., Anshory, M.I. 2023. Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perangkat Desa dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di Desa Bercak, Desa Bercak Asri, Desa Kladi. Kecamatan Cermee Kab. Bondowoso). *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. FEB UNARS. Vol. 2 (11): 2621-2637.  
<https://doi.org/10.36841/jme.v2i11.3743>
- Sholihin, M dan Ratmono. D. 2020. *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Siagian. SP. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiyono, 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhanta, B, Jefrizen & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimoderasi Lingkungan Kerja Pada Pusat Pengembangan Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Bnagunan Gedung dan Bidang Listrik Medan. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*. Vol. 5 (2): 1396-1412.  
<https://doi.org/10.36778/jesy.v5i2.736>
- Sunyoto, D. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: CAPS
- Sutrisno, E. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Toha, M. 2020. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Grafindo Persada.