

DAMPAK PENGELOLAAN MOTIVASI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Hendrawan Saragih
Universitas Muslim Nusantara
Email: hendrawansaragih720@gmail.com

Abstrak

Membentuk organisasi yang unggul, perlu menempatkan karyawan sebagai faktor pendukung utama keberhasilan. Hal ini disebabkan, karyawan merupakan ujung tombak pelaksanaan kegiatan organisasi untuk dapat mencapai tujuan secara efektif. Perilaku kerja karyawan yang orientasi pada kinerja tinggi, akan berbanding lurus terhadap pencapaian tujuan organisasi. Karyawannya agar dapat dikelola dengan baik, yang pada akhirnya diselaraskan dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Artikel ini, memberikan pembahasan tentang motivasi karyawan melakukan pekerjaan di organisasi keuangan. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa perlunya gaya kepemimpinan yang dapat memadukan gaya transformasional dan transaksional dalam keadaan saat ini. Hal ini disebabkan, dengan memadukan kedua gaya tersebut dapat mendorong karyawan termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Motivasi, Manajemen Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Dukungan yang diberikan karyawan kepada organisasi, merupakan bagian terpenting untuk menciptakan kemajuan organisasi (Aarabi et al., 2013). Hal ini dikarenakan, karyawan merupakan aset terbesar milik organisasi yang berperan penting dalam kemajuan dan peningkatan kualitas organisasi (Spencer, 1994), serta sebagai sumber keunggulan strategis (Wright & Snell, 1998). Oleh karena itu, banyak organisasi yang fokus pada eksploitasi kemampuan karyawan.

Rue and Byars (2004) mendefinisikan kinerja karyawan, sebagai tingkat kemampuan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Selain itu, kinerja karyawan didefinisikan sebagai bentuk perilaku dalam upaya mencapai tujuan yang ingin dicapai organisasi (Mc Cloy et al., 1994). Pendapat yang berbeda lainnya, mendefinisikan kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan secara efisien dan efektif (Lawler, 1967).

Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengetahui kemampuan karyawannya agar dapat dikelola dengan baik, yang pada akhirnya diselaraskan dengan strategi organisasi secara keseluruhan (Boxall & Purcell, 2011). Kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, berbanding lurus terhadap kinerja organisasi (Kleinknecht et al., 2014 ; Vosloban, 2012) . Beach and Beach (1985) menyebutkan bahwa, organisasi merupakan sebuah sistem yang didalamnya terbentuk struktur serta perencanaan yang berjalan dan

dilaksanakan dengan penuh kesadaran oleh orang - orang yang ada didalamnya . Pada akhirnya, dengan kesadaran tersebut membentuk hubungan kerja berdasarkan cara- cara yang terkoordinasi, bekerjasama serta saling member i dorongan untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Beberapa penelitian terdahulu, menyebutkan bahwa motivasi sebaga i pendorong karyawan memiliki kinerja yang tinggi (Golembiewski, 1973 ; Meyer & Allen, 1991 ; SUMA & BUDI, 2021) . Omollo and Oloko (2015) mengatakan bahwa, motivasi merupakan kunci sukses organisasi untuk bertahan dan berkembang. Secara sederhana, dapat dikatakan bahwa motivasi karyawan merupakan gambaran tentang tingkat energi, komitmen dan kreatifitas karyawan dalam bekerja. Grant (2008) mengatakan bahwa, karyawan yang memiliki motivasi berorientasi terhadap kinerja dan produktivitas, serta aktif terlibat dalam pekerjaan dan bersedia meng ambiltanggungjawab (Kuvaas & Dysvik, 2009).

Pada sisi yang lain, Kelly (2004) mengatakan motivasi berkaitan dengan kekuatan yang mempengaruhi dan menjaga kualitas serta int ensitas perilaku. Roberts (2005) menyebutkan bahwa, motivasi sebagai dasar pembentuk perilaku seseorang dalam bekerja, serta pengambilan keputusan dalam bertindak (Pinder, 2014). Oleh karena itu, faktor motivasi menjadi hal penting untuk dimiliki karyawan sehingga dapat mendorong efektifitas dalam melakukan bekerja (Locke & Latham, 2004). Sehingga, diharapkan dari efektifitas pekerjaan tersebut dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam bersaing (Baron et al., 1996).

Artikel ini, memberikan pembahasan tentang motivasi karyawan melakukan pekerjaan di organisasi keuangan. Subyek dari penelitian ini, adalah karyawan yang bekerja di 6 organisasi perbankan di Kota Medan, Indonesia. Adapun permasalahan yang terjadi saat ini, adanya perubahan tanggungjawab kerja yang dialami selama pandemi covid- 19. Pada saat ini, dampak dari covid- 19 adalah menyebabkan terjadinya permasalahan pada sektor ekonomi masyarakat. Sebagai dampak tersebut, banyaknya nasabah pinjaman kredit yang mengalami kesulitan pembayaran kredit. Selain itu, akibat dari covid- 19 telah menimbulkan ketakutan pada organisasi keuangan dalam pember ian kredit kepada masyarakat. Pada akhirnya, untuk dapat menstabilkan keuangannya banyak organisasi yang melakukan pengurangan karyawan, terutama pada bagian marketing. Konsekuensi dari tindakan tersebut, menuntut karyawan lainnya untuk dapat melakukan pekerjaan yang bukan menjadi tanggungjawabnya.

Beberapa penelitian terdahulu, memberikan ragam enteseden yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Biswas and Varma (2012) menempatkan iklim psikologis organisasi, dan kepemimpinan transformasional . Abu Khalifeh and Som (2013) menempatkan komunikasi karyawan, pengembangan karyawan, penghargaan dan pengaku an, dan kepedulian karyawan yang diperluas. SUMA and BUDI (2021) menempatkan perilaku mandiri sebagai anteseden kiner ja karyawan. Toban et al. (2014) memberikan pembahasan tentang, kepemimpinan t ransformasional dan t ransaksional sebagai anteseden kinerja karyawan. Bernerth et al. (2012) mengatakan bahwa, kepribadian memberikan dampak terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini, memberikan kajian tentang prediktor kinerja karyawan dengan menggunakan 3 variabel independen (gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, efikasi diri) dan 1 variabel mediasi (motivasi). Kebaharuan dalam

penelitian ini, adalah memberikan kajian secara bersama variabel efikasi diri sebagai prediktor kinerja karyawan.

Pada saat ini, untuk dapat mencapai keunggulan organisasi diperlukan peran efektif dari kepemimpinan (Pinto & Slevin, 1988). Crawford (2000) menyebutkan bahwa, kompetensi seorang pemimpin memberikan dampak terhadap organisasi. Müller and Turner (2010) menyebutkan bahwa, pimpinan yang sukses adalah yang mampu menggabungkan tidak hanya kemampuan pengetahuan teknis dan manajemen semata, tetapi juga keterampilan dalam memimpin (Pinto & Slevin, 1988; Zimmerer & Yasin, 1998).

House and Mitchell (1975) menyebutkan bahwa, gaya kepemimpinan diukur dari tanggapan yang ditunjukkan bawahan pada aspek kepuasan bawahan, ekspektasi sikap, serta ekspektasi kinerja yang efektif (Negron, 2008). Oleh karena itu, Indvik (1986) menyebutkan gaya kepemimpinan memiliki fungsi untuk mendukung, melibatkan dan menyediakan struktur kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kesuksesan organisasi, telah menjadi permasalahan yang kontroversi. Hal ini, disebabkan masih terdapat perbedaan pendapat dalam merumuskan dampak gaya kepemimpinan. Ahrendts (2013) mengatakan bahwa, gaya kepemimpinan usaha Burberry telah berdampak terjadinya peningkatan pendapatan sampai lima kali. Namun, Tosi et al. (2004) mengatakan bahwa, menempatkan pimpinan yang superstar tidak berdampak terhadap peningkatan usaha, sebaliknya menyebabkan pengeluaran biaya gaji yang tinggi.

TINJAUAN PUSTAKA

Northouse (2014) menjelaskan bahwa, kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk membujuk orang lain agar berperilaku kerja sesuai dengan tujuan. Northouse (2016) mengatakan, kepemimpinan merupakan suatu proses di mana seseorang dapat mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Saat ini, para pemimpin tidak hanya bergantung pada kekuatan untuk membujuk karyawan untuk melakukan apa yang diperintahkan. Akan tetapi, mereka tertarik dalam interaksi dengan bawahan atau meningkatkan dan memperluas kepentingan bawahan mereka (Northouse, 2016).

Beberapa penelitian terdahulu, memberikan hasil yang berbeda-beda tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi. Penelitian yang menunjukkan dampak signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi (Guterres et al., 2020; Turang, 2015). Namun penelitian lainnya, menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi (Handoyo, 2015; Mendoza et al., 2018).

Magnusson (1981) mengatakan bahwa, faktor lingkungan dapat memberikan dampak persepsi psikologis karyawan dalam bekerja (Caplan, 1987). Blumberg and Pringle (1982) mengatakan lingkungan, memberikan dampak terhadap perilaku kerja karyawan (Kyriakidou & Ozbilgin, 2004; Olson & Borman, 1989). Guchait and Cho (2010) menyebutkan bahwa, hampir 80% alasan karyawan memilih pekerjaan karena lingkungan kerja. Oleh karena itu, menjadi hal penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung karyawan (Ghosh & Sahney, 2011).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dijelaskan bahwa dampak lingkungan terhadap kinerja karyawan memberikan hasil berbeda-beda. Beberapa penelitian, menunjukkan terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi (Badrianto & Ekhsan, 2019; Parashakti et al., 2020; Sri Rahardjo, 2014). Sedangkan beberapa penelitian lainnya, menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan (Kadek Nonik Erawati, Ni WayanSitiari and Ni Luh Putu Indiani, 2019).

Bandura (1977) mengatakan bahwa, konsep diri mencerminkan keyakinan seseorang tentang kemampuannya dalam melakukan suatu kegiatan. Dijelaskan kembali oleh Bandura (1994) keyakinan tersebut, muncul dari rasa, berpikir, motivasi diri dan berperilaku. Baron dan Byrne (..) mengatakan, efikasi diri sebagai evaluasi seseorang tentang kemampuan dirinya dalam melaksanakan suatu kegiatan, mencapai tujuan serta mengatasi hambatan. Bandura dan Woods (..) menyebutkan, efikasi diri berkaitan dengan keyakinan yang mendorong munculnya motivasi, kemampuan kognitif, serta tindakan seseorang dalam mencapai tujuan.

Penelitian dampak dari efikasi diri terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, menunjukkan adanya hubungan yang signifikan (Jacob Cherian & Jolly Jacob, 2013 ; Fred C. Lunenburg, 2011 ; Çetin, F. and Aşkun, D. 2019 ; Na-Nan, K. and Sanamthong, E., 2020). Sementara beberapa penelitian lainnya, menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan efikasi diri terhadap kinerja karyawan (W. Richard Carter, Paul L. Nesbit, Richard J. Badham, Sharon K. Parker & Li- Kuo Sung, 2016 ; Raub, S., & Liao, H., 2012).

Kata motivasi berasal dari kata latin "*movere*", diartikan sebagai dorongan untuk "bergerak" (Luthans, 1995; Prawira, 2014 ; Rajput, 2011). Oleh karena itu, motivasi dapat dimaknai sebagai dorongan untuk melakukan suatu kegiatan. Luthans (1995), menyebutkan bahwa dasar dalam memahami motivasi terletak pada maknanya yaitu hubungan antara kebutuhan, dorongan dan penghargaan. Oleh karena itu, motivasi dianggap sebagai proses yang diawali dari adanya kebutuhan fisio logis yang memunculkan dorongan untuk mencapai tujuan. Robbins dan Judge (2007), mendefinisikan motivasi sebagai pendorong perilaku yang membentuk intensitas, arah serta usaha untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, menunjukkan adanya hubungan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan (Ria Festiningtyas & Alini Gilang, 2020 ; US Muogbo, 2013 ; Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, 2014 ; Virginia Gachengo and Susy Wekesa, 2017). Namun, terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan tidak adanya hubungan signifikan motivasi terhadap kinerja (Sabar Sutia, Refren Riadi, Mochammad Fahlevi, 2020; Valensia Angelina Wisti Dapu, 2015).

Hipotesis Penelitian

Penelitian ini, dilakukan dengan menggunakan analisis data Structural Equation Model (SEM). Adapun analisis yang dilakukan, adalah untuk menguji dampak langsung dan tidak langsung. Pengujian langsung, bertujuan untuk mengetahui dampak hubungan variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan. Sedangkan uji tidak

langsung, untuk mengetahui peran variabel motivasi sebagai mediasi. Maka, hipotesis dalam penelitian ini:

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

H2 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

H3 : Efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

H4 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H6 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H7 : Efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Sampel Penelitian

Penelitian ini, merupakan penelitian explanatory research. Sekaran (2011) mengatakan, penelitian explanatory bertujuan untuk menguji teori dalam memperkuat atau menolak hasil penelitian yang ada. Pengumpulan data, dilakukan secara primer dengan bentuk memberikan survey/kuesioner kepada responden. Kegiatan survey, bertujuan untuk memperoleh data dari responden penelitian.

Sampel penelitian ini, dikumpulkan dari 242 orang karyawan bagian marketing yang bekerja di 6 (enam) Bank Swasta di Kota Medan. Aktivitas pekerjaan marketing, adalah dengan mencari nasabah baru, mengawasi portofolio pembayaran nasabah. Tanggungjawab pekerjaan tersebut, dilakukan sebelum pandemi covid-19 melanda dunia. Namun, setelah terjadinya pandemi covid-19 tanggungjawab mereka lebih banyak pada aspek memonitor pembayaran nasabah.

Penentuan sampel penelitian, menggunakan pendekatan non probability sampling. Non probability sampling, merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak didasari atas peluang yang sama (Sugiyono, 2015). Pemilihan responden sebagai sampel, dilakukan dengan metode purposive sampling. Sekaran dan Bougie (2013) mengatakan, metode purposive sampling adalah pemilihan sampel berdasarkan kriteria-kriteria yang ditentukan sendiri oleh penulis. Adapun kriteria yang ditentukan adalah bagian marketing, masa kerja minimal 12 bulan, status karyawan tetap, dan bersedia menjadi responden.

Ukuran

Teknik skala ukuran jawaban responden menggunakan skala likert 5 poin, dari skala 5 (sangat setuju) sampai skala 1 (sangat tidak setuju). Adapun variabel gaya kepemimpinan terdiri dari 5 indikator, yang merupakan modifikasi dari pendapat Bass dan Avolio (2005). Indikator tersebut: memiliki visi yang inspirasi, dukungan kepada karyawan, pengawasan karyawan, pengambilan keputusan, kemampuan memimpin. Sementara untuk variabel lingkungan kerja, terdiri dari 4 (empat) indikator yang merupakan modifikasi dari pendapat Roca dan Searcy (2012). Adapun indikator tersebut: fasilitas kerja, gaji, pelatihan dan keamanan kerja.

Indikator variabel efikasi diri, merupakan modifikasi dari pendapat Smith, H. M., & Betz, N. E. (2000). Adapun indikator tersebut: keyakinan dalam penyelesaian pekerjaan, berusaha keras dan gigih, mampu menghadapi hambatan, mampu menyelesaikan permasalahan, kemampuan beradaptasi.

Indikator untuk variabel motivasi, terdiri dari 4 (empat) indikator merupakan modifikasi dari pendapat Robbins (2006). Indikator tersebut: keberhasilan dalam bekerja, kebutuhan hidup, penghargaan, hubungan sosial. Pada variabel kinerja karyawan, indikator merupakan modifikasi dari pendapat Bono dan Judge (2003). Adapun indikatornya antara lain: fokus dalam pekerjaan, bertanggungjawab dengan pekerjaan, memunculkan ide - ide, menemukan cara dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan memperbaiki hasil kerja.

Teknik analisis data dalam penelitian ini, menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan bantuan Lisrel. Lisrel (*Linear Structural Relationship*), merupakan analisis yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel sekaligus baik langsung maupun tidak langsung (Joreskog & Sorbom, 2006). Pengujian validitas dan reliabilitas dari setiap indikator, sesuai dengan pendapat Malhotra (2010) yaitu loading factor > 0.5 construct reliability > 0.7. Hasil model Goodness of Fit (GoF), telah memenuhi persyaratan

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil pengolahan data, dengan bantuan SPSS diketahui frekuensi karakteristik responden. Kuesioner yang disebarkan saat awal, berjumlah 260 kuesioner. Namun setelah melalui pemeriksaan data, akhirnya yang dapat digunakan berjumlah 242 data. Karakteristik responden, diperoleh data jumlah marketing laki- laki sebesar 144 orang (59.5%), dan perempuan 98 orang (40.5%). Berdasarkan masa kerja karyawan, marketing yang bekerja ≥ 1 tahun sebanyak 56 orang (23.1%), masa kerja > 1 tahun sebanyak 131 orang (54.1%), dan yang bekerja ≥ 2 tahun sebanyak 55 orang (22.7%). Sedangkan berdasarkan tingkat pendidikan, marketing lulusan diploma sebanyak 35 orang (14.5%), lulusan Sarjana 169 orang (69.8%), serta lulusan Magister sebanyak 38 orang (15.7%).

Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk menguji konstruk teoritis, dilakukan dengan analisis faktor konfirmatori. Analisis faktor konfirmatori bertujuan untuk melakukan uji analisis dimensional variabel. Analisis ini, menguji indikator variabel untuk melihat dampak indikator dalam membentuk variabel baik yang eksogen maupun endogen. Hair et al. (2006) menyatakan bahwa variabel laten (konstruk) memiliki indikator yang umumnya memberikan keandalan pengaruh. Berikut, hasil uji validitas dan reliabilitas indikator masing - masing variabel.

Tabel 1. Validitas dan Reliabilitas

No.	Variabel/Indikator	L.F	C.R
Variabel: Gaya Kepemimpinan			
1.	Visi yang inspirasi	0.81	
2.	Dukungan kepada karyawan	0.81	
3.	Pengawasan karyawan	0.75	0.863
4.	Pengambilan keputusan	0.68	
5.	Kemampuan memimpin	0.68	
Variabel: Lingkungan Kerja			

1.	Fasilitas kerja	0.67	
2.	Gaji	0.87	0.865
3.	Pelatihan	0.84	
4.	Keamanan kerja	0.75	
Variabel: Efikasi Diri			
1.	Penyelesaian pekerjaan	0.71	
2.	Berusaha keras dan gigih	0.78	
3.	Mampu menghadapi hambatan	0.90	0.915
4.	Mampu menyelesaikan permasalahan	0.88	
5.	Kemampuan beradaptasi	0.85	
Variabel: Motivasi			
1.	Keberhasilan dalam bekerja	0.71	
2.	Hubungan sosial	0.45	0.875
3.	Penghargaan	0.89	
4.	Kebutuhan hidup	0.90	
Variabel: Kinerja			
1.	Fokus dalam pekerjaan	0.88	
2.	Bertanggungjawab dengan pekerjaan	0.88	0.924
3.	Memunculkan ide-ide	0.86	
4.	Menemukan cara dalam menyelesaikan pekerjaan	0.85	
5.	Kemampuan memperbaiki hasil kerja	0.35	

Syn: L.F= Loading factor; C.R= Construct reliability

Berdasarkan tabel 1, menunjukkan bahwa indikator variabel motivasi dan kinerja memiliki data loading factor < 0.5. Oleh karena itu, indikator 2 pada variabel motivasi dihilangkan. Hal yang sama juga dilakukan, pada indikator 5 variabel kinerja. Setelah kedua indikator tidak valid dihilangkan, kemudian dilakukan uji reliabilitas dengan nilai > 0.7.

Uji Hipotesis

Sebelum melakukan uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji model fit. Berdasarkan hasil uji, diperoleh model memenuhi syarat sebagai model fit. Uji hipotesis dalam penelitian ini, menggunakan model struktural dengan melihat nilai parameter koefisien jalur hubungan antar variabel laten. Berikut ditampilkan, hasil uji hipotesis hubungan jalur.

Berdasarkan analisis struktural diatas (gambar 1), uji hipotesis penelitian ini dilakukan dengan 2 (dua) tahapan. Tahapan yang pertama, melakukan uji pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kemudian uji yang kedua, dilakukan untuk mengetahui dampak pengaruh variabel mediasi. Hasil pengujian hipotesis, diperoleh persamaan:

Persamaan 1:

$$WM = -0.48*LS + 0.29*WE + 1.05*SE, \text{ Errorvar.} = 0.29, R^2 = 0.70$$

(0.20) (0.27) (0.31) (0.063)

-2.37 1.08 3.42 4.72

$$JP = 1.20*WM + 0.16*LS + 0.46*WE - 0.83*SE, \text{ Errorvar.} = -0.046, R^2 = 1.05$$

(0.13) (0.14) (0.18) (0.30) (0.031)

8.93 1.18 2.50 -2.77 -1.48

Setelah diperoleh hasil persamaan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa nilai t - hitung $H_1 - 2.37 \geq 1.96$ sehingga terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi. Dengan kata lain, H_1 diterima. Hasil uji hipotesis untuk H_2 diperoleh nilai t-hitung $1.08 < 1.96$, sehingga hipotesis 2

ditolak. Dengan kata lain, tidak terdapat pengaruh signifikan lingkungan kerja terhadap motivasi. Pada uji H_3 nilai t - hitung $3.42 \geq 1.96$, maka menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan efikasi diri terhadap motivasi. Hasil ini, menyebabkan hipotesis 3 diterima.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, pada persamaan dua menunjukkan bahwa hipotesis 4 (H_4) diterima. Hasil uji H_5 t - hitung $8.93 \geq 1.96$, maka terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis 5 (H_5), menunjukkan t - hitung $1.18 \leq 1.96$, maka tolak hipotesis. Dengan kata lain, tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji hipotesis 6 (H_6) t - hitung $2.50 \geq 1.96$, maka hipotesis diterima. Hasil tersebut, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Kemudian, berdasarkan hasil uji hipotesis diperoleh hasil bahwa efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t -hitung $-2.77 \geq 1.96$ (H_7).

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Nilai Statistik			Kesimpulan
	Koefisien	t-tabel	t-skor	
H1: gaya kepemimpinan signifikan terhadap motivasi	-0.48	1.96	-2.37	diterima
H2: lingkungan kerja signifikan terhadap motivasi	0.29	1.96	1.08	ditolak
H3: efikasi diri signifikan terhadap motivasi	1.05	1.96	3.42	diterima
H4: motivasi signifikan terhadap kinerja	1.20	1.96	8.93	diterima
H5: gaya kepemimpinan signifikan terhadap kinerja	0.16	1.96	1.18	ditolak
H6: lingkungan kerja signifikan terhadap kinerja	0.46	1.96	2.50	diterima
H7: efikasi diri signifikan terhadap kinerja	-0.83	1.96	-2.77	diterima

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil uji hipotesis, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan (H_1). Hasil ini juga, sepakat dengan pendapat Armstrong (2004) bahwa kepemimpinan itu berkaitan dengan kemampuan dalam mengelola orang lain. Hasil ini juga, sesuai dengan penelitian Luisinha Fonseca Da Costa Guterres, Armanu Armanu, Rofiaty Rofiaty (2020) dan Richard Christian Turang (2015). Namun, berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa nilai signifikansi negatif. Hal ini menunjukkan bahwa, dalam keadaan seperti saat ini peran pimpinan sangat bermanfaat dalam mendorong semangat karyawan bekerja, walaupun dalam keadaan yang tidak menentu tentang keamanan kerja.

Hasil uji hipotesis, menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi (H_2). Hasil ini, sekaligus membenarkan pernyataan Magnusson (1981) bahwa lingkungan kerja dapat memberikan dampak psikologis karyawan. Keadaan pandemi covid 19, telah menyebabkan suasana kerja yang tidak menentu, dimana adanya pengurangan

karyawan, pengurangan pendapatan, dan beban kerja bertambah, sehingga mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja. Hasil ini juga, sesuai dengan penelitian Kadek Nonik Erawati, Ni Wayan Sit iari and Ni Luh Putu Indiani (2019).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diperoleh hasil bahwa efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan (H3). Dengan kata lain, efikasi diri membentuk keyakinan t inggi karyawan mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik (Bandura, 1977). Ha sil ini juga, sesuai dengan hasil penelitian Jacob Cherian dan Jolly Jacob (2013) bahwa efikasi diri meningkatkan motivasi karyawan (Fred C. Lunenburg, 2011; Çetin, F. and Aşkun, D. 2019).

Hasil uji hipotesis lainnya menunjukkan bahwa, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (H4). Hal ini menunjukkan bahwa, motivasi karyawan mendorong terbentuknya perilaku kerja yang mengarah pada pencapaian hasil kerja yang baik (Robbins & Judge, 2007). Hasil ini juga, sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya bahwa motivasi menghasilkan kinerja yang baik (Ria Festiningtyas & Alin i Gilang, 2020 ; US Muogbo, 2013; Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, 2014 ; Virginiah Gachengo and Susy Wekesa, 2017).

Hasil uji penelitian, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan t idak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (H5). Hal ini menunjukkan bahwa, gaya kepemimpinan yang diterapkan t idak mendorong peningkatan kinerja secara langsung. Hasil ini, sesuai dengan penelitian dan Laura Natalia Handoyo, 2015).

Pada pengujian hipotesis 6, menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (H6). Hal ini, menunjukkan bahwa, faasilitas yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hasil in i, sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (S. Rahardjo, 2014).

Pada uji terakhir hipotesis 7, member ikan hasil bahwa efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (H7). Namun, hasil penelitian menghasilkan nilai negatif. Hal ini menunjukkan, keyakinan karyawan dalam bekerja memunculkan stigma ketakutan akan keadaan yang terjadi dimana akan menghadapi pengurangan karyawan. Hasil penelit ian ini, sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Na-Nan & Sanamthong, 2020).

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa perlunya gaya kepemimpinan yang dapat memadukan gaya transformasional dan t ransaksional dalam keadaan saat ini. Hal ini disebabkan, dengan memadukan kedua gaya tersebut dapat mendorong karyawan termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya. Selain itu, menjadi bagian penting untuk pimpinan dalam mendorong efikasi diri karyawan dalam bekerja. Hal in i disebabkan, dengan t ingginya efikasi diri karyawan dalam bekerja mendorong pencapaian hasil kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Implikasi dari penelitian ini, menunjukkan bahwa motivasi karyawan dalam perlu untuk dijaga oleh organisasi. Dengan kata lain, ka ryawan yang memiliki motivasi tinggi memebrikan dampak terhadap pencapaian hasil yangtinggi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja, memberikan

kekuatan bagi organisasi untuk dapat bertahan dalam keadaan yang tidak menentu saat ini.

Implikasi teori dari penelitian ini, menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja berdampak secara langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan hasil penelitian tersebut, menunjukkan bahwa peran motivasi sebagai variabel mediasi terbukti mendorong kinerja karyawan. Sedangkan keterbatasan penelitian ini, adalah memberikan kajian pada organisasi perbankan swasta semata, tanpa melibatkan organisasi bank pemerintah (negeri). Sebaiknya penelitian lanjutan, perlu untuk memberikan pembahasan dengan melibatkan organisasi bank baik swasta maupun negeri.

DAFTAR PUSTAKA

- Aarabi, M. S., Subramaniam, I. D., & Akeel, A. B. A. A. B. (2013). Relationship between motivational factors and job performance of employees in Malaysian service industry. *Asian Social Science*, 9(9), 301.
- Abu Khalifeh, A. N., & Som, A. P. M. (2013). The antecedents affecting employee engagement and organizational performance. *Asian Social Science*, 9(7), 41-46.
- Ahrendts, A. (2013). Burberry's CEO on turning an aging British icon into a global luxury brand. *Harvard Business Review*, 91(1), 39-42.
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2019). The effect of work environment and motivation on employee performance of pt. Hasta mult i sejahtera cikarang. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 1(1).
- Baron, J. N., Burton, M. D., & Hannan, M. T. (1996). The road taken: Origins and evolution of employment systems in emerging companies. *Industrial and Corporate Change*, 5(2), 239-275.
- Beach, W. R., & Beach, B. B. (1985). *Pattern for progress: The role and function of church organization*. Review & Herald Pub Assn.
- Bernerth, J. B., Taylor, S. G., Walker, H. J., & Whitman, D. S. (2012). An empirical investigation of dispositional antecedents and performance - related outcomes of credit scores. *Journal of applied psychology*, 97(2), 469.
- Biswas, S., & Varma, A. (2012). Antecedents of employee performance: an empirical investigation in India. *Employee Relations*.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of management Review*, 7(4), 560-569.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education.
- Caplan, R. D. (1987). Person- environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational behavior*, 31(3), 248-267.
- Crawford, L. (2000). Profiling the competent project manager. Proceedings of PMI Research Conference,
- Ghosh, K., & Sahney, S. (2011). Impact of organizational sociotechnical system on managerial retention: a general linear modeling approach. *Journal of Modelling in Management*.

- Golembiewski, R. (1973). Motivation in Carl Hayel, *The Encyclopedia of Management* 2nd. In: New York: Van Nostrand Reinhold.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, 93(1), 48.
- Guchait, P., & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1228-1247.
- Guterres, L., Armanu, A., & Rofiaty, R. (2020). The role of work motivation as a mediator on the influence of education- training and leadership style on employee performance. *Management Science Letters*, 10(7), 1497-1504.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6): Pearson Prentice Hall Upper Saddle River. In: NJ.
- Handoyo, L. N. (2015). The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance Through Work Motivation (An Organizational Study at Four Hotels in Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 22(1).
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-goal theory of leadership*.
- Indvik, J. (1986). Path- goal theory of leadership: a meta- analysis. *Academy of Management Proceedings*,
- Kelly, H. (2004). Enhancing interpersonal interaction in online courses. *Educational Technology*, 53-56.
- Kleinknecht, A., van Schaik, F. N., & Zhou, H. (2014). Is flexible labour good for innovation? Evidence from firm- level data. *Cambridge journal of economics*, 38(5), 1207-1219.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human resource management journal*, 19(3), 217-236.
- Kyriakidou, O., & Ozbilgin, M. (2004). Individuals, organizations and careers: a relational perspective. *Career Development International*.
- Lawler, E. E. (1967). The multitrait - multirater approach to measuring managerial job performance. *Journal of applied psychology*, 51(5p1), 369.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty- first century. *Academy of management review*, 29(3), 388-403.
- Magnusson, D. (1981). Problems in environmental analyses — An introduction. *Toward a psychology of situations: An interactional perspective*, 3-7.
- McCloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of applied psychology*, 79(4), 493.
- Mendoza, M. D., Nasution, H., & Matondang, N. (2018). Influence of Compensation, Job Characteristics and Leadership Style Through Motivation to Employee Performance. *KnE Social Sciences*.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three - component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of project management*, 28(5), 437-448.
- Na- Nan, K., & Sanamthong, E. (2020). Self- efficacy and employee job performance. *International Journal of Quality & Reliability Management* , 37(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2019-0013>
- Negron, D. (2008). *A case study examining the relationship of the path- goal theory leadership styles to profits in El Paso, Texas, Rent -A- Centerstores Capella University*].
- Northouse, P. G. (2014). *Introduction to leadership: Concepts and practice* . Sage.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership : theory and practice* .
- Olson, D. M., & Borman, W. C. (1989). More evidence on relationships between the work environment and job performance. *Human Performance*, 2(2), 113-130.
- Omollo, P. A., & Oloko, M. (2015). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *International journal of human resource studies*, 5(2), 87-103.
- Parashakti, R. D., Fahlevi, M., Ekhsan, M., & Hadinata, A. (2020). The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector. 3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science(AICMBS 2019),
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior* . psychology press.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). 20. Critical success factors in effective project implementation*. *Project management handbook*, 479, 167-190.
- Rahardjo, S. (2014). The effect of competence, leadership and work environment towards motivation and its impact on the performance of teacher of elementary school in Surakarta City, Central Java, Indonesia. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3(6), 59-74.
- Rahardjo, S. (2014). The effect of competence, leadership and work environment towards motivation and its impact on the performance of teacher of elementary school in Surakarta city, Central Java, Indonesia. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3, 59-74.
- Roberts, R. L. (2005). *The relationship between rewards, recognition and motivation at an Insurance Company in the Western Cape* University Of The Western Cape].
- Rue, L. W., & Byars, L. L. (2004). *Supervision: Key link to productivity* . Irwin/McGraw-Hill.
- Spencer, B. A. (1994). Models of organization and total quality management: a comparison and critical evaluation. *Academy of management review* , 19(3), 446-471.

- SUMA, D., & BUDI, B. A. S. (2021). The Effect of Curiosity on Employee Performance: A Case Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 1385-1393.
- Toban, C., Gani, M. U., Gani, A., & Zakaria, J. (2014). Antecedents of employee performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(4), 18-23.
- Tosi, H. L., Misangyi, V. F., Fanelli, A., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (2004). CEO charisma, compensation, and firm performance. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 405-420.
- Turang, R. C. (2015). Influence of leadership style, motivation, and work discipline on employee performance in Pt. Da yana Cipta. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(4).
- Vosloban, R. I. (2012). The Influence of the Employee's Performance on the company's growth- a managerial perspective. *Procedia economics and finance*, 3, 660-665.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772.
- Zimmerer, T. W., & Yasin, M. M. (1998). A leadership profile of American project managers. *Project Management Journal*, 29(1), 31-38.