

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA SEBAGAI  
VARIABEL *INTERVENING* PADA KANTOR NOTARIS DAN  
PPAT RAFFI YUSUF JOA'O FREITAS BELO, SH., MKn  
SIDOARJO**

Oleh:

**NUR SA'ADILLAH INDRIYATI**

15210512

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MAHARDHIKA  
SURABAYA  
2019**

**ABSTRAK**

Skripsi ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara langsung Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja sebagai variabel *Intervening*. Penelitian ini menggunakan sumber data primer yang diperoleh melalui memberikan kuesioner kepada responden. Merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan sampel 50 responden. Analisis data menggunakan *Path Analysis* atau analisa jalur dengan menggunakan bantuan *software* SPSS versi 23.0. Hasil penelitian dengan menggunakan *Path Analysis* yaitu Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan kontribusi sebesar 29,0 %, Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan kontribusi 30,2 %. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan kontribusi sebesar 26,4 %, Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan kontribusi sebesar 29.5 %. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan kontribusi sebesar 27,8 %. Sedangkan Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Hasil didapat setelah melakukan pengujian hipotesis menggunakan uji-sobel, hasil tersebut menunjukkan terdapat pengaruh tidak signifikan, sehingga hipotesis dapat ditolak dan tidak terbukti kebenarannya.

***Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan***

## **ABSTRACT**

*This thesis aims to determine the effect directly Leadership Style and Work Environment on Employee Performance and the indirect influence of Leadership Style and Work Environment on Employee Performance through Work Motivation as an Intervening variable. This study uses primary data sources obtained through direct research on the object under providing questionnaires to respondents. Is a type of quantitative research with a sample of 50 respondents. Data analysis using Path Analysis or path analysis using SPSS version 23.0 software. The results of the study using Path Analysis namely Leadership Style have a significant effect on Work Motivation with a contribution of 29,0 %, Work Environment has a significant effect on Work Motivation with a contribution of 30,2%. Leadership Style has a significant effect on Employee Performance with a contribution of 26,4%, Work Environment has a significant effect on Employee Performance with a contribution of 29,5 %. Work Motivation has a significant effect on Employee Performance with a contribution of 27,8 %. While the Leadership Style and Work Environment has no significant effect on performance through work motivation. The results obtained after testing the hypothesis using the sobel test, the results show that there is no significant effect, so the hypothesis can be rejected and not proven true.*

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

## **PENDAHULUAN**

Dalam suatu sistem operasi perusahaan, potensi sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang suatu peran yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin. Pengertian sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Nawawi (2015:40) adalah manusia yang bekerja di lingkungan organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan). Melihat dari pentingnya peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, maka sumber daya manusia harus dikelola dengan baik, begitu halnya dalam suatu perusahaan jasa, dimana banyak konsumen atau pelanggan yang harus dilayani, untuk itu seorang pemimpin perusahaan juga harus memikirkan tingkat kinerja karyawannya.

Diantara beberapa faktor yang dapat membuat kinerja karyawan meningkat antara lain adalah : Gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan juga motivasi kerja.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku konsisten yang diterapkan pemimpin dengan melalui orang lain, yaitu pola perilaku yang diperlihatkan pimpinan pada saat mempengaruhi orang lain. Suwatno & Priansa (2013:156) mengemukakan bahwa pemimpin harus dapat menjalin kerja sama yang baik dengan bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Selain gaya kepemimpinan ada juga faktor yang berpengaruh langsung pada pegawai dan tidak dapat dipisahkan dalam tercapainya suatu tujuan perusahaan yaitu lingkungan kerja. Menurut Maryati (2014:139) Lingkungan kerja yang sehat dan baik akan berpengaruh terhadap kenyamanan kerja karyawan. Jika karyawan merasa nyaman dalam bekerja bisa dipastikan kinerja akan meningkat.

Hasibuan dalam Sunyoto (2013:191) mengungkapkan bahwa motivasi berasal dari kata latin *move* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi kerja menjadi pemicu karyawan agar karyawan menghasilkan kinerja yang baik tanpa ada paksaan. Motivasi dan kemampuan yang dimiliki seseorang merupakan faktor pembentuk utamanya.

Berdasarkan uraian mengenai gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kinerja karyawan, dan motivasi kerja diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Kantor Notaris dan PPAT Raffi Yusuf Joa’o Freitas Belo, SH, MKn Sidoarjo”**.

#### **Rumusan Masalah**

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja di Kantor Notaris dan PPAT Raffi Yusuf Joa’o Freitas Belo, SH,.MKn?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja di Kantor Notaris dan PPAT Raffi Yusuf Joa’o Freitas Belo, SH,.MKn?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Notaris dan PPAT Raffi Yusuf Joa’o Freitas Belo, SH,. MKn?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Notaris dan PPAT Raffi Yusuf Joa’o Freitas Belo, SH,.MKn?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Kantor Notaris dan PPAT Raffi Yusuf Joa’o Freitas Belo, SH,. MKn?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di Kantor Notaris dan PPAT Raffi Yusuf Joa’o Freitas Belo, SH,.MKn?
7. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di Kantor Notaris dan PPAT Raffi Yusuf Joa’o Freitas Belo, SH,.MKn?

#### **Manfaat Penelitian**

- 1) Aspek Akademis  
Penelitian ini memberikan manfaat bagi penulis dalam mengembangkan wacana dunia bisnis terutama dalam pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.
- 2) Aspek Pengembangan Ilmu Pengetahuan  
Diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia.
- 3) Aspek Praktis  
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi Kantor Notaris dan PPAT Raffi Yusuf Joa’o Freitas Belo, SH, MKn Sidoarjo.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Gaya Kepemimpinan

Menurut Yukl (2013:309), gaya kepemimpinan adalah gaya yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang-orang dalam organisasi untuk memahami dan melakukan apa yang diinginkan proses untuk memfasilitasi individu dan usaha untuk menyelesaikan tujuan bersama.

### Lingkungan Kerja

Nitisemito dalam Nuraini (2013:97) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya *air conditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya.

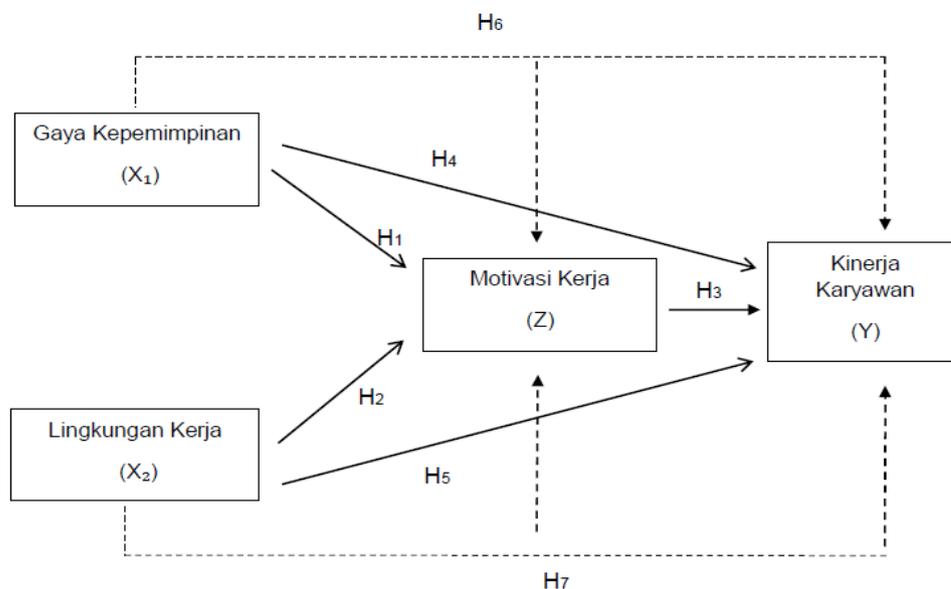
### Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. "Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong orang untuk berbuat sesuatu" (Sutrisno, 2013:109).

### Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2017:9) menjelaskan bahwa "kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

## Hipotesis



**Gambar 1 Kerangka Konsep**  
**Sumber : Dikelola oleh penulis**

Keterangan :

- Variabel Langsung : —————→
- Variabel Tidak Langsung : - - - - -→

- H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
- H2 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
- H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H5 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H6 : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
- H7 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang dilakukan di Kantor Notaris dan PPAT Raffi Yusuf Joa'o Freitas Belo, SH., MKn Sidoarjo. Populasi yang di gunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Kantor Notaris Raffi Yusuf Joa'o Freitas Belo, SH., MKn yang berjumlah 50 orang. Metode pengambilan data menggunakan metode *sampling*, metode *sampling* adalah teknik pengambilan sampel data oleh peneliti. Teknik sampel penelitian menggunakan teknik sampel jenuh, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi *relative* kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, yaitu semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2014:124). Sampel dalam penelitian ini sama dengan jumlah populasi yaitu 50 karyawan Kantor Notaris Raffi Yusuf Joa'o Freitas Belo, SH., MKn.

### **Definisi Operasional Variabel**

Penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu dependen, variabel independen dan variabel intervening.

- a) Variabel independen (X)  
Dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah sebagai berikut : Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Lingkungan Kerja ( $X_2$ ).
- b) Variabel dependen (Y)  
Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.
- c) Variabel *Intervening* (Z)  
Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja.

### **Definisi Operasional Variabel**

1. Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

Menurut Yukl (2013:309), gaya kepemimpinan adalah gaya yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang-orang dalam organisasi untuk memahami dan melakukan apa yang diinginkan proses untuk memfasilitasi individu dan usaha untuk menyelesaikan tujuan bersama.

Indikator yang digunakan mengacu pada teori jalur – tujuan (*path-goal theory*) dari Robert House (Robins dan Coutler, 2011:147), yaitu;

- 1) Pemimpin yang memberi tahu apa yang harus dikerjakan
- 2) Mentaati peraturan
- 3) Jadwal yang spesifik
- 4) Perhatian terhadap kebutuhan

## 2. Lingkungan Kerja (X2)

Nitisemito dalam Nuraini (2013:97) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya *air conditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori dan pendapat dari Sedarmayanti (2013:46), yaitu :

- 1) Pencahayaan di ruang kerja  
Pencahayaan yang cukup tetapi tidak menyilaukan akan membantu menciptakan kinerja karyawannya.
- 2) Suhu Udara  
Dengan cukupnya oksigen dan suhu udara yang baik disekitar tempat kerja, akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.
- 3) Dekorasi tempat kerja  
Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik, sehingga dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hiasan ruang kerja tetapi juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan hal lain untuk bekerja.
- 4) Keamanan Kerja  
Untuk menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman, perlu diperhatikan keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu, faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

## 3. Kinerja Karyawan (Y)

Mangkunegara (2017:9) menjelaskan bahwa “kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Robert L Mathis (2015:113) kinerja karyawan umumnya dapat dinilai dari beberapa kriteria atau indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Ketepatan Waktu
- b. Kehadiran
- c. Kemampuan Bekerja sama
- d. Kejujuran dalam bekerja
- e. Ketaatan terhadap peraturan

## 4. Motivasi Kerja (Z)

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. “Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong orang untuk berbuat sesuatu” (Sutrisno, 2013:109).

Menurut Wibowo (2015:162), indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Target kerja
- b. Kualitas kerja
- c. Tanggung jawab
- d. Komunikasi
- e. Persahabatan.

### Teknik Pengumpulan Data

- a. Observasi  
Teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung kepada objek yang akan diteliti.
- b. Wawancara  
Teknik pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab dengan pihak terkait guna mendapatkan data yang menunjang penelitian.
- c. Kuesioner  
Menurut Sugiyono (2013:199) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada responden untuk dijawabnya.

### Teknik Analisis Data

- a. Uji Validitas  
Menurut Sugiyono (2013:172) hasil penelitian dikatakan valid apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Hal serupa dinyatakan Arikunto (2015:11) bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi, dengan kriteria sebagai berikut.  
Valid: nilai  $r$  hitung  $>$  nilai  $r$  tabel  
Tidak Valid: nilai  $r$  hitung  $<$  nilai  $r$  tabel
- b. Uji reliabilitas  
Menurut Abdillah dan Hartono (2015:57) Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai statistik *composite reliability*. Suatu konstruk dikatakan *reliable* jika nilai *composite reliability* diatas 0,7 Uji
- c. Asumsi Klasik  
Uji asumsi klasik adalah persyaratan pengujian statistik yang harus dipenuhi terlebih dahulu dalam analisis regresi linier. Model dalam penelitian ini harus bebas dari asumsi klasik, yaitu normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.

### Uji Hipotesis

- a. Uji t (parsial)  
Menurut Ghozali (2014:98) uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen. Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) atau tingkat keyakinan sebesar 0,95.
- b. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )  
Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. (Ghozali, 2014: 97).
- c. Analisis Jalur  
Ghozali (2013:249), menyatakan bahwa "Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk

menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.”

d. Uji Sobel

Dalam uji sobel ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi yaitu kepuasan. Ghazali (2014:248) suatu variabel disebut intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

## **ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Deskriptif**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan termasuk dalam kategori tinggi, variabel Lingkungan Kerja termasuk dalam kategori tinggi, variabel Kinerja Karyawan termasuk dalam kategori tinggi dan Motivasi Kerja termasuk dalam kategori tinggi.

### **Uji Validitas, Reliabilitas dan Normalitas**

Berdasarkan hasil pengujian validitas, instrument dapat diketahui bahwa semua koefisien korelasi lebih besar dari  $r$  tabel sebesar 0.2787. Dengan demikian item-item pengukur variabel Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan dinyatakan valid dan dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, diketahui bahwa semua variabel menghasilkan *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,6, sehingga item-item pengukur Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan dan Motivasi Kerja dinyatakan handal dan layak dipergunakan sebagai alat pengumpul data.

Berdasarkan hasil pengujian normalitas, diketahui bahwa semua variabel menghasilkan nilai *kolmogrov Smirnov* sebesar 0,631 dengan nilai *asympt.sig* sebesar 0,821 ( $0,821 > 0,05$ ). Dari hasil tersebut diketahui nilai *asympt.sig untuk semua variabel*  $> 0,05$ . Sehingga dapat dinyatakan bahwa data berdistribusi normal.

### **Uji Asumsi Klasik**

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas, dapat diketahui nilai VIF untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 1,225 ( $<10$ ), variabel lingkungan kerja sebesar 1,234 ( $<10$ ) dan variabel motivasi kerja sebesar 1,302 ( $<10$ ). Dari hasil tersebut maka dapat dinyatakan bahwa regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari multikolinieritas.

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas, dapat diketahui pada gambar Scatterplot yang dihasilkan terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

### **Analisis Jalur Model Trimming**

Analisis jalur model trimming digunakan untuk memperbaiki model struktur analisis jalur dengan cara mengeluarkan dari model dan variabel eksogen yang koefisien jalurnya tidak signifikan.

## 1. Pengujian Struktur 1

Berikut adalah hasil pengujian sub struktur 1.

Tabel 1  
Tabel hasil pengujian struktur 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,481 <sup>a</sup>	,232	,199	4,91432

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

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	8,692	3,593		2,419	,019
1	Gaya Kepemimpinan	,474	,220	,290	2,151	,037
	Lingkungan Kerja	,435	,195	,302	2,234	,030

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : Data uji regresi linier Diolah, 2019

Dari pengujian didapatkan hasil yang menunjukkan nilai keterpengaruhan antara variabel bebas dan variabel terikat sebagai berikut:

### a. Koefisien Korelasi

Pada tabel Model Summary yang menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar  $R = 0,481$  artinya korelasi antara variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan variabel motivasi kerja sebesar 48,1%.

### b. Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi (*R-Square*) sebesar 0,232. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi motivasi kerja sebesar 23,2%, sedangkan 76,8% dipengaruhi oleh variabel lain.

### c. Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui model regresinya dari kedua variabel, yaitu:

$$Y = 8,692 + 0,474X_1 + 0,435X_2 + e$$

- 1) Dari persamaan tersebut, nilai konstanta adalah 8,692. Hal ini menunjukkan bahwa jika nilai variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerjasama dengan nol, maka nilai variabel motivasi kerja sebesar 8,692.
- 2) Koefisien regresi gaya kepemimpinan sebesar 0,474, menunjukkan besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel motivasi kerja, koefisien regresi bertanda positif menunjukkan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh searah terhadap variabel motivasi kerja, yang berarti setiap peningkatan variabel gaya kepemimpinan satu satuan maka akan meningkatkan nilai motivasi kerjasebesar 0,474 satuan.
- 3) Koefisien regresi lingkungan kerja sebesar 0,435, menunjukkan besarnya pengaruhvariabel lingkungan kerja terhadap variabel motivasi kerja, koefisien regresi bertanda positif menunjukkan variabel lingkungan kerja berpengaruh searah terhadap variabel motivasi kerja, yang berarti setiap peningkatan

variabel lingkungan kerja satu satuan maka akan meningkatkan nilai motivasi kerja sebesar 0,435 satuan.

## 2. Pengujian Struktur 2

Berikut adalah hasil pengujian struktur 2.

Tabel 2  
Tabel hasil pengujian struktur 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,637 <sup>a</sup>	,406	,367	3,92067

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

b. Dependent Variable: Kinerja

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	1,499	3,040		,493	,624
1	Gaya Kepemimpinan	,388	,184	,264	2,103	,041
	Lingkungan Kerja	,381	,163	,295	2,337	,024
	Motivasi Kerja	,249	,116	,278	2,143	,037

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data uji regresi linier Diolah, 2019

Dari pengujian didapatkan hasil yang menunjukkan nilai keterpengaruhan antara variabel bebas dan variabel terikat sebagai berikut:

### a. Koefisien Korelasi

Pada tabel Model Summary yang menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar  $R = 0,637$  artinya korelasi antara variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja dengan variabel kinerja sebesar 63,7%.

### b. Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi (*R-Square*) sebesar 0,406. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja dapat mempengaruhi variabel kinerja sebesar 40,6%, sedangkan 59,4% dipengaruhi oleh variabel lain.

### c. Persamaan Garis Regresi

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui model regresinya dari kedua variabel, yaitu:

$$Y = 1,499 + 0,388X_1 + 0,381X_2 + 0,249X_3 + e$$

- 1) Dari persamaan tersebut, nilai konstanta adalah 1,499. Hal ini menunjukkan bahwa jika nilai variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja sama dengan nol, maka nilai variabel motivasi kerja sebesar 1,499.
- 2) Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,388, menunjukkan besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja, koefisien regresi bertanda positif menunjukkan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh searah terhadap variabel kinerja, yang berarti setiap peningkatan variabel gaya kepemimpinan satu satuan maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja sebesar 0,388 satuan.

- 3) Koefisien regresi variabel lingkungan kerja sebesar 0,381, menunjukkan besarnya pengaruh variabel lingkungan kerja terhadap variabel kinerja, koefisien regresi bertanda positif menunjukkan variabel lingkungan kerja berpengaruh searah terhadap variabel kinerja, yang berarti setiap peningkatan variabel lingkungan kerja satu satuan maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja sebesar 0,381 satuan.
- 4) Koefisien regresi variabel motivasi kerja sebesar 0,249, menunjukkan besarnya pengaruh variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja, koefisien regresi bertanda positif menunjukkan variabel motivasi kerja berpengaruh searah terhadap variabel kinerja, yang berarti setiap peningkatan variabel motivasi kerja satu satuan maka akan meningkatkan nilai variabel kinerja sebesar 0,249 satuan.

### Pengaruh langsung, tidak langsung dan Total Pengaruh

- a. Pengaruh langsung (*direct effect*).

**Tabel 3**  
**Perhitungan pengaruh langsung**

Pengaruh Variabel	Pengaruh langsung
X1 Terhadap Z	0,290
X2 Terhadap Z	0,302
X1 Terhadap Y	0,264
X2 Terhadap Y	0,295
Z Terhadap Y	0,278

*Sumber: analisis jalur model trimming diolah 2019*

Pada tabel 3 diatas diketahui pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap variabel motivasi kerja (Z) sebesar 0,290, variabel lingkungan kerja (X2) terhadap variabel motivasi kerja (Z) sebesar 0,302, variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap variabel kinerja (Y) sebesar 0,264, variabel lingkungan kerja (X2) terhadap variabel kinerja (Y) sebesar 0,295 dan variabel motivasi kerja (Z) terhadap variabel kinerja (Y) sebesar 0,278.

- b. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)

Penghitungan pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap variabel kinerja (Y) melalui variabel motivasi kerja (Z) dan variabel lingkungan kerja (X2) terhadap variabel kinerja (Y) melalui variabel motivasi kerja (Z) menggunakan uji Sobel (*Sobel test*) (Ghozali, 2015;45). Dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 X1 \rightarrow Z \rightarrow Y &= P_{x1z} \cdot P_{zy} \\
 &= 0,290 \times 0,278 \\
 &= 0,080
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 X2 \rightarrow Z \rightarrow Y &= P_{x2z} \cdot P_{zy} \\
 &= 0,302 \times 0,278 \\
 &= 0,083
 \end{aligned}$$

Dari rumus diatas diketahui pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap variabel kinerja (Y) melalui variabel motivasi kerja (Z) sebesar 0,080 dan pengaruh tidak langsung variabel lingkungan kerja (X2) terhadap variabel kinerja (Y) melalui variabel motivasi kerja (Z) sebesar 0,083.

c. Total Effect

Berikut adalah besarnya pengaruh total pada model penelitian:

$$\begin{aligned} X1 \rightarrow Z \rightarrow Y &= Px1y + (Px1z * pzy) \\ &= 0,290 + 0,080 \\ &= 0,370 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} X2 \rightarrow Z \rightarrow Y &= Px2y + (Px2z * pzy) \\ &= 0,302 + 0,083 \\ &= 0,385 \end{aligned}$$

Dari rumus diatas diketahui total pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap variabel kinerja (Y) melalui variabel motivasi kerja (Z) sebesar 0,370 dan total pengaruh variabel lingkungan kerja (X2) terhadap variabel kinerja (Y) melalui variabel motivasi kerja (Z) sebesar 0,385.

## Pembahasan

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja pada Kantor Notaris dan PPAT Raffi Yusuf Joa'o Freitas Belo, SH.,Mkn di Sidoarjo**

Berdasarkan pengujian hipotesis dengan menggunakan program SPSS, maka diperoleh nilai hasil uji t yaitu nilai t-hitung variabel gaya kepemimpinan sebesar 2,151 dengan nilai signifikan sebesar 0,037. Dimana t-tabel diketahui sebesar 2,010. Sehingga t-hitung > t-tabel yaitu 2,151 > 2,010 dengan nilai signifikan 0,037 < 0,05. Dari hasil tersebut maka dapat dinyatakan Hipotesis diterima yang artinya Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan yang saat ini dijalankan oleh pimpinan Kantor Notaris dan PPAT Raffi Yusuf Joa'o Freitas Belo, SH.,Mkn memberikan dampak yang besar terhadap motivasi kerja karyawan. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa apabila variable Gaya Kepemimpinan naik, maka Motivasi kerja karyawan juga akan mengalami kenaikan, dan sebaliknya apabila Gaya Kepemimpinan mengalami penurunan maka motivasi kerja karyawan juga akan mengalami penurunan juga.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja pada Kantor Notaris dan PPAT Raffi Yusuf Joa'o Freitas Belo, SH.,Mkn di Sidoarjo**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan program SPSS, maka diperoleh nilai hasil uji t yaitu nilai t-hitung variabel lingkungan kerja sebesar 2,234 dengan nilai signifikan sebesar 0,030. Dimana t-tabel diketahui sebesar 2,010. Sehingga t-hitung > t-tabel yaitu 2,234 > 2,010 dengan nilai signifikan 0,030 < 0,05. Dari hasil tersebut maka dapat dinyatakan hipotesis diterima yang artinya lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja yang dirasakan oleh karyawan saat ini dapat ditunjukkan oleh Lingkungan Kerja yang baik. Hasil koefisien yang positif menunjukkan bahwa apabila Lingkungan Kerja baik maka Motivasi Kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan, sebaliknya apabila Lingkungan Kerja kurang baik maka Motivasi kerja karyawan juga akan mengalami penurunan pula.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Notaris dan PPAT Raffi Yusuf Joa'o Freitas Belo, SH.,Mkn di Sidoarjo**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan program SPSS, maka diperoleh nilai hasil uji t yaitu diperoleh nilai t-hitung variabel gaya kepemimpinan sebesar 2,103 dengan nilai signifikan sebesar 0,041. Dimana t-tabel diketahui sebesar 2,010. Sehingga t-hitung > t-tabel yaitu 2,103 > 2,010 dengan nilai signifikan 0,041 < 0,05. Dari hasil tersebut maka dapat dinyatakan hipotesis diterima yang artinya gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan yang saat ini dijalankan oleh pimpinan Kantor Notaris dan PPAT Raffi Yusuf Joa'o Freitas Belo, SH.,Mkn sangat memberikan dampak yang besar terhadap Kinerja karyawan perusahaan saat ini. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa apabila variable Gaya Kepemimpinan naik, maka Kinerja karyawan juga akan mengalami kenaikan, dan sebaliknya apabila Gaya Kepemimpinan mengalami penurunan maka Kinerja karyawan juga akan mengalami penurunan juga.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Notaris dan PPAT Raffi Yusuf Joa'o Freitas Belo, SH.,Mkn di Sidoarjo**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan program SPSS, maka diperoleh nilai hasil uji t yaitu diperoleh nilai t-hitung variabel lingkungan kerja sebesar 2,337 dengan nilai signifikan sebesar 0,024. Dimana t-tabel diketahui sebesar 2,010. Sehingga t-hitung > t-tabel yaitu  $2,337 > 2,010$  dengan nilai signifikan  $0,024 < 0,05$ . Dari hasil tersebut maka dapat dinyatakan hipotesis diterima yang artinya lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja yang saat ini dijalankan oleh pimpinan Kantor Notaris dan PPAT Raffi Yusuf Joa'o Freitas Belo, SH.,Mkn sangat memberikan dampak yang besar terhadap Kinerja karyawan perusahaan saat ini. Nilai koefisien yang positif menunjukkan bahwa apabila variabel Lingkungan Kerja naik, maka Kinerja karyawan juga akan mengalami kenaikan, dan sebaliknya apabila Lingkungan Kerja mengalami penurunan maka Kinerja karyawan juga akan mengalami penurunan.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Notaris dan PPAT Raffi Yusuf Joa'o Freitas Belo, SH.,Mkn di Sidoarjo**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan program SPSS, maka diperoleh nilai hasil uji t yaitu diperoleh diperoleh nilai t-hitung variabel motivasi kerja sebesar 2,143 dengan nilai signifikan sebesar 0,037. Dimana t-tabel diketahui sebesar 2,010. Sehingga t-hitung > t-tabel yaitu  $2,143 > 2,010$  dengan nilai signifikan  $0,037 < 0,05$ . Dari hasil tersebut maka dapat dinyatakan hipotesis diterima yang artinya motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang dirasakan oleh setiap karyawan saat ini baik motivasi yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan maupun motivasi atas Lingkungan Kerja perusahaan sangat berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan perusahaan saat ini. Hasil koefisien yang bernilai positif menunjukkan bahwa apabila motivasi kerja mengalami kenaikan maka kinerja karyawan juga akan mengalami kenaikan, sebaliknya apabila motivasi kerja mengalami penurunan maka kinerja karyawan juga akan mengalami penurunan pula.

### **Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada Kantor Notaris dan PPAT Raffi Yusuf Joa'o Freitas Belo, SH.,Mkn di Sidoarjo**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis data dengan menggunakan program SPSS dapat diambil kesimpulan bahwa nilai pengaruh langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar 0,290, sedangkan nilai pengaruh pengaruh tidak langsung sebesar 0,080. Dari hasil tersebut menunjukkan nilai pengaruh langsung lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung, sehingga dapat dinyatakan Hipotesis ditolak yang artinya gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Kontribusi pengaruh secara langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,290, sedangkan Pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja adalah sebesar 0,080, maka dapat diambil kesimpulan bahwa perhitungan secara langsung dengan tidak menggunakan variabel *intervening* Kepuasan Kerja (hasilnya lebih baik daripada menggunakan variabel *intervening* Motivasi Kerja dengan hasil kontribusi sebesar 0,080. Sedangkan pengaruh total pengaruh

kepemimpinan kerja terhadap kinerja karyawan kerja melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,370.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada Kantor Notaris dan PPAT Raffi Yusuf Joa'o Freitas Belo, SH.,Mkn di Sidoarjo**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan program SPSS dapat diambil kesimpulan bahwa nilai pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja sebesar 0,302, sedangkan nilai pengaruh pengaruh tidak langsung sebesar 0,083. Dari hasil tersebut menunjukkan nilai pengaruh langsung lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung, sehingga dapat dinyatakan hipotesis ditolak yang artinya lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Kontribusi pengaruh secara langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan adalah sebesar 0,302, sedangkan Pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja adalah sebesar 0,083, maka dapat diambil kesimpulan bahwa perhitungan secara langsung dengan tidak menggunakan variabel *intervening* Motivasi Kerja hasilnya lebih baik daripada menggunakan variabel *intervening* Motivasi Kerja dengan hasil kontribusi sebesar 0,083. Sedangkan pengaruh total pengaruh kepemimpinan kerja terhadap kinerja karyawan kerja melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,385.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil didapat setelah melakukan pengujian hipotesis menggunakan uji-t, dimana diperoleh nilai signifikan  $< 0,05$ . Dimana hasil tersebut menunjukkan terdapat pengaruh signifikan, sehingga hipotesis dapat diterima dan terbukti kebenarannya.
2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil didapat setelah melakukan pengujian hipotesis menggunakan uji-t, dimana diperoleh nilai signifikan  $< 0,05$ . Dimana hasil tersebut menunjukkan terdapat pengaruh signifikan, sehingga hipotesis dapat diterima dan terbukti kebenarannya.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil didapat setelah melakukan pengujian hipotesis menggunakan uji-t, dimana diperoleh nilai signifikan  $< 0,05$ . Dimana hasil tersebut menunjukkan terdapat pengaruh signifikan, sehingga hipotesis dapat diterima dan terbukti kebenarannya.
4. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil didapat setelah melakukan pengujian hipotesis menggunakan uji-t, dimana diperoleh nilai signifikan  $< 0,05$ . Dimana hasil tersebut menunjukkan terdapat pengaruh signifikan, sehingga hipotesis dapat diterima dan terbukti kebenarannya.
5. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil didapat setelah melakukan pengujian hipotesis menggunakan uji-t, dimana diperoleh nilai signifikan  $< 0,05$ . Dimana hasil tersebut menunjukkan terdapat pengaruh signifikan, sehingga hipotesis dapat diterima dan terbukti kebenarannya.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Hasil didapat setelah melakukan pengujian hipotesis menggunakan uji-sobel, dimana diperoleh nilai pengaruh langsung  $>$  pengaruh tidak langsung, hasil tersebut menunjukkan terdapat pengaruh tidak signifikan, sehingga hipotesis dapat ditolak dan tidak terbukti kebenarannya.
7. Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Hasil didapat setelah melakukan pengujian hipotesis menggunakan uji-sobel, dimana diperoleh nilai pengaruh langsung  $>$  pengaruh tidak langsung, hasil tersebut menunjukkan terdapat pengaruh tidak signifikan, sehingga hipotesis dapat ditolak dan tidak terbukti kebenarannya.

## Saran

1. Pemimpin harus tetap memperhatikan dan memberikan pujian atas hasil kerja karyawan, dan senantiasa memberikan pengarahan kepada karyawan dalam mengerjakan suatu pekerjaan, serta memberikan kesempatan yang lebih luas kepada karyawan untuk dapat menambah pengetahuan dan keahliannya melalui pendidikan dan pelatihan dalam rangka promosi atau kenaikan jabatan.
2. Perusahaan diharapkan dapat memperbaiki dan mempertahankan kondisi lingkungan kerja, memperhatikan kenyamanan, fasilitas yang lebih memadai. serta karakteristik individu para karyawannya agar kinerja karyawan dapat terus meningkat.
3. Perusahaan diharapkan memperhatikan karyawan dengan memberikan tunjangan yang sesuai atau *reward* bagi karyawan berprestasi dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuan dengan pemberian *training* serta memberikan jaminan dan keselamatan bagi karyawan seperti jaminan kesehatan tambahan sehingga dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja yang nantinya akan mampu meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Syamsul, 2014. *Leadership ilmu dan seni kepemimpinan*, Mitra wacana media, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2014. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2017. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_, A. P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2013. *Perilaku Organisasi, Buku 2 Edisi Duabelas*. Alih bahasa: Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2013. *Membangun Dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan*. Bandung: Refika Aditama.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan Ketujuh. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2015. *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukrispianto dan Angga Suwignyo. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Vol. 15, No. 02. Agustus 2017.
- Yukl, Gary A. 2014. *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Terjemahan)*. Alih Bahasa: Budi Supriyanto. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks.