

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Objek Penelitian

BRI merupakan perusahaan milik negara di Indonesia, didirikan di Purwokerto pada 16 Desember 1895, yang telah berkembang menjadi salah satu lembaga perbankan utama di negara tersebut. Lembaga perbankan ini menekankan penyediaan layanan perbankan yang terjangkau dan inklusif untuk semua lapisan masyarakat Indonesia. Bank Rakyat Indonesia (BRI) memiliki jaringan cabang yang luas yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, yang memudahkan akses layanan perbankan bagi masyarakat, terutama di daerah terpencil dan pedesaan. Selain itu, BRI menawarkan layanan perbankan elektronik yang dapat diakses melalui aplikasi perbankan seluler dan perbankan online. Salah satu cabang Bank BRI terletak di KC Kebayoran Baru, di Jl. Wolter Monginsidi No. 22, Melawai, Kec. Kby. Baru, Kota Jakarta Selatan.

### 4.2 Karakteristik Responden

#### 4.2.1 Jenis Kelamin

**Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Responden	Presentase
1	Laki-Laki	52	51 %
2	Perempuan	50	49%
Total		102	100%

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan hasil pengolahan data, Pada studi ini, mayoritas peserta adalah pria, yang terdiri dari 51% atau 52 orang, sedangkan responden perempuan mencapai 49% atau 50 orang. Hal ini memperlihatkan bahwa terdapat lebih banyak responden berjenis kelamin laki-laki dibandingkan

dengan perempuan. Dengan mayoritas responden adalah laki-laki, Ini dapat disebabkan oleh faktor internal yang khas bagi karyawan perempuan, seperti keengganan mereka untuk mengambil posisi dan tanggung jawab yang lebih tinggi karena pertimbangan seperti kewajiban keluarga dan lokasi tempat kerja (Larasati et al., 2021).

#### 4.2.2 Usia

**Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Responden	Presentase
1	22-30 Tahun	50	49%
2	31-40 Tahun	40	39%
3	41-50 Tahun	12	12%
Total		102	100%

Sumber: Data primer diolah, 2024

Menurut hasil pengolahan data, Responden penelitian ini mayoritas berusia 22 - 30 tahun, yang mencapai 49% atau 50 orang. Responden yang berusia 30-40 tahun mencakup 39% atau 40 orang, Namun, 12%, atau 12 orang dari responden berusia 40-50 tahun, menunjukkan bahwa lebih banyak orang berusia 22–30 tahun dibandingkan dengan kelompok usia lainnya. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa tenaga kerja di Bank BRI KC Kebayoran Baru didominasi oleh generasi yang relatif muda, yang kemungkinan berada pada tahap awal atau menengah dalam karier mereka. Hal tersebut juga menunjukkan karyawan yang berusia kurang dari 30 tahun mempunyai tingkat kinerja yang relatif baik (Meutia et al., 2022).

#### 4.2.3 Lama Bekerja

**Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

No	Lama Bekerja	Responden	Presentase
1	1-5 Tahun	41	40%
2	5-15 Tahun	50	49%
3	Diatas 15 Tahun	11	11%
Total		102	100%

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan kesimpulan analisis data, terungkap bahwa peserta studi ini terbagi menjadi tiga kategori utama: mereka yang memiliki pengalaman profesional antara 5 hingga 15 tahun, mewakili 49% atau 50 individu; mereka yang memiliki pengalaman kerja antara 1 hingga 5 tahun, mewakili 40% atau 41 individu; dan akhirnya, mereka dengan pengalaman kerja lebih dari 15 tahun, mewakili 11% atau 11 individu. Hasil ini memperlihatkan bahwa mayoritas peserta memiliki antara 5 hingga 15 tahun pengalaman profesional. Ini memperlihatkan bahwa mayoritas karyawan ada pada tingkat menengah dalam perjalanan karier mereka.

### 4.3 Analisis Deskriptif Variabel

Niat dari analisis statistik deskriptif ini untuk memeriksa reaksi para peserta terhadap setiap pernyataan yang ada dalam instrumen penelitian. Penelitian ini mengeksplorasi empat elemen, yaitu jenis kepemimpinan, lingkungan profesional, motivasi kerja, dan efektivitas karyawan. Studi deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan distribusi dari empat variabel. Berkat penyebaran kuesioner online, dengan tujuan untuk menentukan rata-rata, nilai ekstrem bawah, nilai ekstrem atas, dan deviasi standar dari variabel yang telah ditetapkan, data yang dikumpulkan akan diserahkan untuk analisis deskriptif.

#### 4.3.1 Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)

**Tabel 4. 4 Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan**

	Mean	Min	Max	<i>Standard Deviation</i>
X1.1	2.77	1	4	0.95
X1.2	2.64	1	4	0.96
X1.3	2.63	1	4	1.03
X1.4	2.51	1	4	0.99
X1.5	2.68	1	4	1.04
X1.6	2.66	1	4	0.96
X1.7	2.56	1	4	0.94
X1.8	2.70	1	4	0.92
X1.9	2.59	1	4	0.95

X1.10	2.58	1	4	1.03
-------	------	---	---	------

Sumber: Data primer diolah, 2024

Berdasarkan hasil jawaban responden, nilai mean untuk setiap item berkisar antara 2.51 hingga 2.77, yang memperlihatkan jika rata-rata jawaban responden cenderung mendekati skala nilai sedang, yaitu 3 (setuju). Item dengan rata-rata tertinggi adalah X1.1 dan X1.7 yang memiliki mean sebesar 2.77, yang mengindikasikan bahwa responden lebih menyetujui pernyataan pada kedua item ini dibandingkan item lainnya. Sementara itu, item dengan mean terendah adalah X1.4 (2.51), menunjukkan bahwa pernyataan pada item ini mendapatkan respons rata-rata yang lebih rendah dibandingkan item lainnya. Ini memperlihatkan bahwa rata-rata responden cenderung tidak sepenuhnya setuju atau hanya setuju secara moderat dengan pernyataan tersebut. Dengan kata lain, sebagian besar responden merasa bahwa pemimpin di tempat kerja mereka mungkin belum cukup aktif atau efektif dalam mencari cara untuk menginspirasi dan memotivasi anggota tim.

#### 4.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja (X2)

**Tabel 4. 5 Analisis Deskriptif Variabel Lingkungan Kerja**

	Mean	Min	Max	<i>Standard Deviation</i>
X2.1	2.76	1	4	1.02
X2.2	2.81	1	4	1.01
X2.3	2.77	1	4	1.05
X2.4	2.76	1	4	0.99
X2.5	2.74	1	4	1.03
X2.6	2.65	1	4	1.02
X2.7	2.57	1	4	1.00
X2.8	2.70	1	4	1.00
X2.9	2.66	1	4	0.88
X2.10	2.71	1	4	0.96

Sumber: "Data primer diolah, 2024"

Menurut hasil jawaban responden, nilai mean untuk setiap item berkisar antara 2.57 hingga 2.81, yang menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden cenderung mendekati skala nilai sedang, yaitu 3 (setuju). Item dengan rata-rata tertinggi adalah X2.2 dengan mean sebesar 2.81, yang mengindikasikan bahwa responden lebih menyetujui pernyataan pada item ini dibandingkan item lainnya. Sementara itu, item dengan mean terendah adalah X2.7 sebesar 2.57, menunjukkan bahwa pernyataan pada item ini mendapatkan respons rata-rata terendah. Rata-rata responden memperlihatkan cenderung tidak sepenuhnya setuju dengan pernyataan tersebut. Banyak responden yang mungkin merasa bahwa suara bising di tempat kerja mereka dapat mengganggu kenyamanan atau mengurangi tingkat produktivitas mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa ada masalah terkait kebisingan yang perlu diperhatikan dan mungkin mempengaruhi kinerja atau kenyamanan kerja, sehingga perlu ada perbaikan atau penyesuaian untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

#### 4.3.3 Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (Z)

**Tabel 4. 6 Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja**

	Mean	Min	Max	<i>Standard Deviation</i>
Z1	2.63	1	4	1.03
Z2	2.71	1	4	1.13
Z3	2.71	1	4	1.01
Z4	2.68	1	4	0.96
Z5	2.72	1	4	1.08
Z6	2.65	1	4	1.12
Z7	2.56	1	4	1.08
Z8	2.81	1	4	0.94
Z9	2.65	1	4	1.10
Z10	2.71	1	4	1.01

Sumber: "Data primer diolah, 2024"

Menurut hasil jawaban responden, nilai mean untuk setiap item berkisar antara 2.56 hingga 2.81, yang menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden cenderung mendekati skala nilai sedang, yaitu 3 (setuju). Item dengan rata-rata tertinggi adalah Z8 dengan mean sebesar 2.81, yang

mengindikasikan bahwa responden lebih menyetujui pernyataan pada item ini dibandingkan item lainnya. Sementara itu, item dengan mean terendah adalah Z7 sebesar 2.56, menunjukkan bahwa pernyataan pada item ini mendapatkan respons rata-rata terendah. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden tidak sepenuhnya sependapat dengan pernyataan tersebut. Sebagian besar responden mungkin merasa bahwa pengakuan atas hasil kerja mereka, baik dari atasan maupun rekan kerja, tidak terlalu memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras. Hal ini dapat menunjukkan bahwa meskipun pengakuan itu penting, faktor-faktor lain mungkin lebih berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja, atau pengakuan yang ada mungkin belum cukup sering atau efektif dalam memberikan dorongan motivasi.

#### 4.3.4 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

**Tabel 4. 7 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan**

	Mean	Min	Max	<i>Standard Deviation</i>
Y1	3.02	1	4	0.90
Y2	3.00	1	4	0.94
Y3	2.99	1	4	0.81
Y4	3.13	1	4	0.96
Y5	2.90	1	4	0.88
Y6	2.86	1	4	0.97
Y7	3.13	1	4	0.88
Y8	2.95	1	4	0.93
Y9	2.97	1	4	0.84
Y10	2.95	1	4	0.95

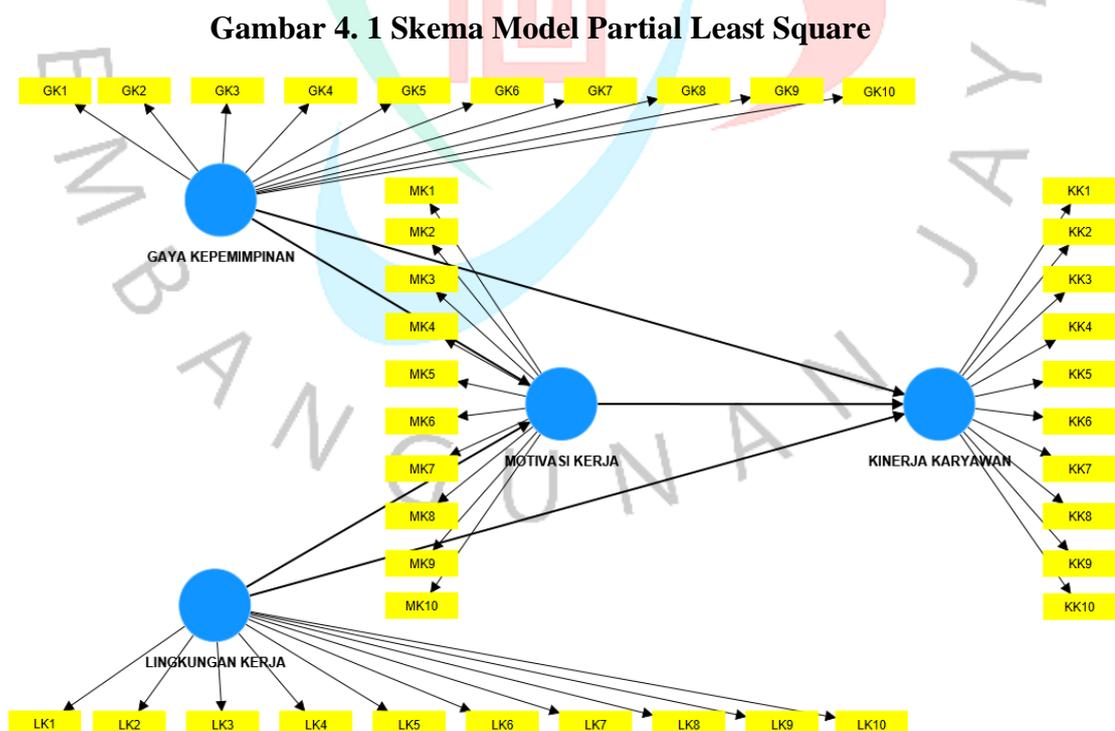
Berdasarkan hasil jawaban responden, nilai mean untuk setiap item berkisar antara 2.86 hingga 3.13, yang menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden cenderung mendekati skala nilai sedang, yaitu 3 (setuju). Item dengan rata-rata tertinggi adalah Y4 dan Y7, masing-masing dengan mean sebesar 3.13, yang mengindikasikan bahwa responden lebih menyetujui pernyataan pada kedua item ini dibandingkan item lainnya. Sementara itu, item dengan mean terendah adalah Y6 sebesar 2.86, menunjukkan bahwa pernyataan pada item ini mendapatkan respons rata-rata terendah. Ini menekankan bahwa sebagian besar responden tidak sepenuhnya sepakat

dengan pernyataan ini, sehingga menyarankan bahwa mereka mungkin tidak selalu menyelesaikan tugas mereka tepat waktu atau terkadang terlambat dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat mencerminkan adanya tantangan dalam manajemen waktu atau faktor-faktor lain yang mempengaruhi kemampuan responden untuk memenuhi tenggat waktu secara konsisten.

#### 4.4 Analisis Inferensial

##### 4.4.1 Skema Model Partial Least Square

Menurut prosedur uji yang dijelaskan dalam Bab III, evaluasi ini dilaksanakan dengan memakai analisis *Partial Least Square* (PLS), berkat penggunaan perangkat lunak Smart PLS 3. Skema model program PLS yang akan digunakan disajikan di bawah ini.



#### 4.4.2 Evaluasi Outer Model

Untuk evaluasi model eksternal, indikator reflektif dapat digunakan dan empat kriteria utama harus dipertimbangkan.

#### 4.4.3 Convergent Validity

Untuk mengevaluasi validitas konvergen berdasarkan nilai-nilai yang berasal dari pemuatan eksternal. Dikatakan bahwa sebuah indikator mempunyai validitas konvergen yang baik jika nilai outer loading untuk setiap indikator  $> 0,7$ . Berikut adalah hasil mengenai nilai loading eksternal untuk setiap variabel penelitian.

**Tabel 4. 8 Output Outer Loading**

	GAYA KEPEMIMPINAN	KINERJA KARYAWAN	LINGKUNGAN KERJA	MOTIVASI KERJA
GK1	0,881			
GK2	0,852			
GK3	0,874			
GK4	0,895			
GK5	0,853			
GK6	0,840			
GK7	0,877			
GK8	0,846			
GK9	0,854			
GK10	0,897			
KK1		0,766		
KK2		0,773		
KK3		0,769		
KK4		0,828		
KK5		0,815		
KK6		0,822		
KK7		0,774		
KK8		0,801		
KK9		0,768		
KK10		0,848		
LK1			0,899	
LK2			0,872	
LK3			0,890	
LK4			0,900	
LK5			0,882	
LK6			0,907	

LK7			0,904	
LK8			0,901	
LK9			0,853	
LK10			0,891	
MK1				0,894
MK2				0,911
MK3				0,896
MK4				0,894
MK5				0,899
MK6				0,908
MK7				0,909
MK8				0,879
MK9				0,911
MK10				0,890

Jelas bahwa semua indikator dalam variabel penelitian melampaui nilai 0,5 dalam hal biaya eksternal, seperti yang ditunjukkan dalam tabel biaya eksternal sebelumnya. Oleh karena itu, semua indikasi valid dan harus dipertimbangkan untuk dimasukkan dalam pengujian lebih lanjut.

#### 4.4.3.1 Average Variance Extracted (AVE)

Setiap indikator variabel penelitian memiliki nilai beban eksternal lebih besar dari 0,5, seperti yang dapat dilihat dari data pada tabel beban eksternal sebelumnya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa semua indikator dapat digunakan untuk pengujian tahap selanjutnya.

**Tabel 4. 9 Output Average Variant Extracted**

	Average variance extracted (AVE)
GAYA KEPEMIMPINAN	0,752
KINERJA KARYAWAN	0,635
LINGKUNGAN KERJA	0,792
MOTIVASI KERJA	0,808

Dengan menganalisis data dari tabel beban eksternal sebelumnya, bahwa setiap indikator variabel penelitian memiliki nilai beban eksternal lebih

dari 0,5. Oleh karena itu, aman untuk mengatakan bahwa masing-masing indikasi ini memenuhi kriteria untuk dimasukkan dalam pengujian berikutnya.

#### 4.4.3.2 Discriminant Validity Cross Loading

Jika nilai pemuatan eksternal untuk setiap indikator lebih besar dari 0,7, maka dianggap memiliki validitas konvergen yang kuat. Berikut adalah hasil terkait nilai pemuatan eksternal untuk setiap variabel studi. Dengan kata lain, validitas diskriminan terpenuhi jika setiap item lebih berkorelasi dengan variabel yang seharusnya diukur daripada dengan variabel lainnya.

**Tabel 4. 10 Output Cross Loading**

	GAYA KEPEMIMPINAN	KINERJA KARYAWAN	LINGKUNGAN KERJA	MOTIVASI KERJA
GK1	<b>0,881</b>	0,616	0,594	0,569
GK2	<b>0,852</b>	0,636	0,582	0,576
GK3	<b>0,874</b>	0,643	0,562	0,592
GK4	<b>0,895</b>	0,628	0,664	0,622
GK5	<b>0,853</b>	0,670	0,572	0,594
GK6	<b>0,840</b>	0,618	0,592	0,533
GK7	<b>0,877</b>	0,685	0,655	0,678
GK8	<b>0,846</b>	0,663	0,546	0,547
GK9	<b>0,854</b>	0,614	0,630	0,566
GK10	<b>0,897</b>	0,701	0,615	0,642
KK1	0,602	<b>0,766</b>	0,645	0,606
KK2	0,618	<b>0,773</b>	0,629	0,595
KK3	0,582	<b>0,769</b>	0,561	0,565
KK4	0,584	<b>0,828</b>	0,649	0,695
KK5	0,608	<b>0,815</b>	0,646	0,693
KK6	0,588	<b>0,822</b>	0,577	0,634
KK7	0,541	<b>0,774</b>	0,608	0,549
KK8	0,607	<b>0,801</b>	0,633	0,631
KK9	0,603	<b>0,768</b>	0,558	0,560
KK10	0,625	<b>0,848</b>	0,677	0,724
LK1	0,631	0,686	<b>0,899</b>	0,669
LK2	0,596	0,671	<b>0,872</b>	0,674
LK3	0,647	0,685	<b>0,890</b>	0,689
LK4	0,618	0,711	<b>0,900</b>	0,673
LK5	0,587	0,666	<b>0,882</b>	0,644
LK6	0,604	0,746	<b>0,907</b>	0,716
LK7	0,602	0,699	<b>0,904</b>	0,661
LK8	0,606	0,658	<b>0,901</b>	0,659
LK9	0,653	0,653	<b>0,853</b>	0,615

LK10	0,630	0,732	<b>0,891</b>	0,717
MK1	0,704	0,714	0,671	<b>0,894</b>
MK2	0,615	0,700	0,682	<b>0,911</b>
MK3	0,674	0,726	0,712	<b>0,896</b>
MK4	0,621	0,769	0,728	<b>0,894</b>
MK5	0,603	0,640	0,663	<b>0,899</b>
MK6	0,602	0,701	0,658	<b>0,908</b>
MK7	0,616	0,738	0,695	<b>0,909</b>
MK8	0,520	0,683	0,626	<b>0,879</b>
MK9	0,604	0,685	0,662	<b>0,911</b>
MK10	0,582	0,715	0,686	<b>0,890</b>

Tabel *cross-loading* mengungkapkan bahwa setiap elemen pengukuran menunjukkan korelasi yang lebih kuat dengan variabel yang dinilainya, dibandingkan dengan korelasi yang diamati menggunakan variabel lainnya. Akibatnya, aman untuk mengatakan bahwa variabel model penelitian semuanya memenuhi syarat.

#### 4.4.3.3 Composite Reliability

*Composite Reliability* ialah metode pengujian yang umum dipakai untuk menilai keandalan indikator variabel. Sebuah variabel dianggap andal atau kredibel jika koefisien keandalan komposit untuk variabel tersebut  $> 0,7$ . Hasil pengujian keandalan komposit untuk setiap variabel penelitian dapat dilihat pada tabel di atas.

**Tabel 4. 11 Output Composite Reliability**

	Composite reliability (rho c)
GAYA KEPEMIMPINAN	0,968
KINERJA KARYAWAN	0,946
LINGKUNGAN KERJA	0,974
MOTIVASI KERJA	0,977

Semua variabel dalam model penelitian mempunyai reliabilitas yang baik, seperti yang ditunjukkan oleh hasil tabel Reliabilitas Komposisi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa setiap variabel dalam penelitian mempunyai nilai Reliabilitas Komposisi yang lebih besar dari 0,7.

#### 4.4.3.4 Cronbachs Alpha

Nilai *Cronbachs Alpha* dapat membantu uji gabungan reliabilitas. Dalam penelitian ini, kriteria adalah bahwa setiap variabel dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbachs Alphanya*  $> 0,7$ . Hasil uji *Cronbachs Alpha* masing-masing variabel pada penelitian ini dapat dilihat di sini.

**Tabel 4. 12 Output Cronbachs Alpha**

	Cronbach's alpha
GAYA KEPEMIMPINAN	0,963
KINERJA KARYAWAN	0,936
LINGKUNGAN KERJA	0,971
MOTIVASI KERJA	0,974

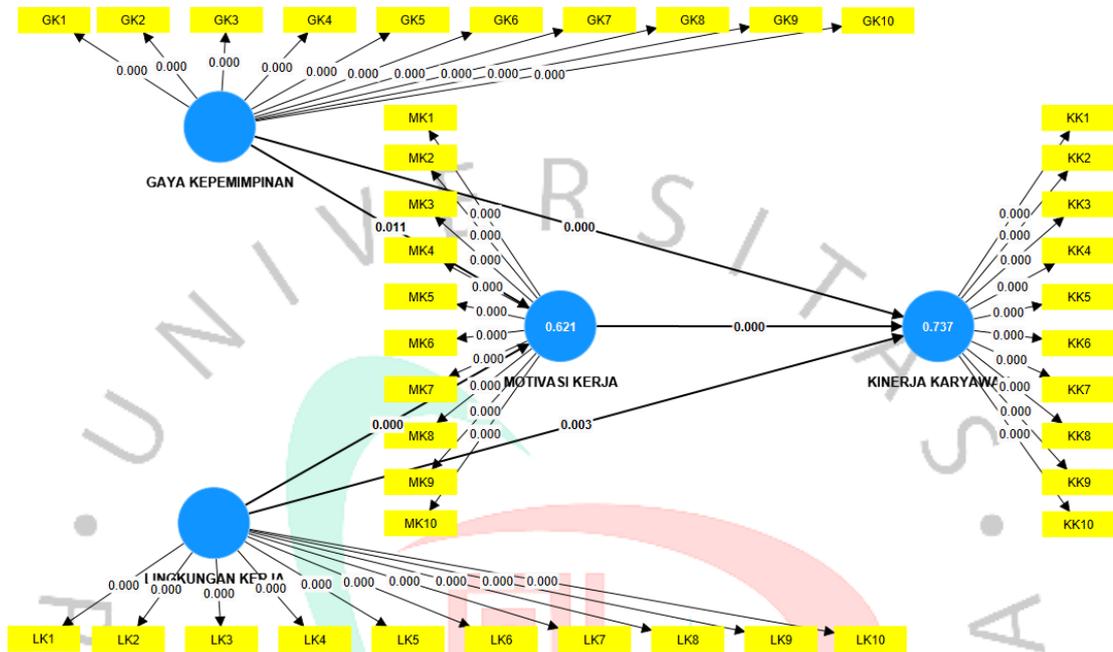
Seperti yang ditunjukkan oleh tabel hasil Cronbach Alpha sebelumnya, semua variabel yang diteliti menunjukkan koefisien Cronbach Alpha lebih dari 0,7. Oleh karena itu, aman untuk mengatakan bahwa semua variabel penelitian memenuhi persyaratan koefisien Alpha Cronbach.

#### **4.4.4 Evaluasi Inner Model**

##### **4.4.4.1 Uji Koefisien Determinasi**

Menurut tabel hasil Cronbach Alpha yang disajikan sebelumnya, semua variabel yang dianalisis menunjukkan koefisien lebih dari 0,7. Oleh karena itu, koefisien Cronbach Alpha dipenuhi oleh semua variabel penelitian.

**Gambar 4. 2 Uji Inner Model**



Nilai prediktif dari model yang disarankan akan meningkat seiring dengan nilai R-Square. R-Square antara 0,25 hingga 0,50 menunjukkan model yang lemah; antara 0,50 hingga 0,75, model yang sedang; dan antara 0,75 hingga 1,00, model yang kuat. Berikut adalah hasil uji R-Kuadrat untuk studi ini:

**Tabel 4. 13 Output R-Square**

	R-square	R-square adjusted
KINERJA KARYAWAN	0,737	0,729
MOTIVASI KERJA	0,621	0,613

Berdasarkan data tabel R-Square sebelumnya, variabel motivasi kerja dalam model penelitian memiliki nilai R-Square yang tinggi. Nilai R-Square sebesar  $0,729 > 0,5$ , sedangkan  $0,613 > 0,5$ , menunjukkan kinerja karyawan. Akibatnya, model penelitian yang dimaksud memiliki model yang tangguh. Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki dampak langsung pada

kinerja karyawan. Lebih jauh, kinerja karyawan jauh lebih meningkat ketika mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka. Jenis pengaruh lainnya adalah pengaruh tidak langsung, yang terjadi ketika gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki efek pada kinerja karyawan melalui efek masing-masing pada motivasi kerja.

#### 4.4.4.2 F Square

Nilai F-Square adalah 0,35 (besar), 0,15 (sedang), dan 0,02 (kecil), yang digunakan sebagai alat ukur untuk pengaruh variabel laten terhadap variabel lainnya.

**Tabel 4. 14 Output F-Square**

	GAYA KEPEMIMPINAN	KINERJA KARYAWAN	LINGKUNGAN KERJA	MOTIVASI KERJA
GAYA KEPEMIMPINAN		0,148		0,131
KINERJA KARYAWAN				
LINGKUNGAN KERJA		0,130		0,401
MOTIVASI KERJA		0,185		

Kesimpulan dari analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan, dengan nilai F-Square sebesar 0,060, yang dianggap rendah; lingkungan profesional memiliki pengaruh yang lebih signifikan, dengan nilai F-Square senilai 0,268, yang dianggap sedang; sedangkan motivasi kerja juga memiliki efek yang signifikan, dengan nilai F-Square sebesar 0,185, yang dianggap sedang. Selain itu, interaksi antar orang di tempat kerja juga berpengaruh, seperti yang ditunjukkan oleh nilai F-Square. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa lingkungan profesional dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan. dibandingkan dengan gaya kepemimpinan, baik secara langsung maupun melalui interaksi.

#### 4.4.4.3 Q Square

Nilai Q-Square ( $Q^2$ ) yang memiliki nilai  $> 0$  memperlihatkan model mempunyai relevansi prediktif, sementara nilai Q-Square yang memiliki nilai lebih kecil menunjukkan tingkat relevansi prediktif yang lebih rendah pada model.

**Tabel 4. 15 Output Q-Square**

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
KINERJA KARYAWAN	1020,000	553,023	0,458
MOTIVASI KERJA	1020,000	514,586	0,496

Kapasitas prediktif model dalam menjelaskan variabel Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja cukup kuat, menurut temuan studi Q-Square ( $Q^2$ ) di SmartPLS. Skor  $Q^2$  Kinerja Karyawan sebesar 0,458 menunjukkan bahwa, dengan bantuan faktor-faktor lain, model dapat menjelaskan sekitar 45,8% variasi dalam kinerja karyawan. Sisanya 54,2% tidak dijelaskan oleh model. Sementara itu, model memperhitungkan 49,6% variasi motivasi kerja, dengan sisa 50,4% dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar cakupan penelitian ini (nilai  $Q^2$  untuk Motivasi Kerja = 0,496).

Masing-masing dari mereka memiliki nilai yang tidak nol. Ini menunjukkan bahwa daya prediktif model terpuji. Kedua angka ini lebih dari nol, oleh karena itu aman untuk mengatakan bahwa model melakukan pekerjaan yang baik dalam memprediksi keduanya. Dengan kata lain, ada cukup informasi dalam data penelitian ini untuk menarik kesimpulan tentang unsur-unsur yang memengaruhi kinerja dan motivasi karyawan di tempat kerja.

#### 4.4.4.4 Path Coefficients

Uji bootstrap juga digunakan untuk mengurangi masalah terkait data non-normal dalam bidang penelitian. Untuk menjawab hipotesis penelitian,

peneliti menggunakan temuan dari analisis data untuk membuat kesimpulan. Di sini, kami menggunakan nilai-p untuk menguji koefisien jalur. Nilai-P yang lebih rendah dari 0,05 akan menunjukkan bahwa hipotesis penelitian tersebut sah. Hasil uji koefisien jalur model internal adalah sebagai berikut.

**Tabel 4. 16 Output Uji Hipotesis**

	Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P values	Keterangan
“GAYA KEPEMIMPINAN -> KINERJA KARYAWAN	0,291	3,810	0,000	Signifikan
LINGKUNGAN KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,304	3,018	0,003	Signifikan
GAYA KEPEMIMPINAN -> MOTIVASI KERJA	0,309	2,545	0,011	Signifikan
LINGKUNGAN KERJA -> MOTIVASI KERJA	0,541	4,063	0,000	Signifikan
MOTIVASI KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,358	3,900	0,000	Signifikan
GAYA KEPEMIMPINAN -> MOTIVASI KERJA -> KINERJA KARYAWAN	0,111	2,062	0,039	Signifikan
LINGKUNGAN KERJA -> MOTIVASI KERJA -> KINERJA KARYAWAN”	0,194	3,012	0,003	Signifikan

Berdasarkan data di atas, nilai P menunjukkan hasil di bawah 0,05. Hasil ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Ada hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, menurut hipotesis pertama. Tabel 4.16 menampilkan temuan pengujian, yang menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan

signifikan secara statistik dengan nilai p sebesar 0,000. Dengan nilai sampel awal sebesar 0,291, hal ini menunjukkan bahwa peningkatan Gaya Kepemimpinan kemungkinan menjadi penyebab di balik peningkatan kinerja karyawan yang diamati. Kita juga dapat menyimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan memengaruhi Kinerja Karyawan, atau bahwa **H1 diterima**, karena nilai sampel awal sebesar 0,291 menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,00 untuk variabel ini.

- b. Faktor lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas, berdasarkan hipotesis kedua. Dapat disimpulkan bahwa variabel Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan atau **H2 diterima** berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.16 yang menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki nilai signifikansi sebesar 0,003. Nilai sampel awal adalah 0,304 yang berarti peningkatan Lingkungan Kerja akan menyebabkan peningkatan Kinerja Karyawan sebesar 0,304. Selain itu, karena 0,003 lebih kecil dari 0,05, maka hal ini mendukung kesimpulan tersebut.
- c. Gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja karyawan, menurut teori ketiga. Dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja atau **H3 diterima** berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.16 yang menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki nilai signifikansi sebesar 0,011. Nilai sampel awal sebesar 0,309 menunjukkan bahwa akan terjadi peningkatan Motivasi Kerja sebesar 0,304 sebagai akibat dari peningkatan Gaya Kepemimpinan. Selain itu,  $0,011 < 0,05$ .
- d. Hipotesis keempat menyatakan bahwa Lingkungan Kerja berdampak terhadap Motivasi Kerja. Hasil uji yang tercantum pada tabel 4.16 menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 dan nilai original sample 0,541, menunjukkan jika Lingkungan Kerja mengalami peningkatan maka Motivasi Kerja akan mengalami peningkatan sebesar 0,541, dan juga menunjukkan bahwa  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa

variabel Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja atau **H4 diterima**.

- e. Kinerja Karyawan Dipengaruhi oleh Motivasi Kerja, Berdasarkan Hipotesis Kelima. Dapat disimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan atau **H5 diterima** berdasarkan hasil pengujian pada tabel 4.16 yang menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 dan nilai original sample sebesar 0,358. Artinya dengan adanya peningkatan Motivasi Kerja maka Kinerja Karyawan juga akan meningkat sebesar 0,358. Selain itu, fakta bahwa  $0,000 < 0,05$  semakin mendukung kesimpulan ini.
- f. Motivasi kerja merupakan komponen perantara yang mempengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja staf, sesuai dengan hipotesis keenam. Pada tabel 4.16, kita dapat melihat bahwa variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,039, yang lebih kecil dari 0,05, dan nilai sampel awal sebesar 0,111. Artinya, perubahan Gaya Kepemimpinan akan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 0,111. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa Motivasi Kerja atau **H6 diterima** karena memiliki pengaruh terhadap Gaya Kepemimpinan.
- g. Hipotesis ketujuh mengusulkan bahwa motivasi kerja, sebagai faktor perantara, mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan. Nilai sampel awal sebesar 0,194 dan nilai signifikansi sebesar 0,003 untuk variabel Lingkungan Kerja ditunjukkan pada tabel 4.16 hasil pengujian. Artinya, akan terjadi peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,194 sebagai akibat adanya perbaikan Lingkungan Kerja, dan nilai 0,000 tersebut lebih kecil dari ambang batas 0,05. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja mempengaruhi tempat kerja, atau **H7 diterima**.

## 4.5 Pembahasan

Dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, penelitian ini berupaya untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berdampak pada kinerja karyawan Bank BRI KC Kebayoran Baru. Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan konteks lebih lanjut terhadap temuan penelitian tersebut, khususnya terkait sejauh mana variabel independen berdampak pada variabel dependen melalui mediasi.

### 1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI KC Kebayoran Baru

Berdasarkan hasil penelitian, gaya kepemimpinan CEO bank berpengaruh terhadap efisiensi dan produktivitas personel bank. Peningkatan gaya manajemen akan berdampak pada produktivitas staf di Bank BRI KC Kebayoran Baru. Gaya kepemimpinan organisasi adalah pendekatan manajer untuk membuat karyawannya melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan berkontribusi pada tujuan perusahaan secara keseluruhan. Membuat keputusan, memotivasi orang lain, berkomunikasi secara efektif, mengelola bawahan, dan mengendalikan emosi merupakan aspek penting dari kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif dibutuhkan untuk mencapai kinerja karyawan yang optimal, di mana pemimpin harus mampu memberikan instruksi yang jelas terkait tugas dan tanggung jawab kepada karyawannya.

Pekerja cenderung lebih tekun bekerja, berfokus pada tugas, dan menghasilkan hasil lebih baik bila pemimpinnya memberikan contoh instruksi yang jelas dan dorongan. Berdasarkan analisis deskriptif untuk data penelitian gaya kepemimpinan memiliki nilai mean untuk setiap item berkisar antara 2.51 hingga 2.77. Nilai ini berada pada kategori baik. Walaupun, penurunan nilai SOLVE di Bank BRI KC Kebayoran Baru terjadi. Gaya kepemimpinan yang sudah diterapkan oleh manajer di perusahaan sudah baik. Gaya kepemimpinan memiliki kemampuan untuk menjelaskan ide-idenya dengan jelas, mereka tidak hanya memberikan

instruksi, tetapi juga mampu mengkomunikasikan visi, strategi, dan tujuan perusahaan dengan cara yang mudah dipahami oleh bawahan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif. Artinya, peningkatan kinerja merupakan hasil langsung dari gaya kepemimpinan yang efektif. Hal yang sama berlaku ketika berhadapan dengan kepemimpinan yang buruk. Hasil kerja karyawan di Bank BRI KC Kebayoran Baru tidak dapat disangkal menurun. Gaya kepemimpinan berdampak positif pada kinerja staf, menurut Abbas et al. (2023b) dan Kusuma (2019b), oleh karena itu Bank BRI KC Kebayoran Baru harus secara teratur menilai pendekatannya.

Kemampuan seorang pemimpin untuk membujuk bawahannya agar bekerja sama dan berkontribusi secara efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi adalah inti dari kepemimpinan, menurut Qomariah et al. (2020). Walaupun seorang manager lebih muda daripada karyawan, penting bagi manager untuk bersikap profesionalitas. Melihat dari data karakteristik umur responden di Bank BRI KC Kebayoran Baru yang berusia 30-40 tahun mencakup 39% atau 40 orang, Namun, 12%, atau 12 orang dari responden berusia 40-50 tahun. Umur tersebut sudah bisa menjadi pimpinan daripada responden yang berusia 22 - 30 tahun sebagai mayoritas di Bank BRI KC Kebayoran Baru yang mencapai 49% atau 50 orang.

## **2. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI KC Kebayoran Baru**

Hasil pengujian model SEM menunjukkan terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Bank BRI KC Kebayoran Baru. Semakin optimal lingkungan kerja, semakin baik kinerja karyawan Bank BRI KC Kebayoran Baru. Lingkungan kerja mencakup berbagai faktor, seperti kondisi fisik, budaya organisasi, hubungan antar rekan kerja, dan kebijakan manajemen. Kondisi Bank BRI KC Kebayoran Baru ini dapat dibuktikan oleh jawaban para peserta yang menunjukkan bahwa

penerangan di tempat kerja cukup terang sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.

Para kolaborator umumnya lebih nyaman dan lebih cenderung untuk bekerja dalam lingkungan profesional yang positif dan mendukung. Berkat dukungan manajemen dan kolaborasi yang baik, karyawan mampu menghasilkan lingkungan kerja yang produktif dimana mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk berpartisipasi (Febrianty et al., 2023). Ketika para pekerja rukun satu sama lain, mereka cenderung berbagi ide dan menjadi kreatif, yang meningkatkan efisiensi tim.

Pada penelitian ini lingkungan kerja difokuskan pada kondisi fisik di kantor, meliputi pencahayaan, udara, dan kenyamanan karyawan. Berdasarkan hasil data penelitian nilai berkisar antara 2.57 hingga 2.81. Maka dapat dikatakan keadaan kondisi fisik lingkungan kerja di Bank BRI KC Kebayoran Baru sudah baik. Meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan bisnis memerlukan lebih dari sekadar kondisi fisik. Hal-hal seperti menunjukkan rasa terima kasih dapat sangat membantu membuat pekerja merasa dihargai dan didukung. Hal ini dapat menjadi indikasi kepuasan dalam pekerjaan seseorang, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan membantu bisnis mencapai tujuannya. Tempat kerja memiliki pengaruh terhadap produktivitas pekerja, menurut penelitian yang dilakukan oleh Sri Andar et al. (2022).

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Bank BRI KC Kebayoran Baru**

Hasil pengujian menunjukkan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja Bank BRI KC Kebayoran Baru. Semakin baik gaya kepemimpinan semakin tinggi juga motivasi kerja di Bank BRI KC Kebayoran Baru. Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, guna mencapai sasaran tertentu. Pemimpin yang menunjukkan empati dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan

dapat menciptakan hubungan yang kuat, yang pengaruh yang positif pada motivasi kerja.

Ketika karyawan merasa diperhatikan dan didukung, mereka cenderung lebih berkomitmen dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin dapat mendorong dan memobilisasi potensi yang dimiliki oleh bawahannya dalam menjalin kerjasama dan meningkatkan produktivitas, sehingga tujuan yang ada bisa tercapai. Pemimpin yang mampu memahami kebutuhan individu karyawan dan memberikan pengakuan atas kontribusi mereka akan menciptakan lingkungan yang memotivasi, sehingga karyawan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Kondisi tersebut dibuktikan dari statistik deskriptif dengan hasil rata-rata antara 2.51 hingga 2.77 yang menunjukkan baik. Gaya kepemimpinan di Bank BRI KC Kebayoran Baru memiliki kemampuan untuk menjelaskan ide-idenya dengan jelas, mereka tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga mampu mengkomunikasikan visi, strategi, dan tujuan perusahaan dengan cara yang mudah dipahami oleh bawahan. Hal ini juga tercermin dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan di Bank BRI KC Kebayoran Baru, dimana pemimpin tidak hanya memberikan arahan yang jelas, tetapi juga menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan dan perkembangan karyawan. Di Bank BRI KC Kebayoran Baru, kepemimpinan yang baik dapat memberikan dampak langsung terhadap kedisiplinan, loyalitas, dan produktivitas karyawan. Pemimpin mampu menciptakan komunikasi yang terbuka, memberikan penghargaan yang adil, serta mendukung pengembangan karier karyawan, maka motivasi kerja akan meningkat.

Hasil studi ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sugito Efendi (2021), yang menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa pendekatan kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat secara langsung memengaruhi tingkat semangat, loyalitas, serta kinerja karyawan dalam

menjalankan tugasnya. Temuan ini juga diperkuat oleh berbagai konsep dan teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan arahan yang jelas, serta mendorong karyawan untuk berkontribusi secara optimal.

#### **4. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Bank BRI KC Kebayoran Baru**

Penjabaran data di atas menunjukkan bahwa lingkungan kerja memengaruhi motivasi kerja di Bank BRI KC Kebayoran Baru. Semakin baik lingkungan kerja, semakin tinggi motivasi kerja di Bank BRI KC Kebayoran Baru. Lingkungan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, terutama di sektor perbankan yang menuntut efisiensi, ketelitian, dan produktivitas tinggi. Di Bank BRI KC Kebayoran Baru, lingkungan kerja yang baik dapat menjadi faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih optimal, sementara lingkungan kerja yang kurang kondusif berpotensi menurunkan semangat kerja serta menghambat kinerja individu maupun tim.

Kondisi Bank BRI KC Kebayoran Baru dapat dilihat dari jawaban responden, yang menunjukkan bahwa tempat kerja memiliki pencahayaan yang cukup terang sehingga karyawan merasa nyaman. Lingkungan kerja sangat penting bagi karyawan karena memengaruhi bagaimana mereka menyelesaikan pekerjaan mereka. Ruang kerja yang nyaman, bersih, dan terorganisir dapat meningkatkan produktivitas dan fokus. Selain itu, fasilitas yang memadai, sirkulasi udara yang baik, dan pencahayaan yang baik juga meningkatkan kenyamanan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi mereka.

Saat Bank menyediakan fasilitas kerja yang modern dan nyaman, serta membangun hubungan kerja yang solid antar karyawan, maka motivasi kerja akan meningkat. Sebaliknya, jika lingkungan kerja dipenuhi tekanan berlebih tanpa adanya dukungan dari manajemen, maka motivasi kerja dapat menurun, yang berpotensi memengaruhi kinerja secara

keseluruhan. Studi ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, seperti Sugiono (2021) dan Oktariyanti (2023). Studi ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap keinginan untuk bekerja di Bank BRI KC Kebayoran Baru. Berdasarkan data kuantitatif dan konsep dan teori, penulis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap keinginan untuk bekerja.

#### **5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI KC Kebayoran Baru**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa ada hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan Bank BRI KC Kebayoran Baru. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan melakukan lebih banyak upaya, menunjukkan ketekunan, dan berkomitmen pada tugas yang mereka terima. Hal ini meningkatkan pencapaian hasil kerja karena motivasi berfungsi sebagai penggerak utama bagi seseorang untuk mencapai tujuan mereka. Karyawan yang memiliki motivasi juga lebih cenderung mengambil inisiatif dan berinovasi dalam pekerjaan mereka.

Orang-orang yang termotivasi lebih cenderung menemukan cara baru untuk menyelesaikan tugas dan menemukan solusi inovatif untuk masalah tersebut. Lingkungan kerja yang positif dengan budaya komunikasi yang terbuka dan penghargaan dapat meningkatkan motivasi karyawan dan meningkatkan kinerja mereka. Ketika karyawan memiliki tujuan yang jelas dan merasa bahwa pekerjaan mereka dihargai, mereka cenderung meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan komitmen yang lebih kuat terhadap perusahaan. Hal ini sesuai dengan statistik deskriptif dengan nilai antara 2.56 hingga 2.81 yang dinyatakan baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang sangat bermotivasi cenderung lebih fokus dan berusaha keras untuk memenuhi ekspektasi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Andar et al. (2022), yang menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BRI KC Kebayoran Baru. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa

semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan, semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Motivasi kerja menjadi faktor kunci yang dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas, serta kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap pencapaian target perusahaan.

#### **6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI KC Kebayoran Baru Melalui Motivasi Kerja**

Menurut penjabaran data di atas, gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama jika dikaitkan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Pemimpin yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja karyawan. Pemimpin yang baik dapat meningkatkan motivasi di tempat kerja, yang pengaruh yang positif pada kinerja karyawan. Sofiyah et al., (2021) menemukan bahwa pemimpin yang mampu menyampaikan visi dengan jelas dan memberikan penghargaan yang sesuai dapat meningkatkan motivasi karyawan.

Sangat penting bagi organisasi untuk memahami hubungan ini karena strategi kepemimpinan yang tepat dapat membantu mencapai tujuan perusahaan dengan lebih efektif dengan meningkatkan motivasi tim dan kinerja secara keseluruhan. Jika gaya kepemimpinan yang digunakan tidak sesuai dengan tuntutan atau keadaan kerja karyawan, pengaruhnya juga akan kurang pada motivasi dan kinerja mereka di tempat kerja. Seiring dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan, motivasi kerja karyawan meningkat. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan secara langsung dan mendukung melalui motivasi kerja.

Hasil dari pertanyaan responden menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang jelas dalam menyampaikan visi dan ekspektasi perusahaan mempengaruhi karyawan yang selalu memenuhi target kuantitas. Selain itu, penghargaan dan pengakuan yang meningkatkan motivasi kerja karyawan meningkatkan kinerja mereka dalam mencapai

tujuan yang ditetapkan. Sebagai variabel mediasi, motivasi kerja menjadi jembatan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Studi yang dilakukan oleh Sofiyah et al., (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi kerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Jika gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan karyawan, maka akan terjadi peningkatan motivasi yang signifikan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas (Gustianingtyas et al., 2021).

#### **7. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI KC Kebayoran Baru Melalui Motivasi Kerja**

Menurut penjabaran data di atas, motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan Bank BRI KC Kebayoran Baru. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Bank BRI KC Kebayoran Baru dapat dianalisis melalui pemahaman mengenai bagaimana motivasi kerja berfungsi sebagai variabel mediasi. Lingkungan kerja yang memadai memiliki berbagai elemen, seperti tempat kerja yang nyaman, fasilitas yang cukup, dan suasana kerja yang positif, yang berkontribusi signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Ketika karyawan bekerja dalam lingkungan yang mendukung, mereka cenderung merasa lebih termotivasi untuk mencapai kinerja tinggi.

Suatu lingkungan kerja yang positif dan mendukung dapat mendorong karyawan untuk berprestasi. Karyawan lebih cenderung termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik dalam lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan berkolaborasi. Faktor-faktor yang membentuk lingkungan kerja yang baik termasuk tempat kerja yang nyaman, suasana kerja yang positif, dukungan dari rekan kerja dan atasan, dan ketersediaan fasilitas yang memadai. Sudarmanto et al. (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan disiplin kerja dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini mendukung argumen bahwa

lingkungan kerja yang baik meningkatkan motivasi kerja, yang selanjutnya mendorong kinerja yang lebih baik

Hasil dari penelitian di Bank BRI KC Kebayoran Baru menunjukkan bahwa lingkungan fisik yang nyaman, termasuk pencahayaan yang baik dan penghargaan dari perusahaan, bukan hanya meningkatkan motivasi tetapi juga meningkatkan komitmen karyawan terhadap pencapaian target kerja yang lebih baik. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, mereka lebih cenderung untuk menampilkan kinerja optimal. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan, penting bagi manajemen untuk terus menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang positif dan mendukung, serta memperhatikan faktor dukungan sosial di dalamnya. Studi ini selaras dengan penemuan sebelumnya, seperti penemuan Sugiono (2021) yang menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank BRI KC Kebayoran Baru. Berdasarkan data kuantitatif dan konsep dan teori di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **4.6 Implikasi**

##### **4.6.1 Implikasi Teoritis**

Studi ini mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai serta motivasi mereka untuk bekerja. Temuan ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan. Perusahaan tentu akan mengharapkan semua karyawan yang dapat memiliki keterampilan, namun yang terpenting ialah bagaimana kemauan mereka dalam bekerja keras mencapai hasil kerja yang memuaskan (A. Arifuddin et al., 2023).

Hasil dari studi ini membuktikan jika gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang efektif dan penuh empati dapat meningkatkan motivasi karyawan, sementara lingkungan kerja turut memiliki peran besar dalam

mempengaruhi kinerja dan motivasi mereka. Penelitian ini berfokus pada pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan.

Selain itu, penelitian ini mengungkapkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi cenderung menunjukkan komitmen, inisiatif, dan kreativitas yang lebih tinggi, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Studi sebelumnya memperlihatkan jika lingkungan kerja yang positif dan gaya kepemimpinan yang mendukung dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Dengan demikian, manajemen Bank BRI KC Kebayoran Baru dapat fokus pada menghasilkan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan secara optimal.

Target dari studi ini yaitu meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja yang dimediasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Bank BRI KC Kebayoran Baru. Dengan demikian, teknik purposive sampling digunakan dalam penelitian ini. Masalah ukuran sampel didasarkan pada banyaknya populasi; jika populasi kurang dari 100 orang, jumlah sampel dapat digunakan secara keseluruhan. Namun, jika populasi lebih dari 100 orang, peneliti dapat memilih 10–15 persen atau 20–25 persen dari populasi secara keseluruhan (Arikunto, 2016). Akibatnya, penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Bank BRI KC Kebayoran Baru adalah laki-laki berusia 22–30 tahun yang telah bekerja selama 5-15 tahun.

Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja karyawan Bank BRI KC Kebayoran Baru. (Andar et al., 2022). Sugiono (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan juga berpengaruh terhadap motivasi kerja, dan lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap motivasi kerja. Namun, menurut penelitian Meidina Meidina (2023), baik gaya kepemimpinan maupun lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 4.6.2 Implikasi Praktis

Berdasarkan temuan penelitian, perusahaan, khususnya Bank BRI KC Kebayoran Baru, perlu lebih memperhatikan faktor lingkungan kerja sebagai faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja dan motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang mendukung, menyenangkan, dan mendorong perkembangan karyawan dapat meningkatkan kinerja serta antusiasme mereka dalam bekerja. Oleh karena itu, manajemen perlu menciptakan suasana yang inklusif, terbuka untuk komunikasi, serta memberikan fasilitas yang mendukung kesejahteraan karyawan. Hal ini tidak hanya dapat meningkatkan kinerja akan tetapi juga memperbesar keinginan untuk terus bekerja.

Selain itu, meskipun gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor lain seperti insentif dan penghargaan mungkin memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, Bank BRI KC Kebayoran Baru perlu memperkuat sistem penghargaan yang adil dan transparan, serta memberikan insentif yang relevan untuk mendorong karyawan mencapai target kerja yang optimal. Dengan meningkatkan keseimbangan antara gaya kepemimpinan yang empatik dan pemberian insentif yang tepat, diharapkan kinerja dan motivasi karyawan dapat terus berkembang secara maksimal.