

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK PEMBANGUNAN DAERAH (BPD) BALI CABANG UTAMA DENPASAR**

Oleh,  
**Anak Agung Bagus Wisada Putra**  
[wisadabpd@yahoo.com](mailto:wisadabpd@yahoo.com)  
Program Pasca Sarjana Magister Management Universitas Mahasaraswati Denpasar

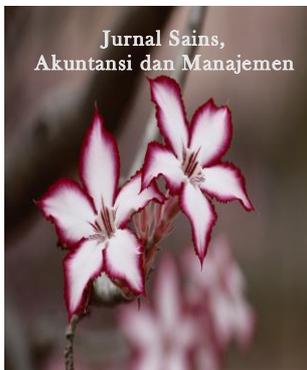
**ABSTRAK**

Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Utama Denpasar sebagai bank milik pemerintah Provinsi Bali, yang selalu berada dalam keadaan berdaya, berketahanan, terpercaya, bermartabat dan berkembang maju dengan mantap. Kepemimpinan Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerjasama yang harmonis antara atasan dengan bawahan dan bawahan dengan bawahan sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Penelitian ini bertujuan untuk dapat memberikan gambaran tentang kepemimpinan, pemberian motivasi karyawan dan lingkungan kerja fisik dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Utama Denpasar. Diteliti dengan pendekatan kuantitatif dan hasilnya dideskripsikan secara naratif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Utama Denpasar. Hasil penelitian ini adalah, 1) Berdasarkan analisis regresi berganda diperoleh bahwa pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai secara simultan adalah positif. 2) Berdasarkan analisis korelasi diperoleh koefisien korelasi 0,566 yang berarti terdapat korelasi yang positif dan sedang. 3) Berdasarkan analisis determinasi diperoleh sebesar 32,1%, artinya pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik secara simultan terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 32,1%. Sisanya sebesar 67,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. 4) Dari hasil analisis uji F (F-test), diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 15,103 dan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 berarti kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 5) Secara parsial kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Utama Denpasar.

Kata kunci: Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja Fisik, Kinerja pegawai

## I. PENDAHULUAN

Kepemimpinan yang baik akan membawa iklim kerja yang baik, dimana karyawan akan memberikan hasil kerja yang maksimal yang ditunjukkan dalam sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun yang ditugaskan kepadanya (Utama, Sapta, & Yuesti,



2018). Demikian pula sebaliknya, kepemimpinan yang tidak baik akan membawa iklim kerja yang tidak baik pula (Sudja & Yuesti, 2017). Hal ini akan ditunjukkan dengan sikap mental karyawan yang kurang bersemangat dan gairah kerja karyawan rendah (Sukanta, Yuesti, & Kepramareni, 2018). Keadaan seperti ini akan menyebabkan ketidak seimbangan dalam kelangsungan hidup suatu organisasi/lembaga (Manggis, Yuesti, & Sapta, 2018). Namun kepemimpinan Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Utama Denpasar tidak mengalami gangguan kestabilan pada kepemimpinan. Berdasarkan observasi dan informasi yang diperoleh dari karyawan dapat diketahui bahwa pemimpin telah dapat melakukan fungsi kepemimpinannya secara intensif. Pemimpin selalu menghargai karyawan sebagai bagian dari lembaga, dan selau menerima saran-saran dari karyawan sehingga para karyawan merasa dihargai dan mengurungkan niatnya untuk berbuat yang kurang baik. Kestabilan kepemimpinan tersebut memiliki efek bagi karyawan diantaranya terjadi peningkatan kinerja karyawan.

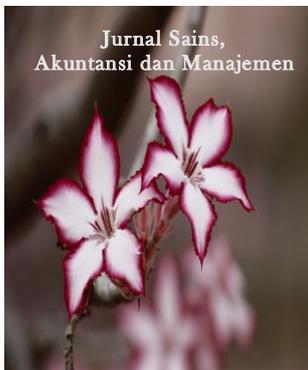
Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Utama Denpasar sebagai bank milik pemerintah Provinsi Bali, yang selalu berada dalam keadaan berdaya, berketahanan, terpercaya, bermartabat dan berkembang maju dengan mantap. Kepemimpinan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerjasama yang harmonis antara atasan dengan bawahan dan bawahan dengan bawahan sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Motivasi merupakan keseluruhan pemberian dorongan kerja dari manajemen perusahaan sehingga karyawan tergerak dengan penuh gairah untuk melaksanakan pekerjaannya masing-masing (Vipraprastha, Sudja, & Yuesti, 2018). Pemimpin perlu memahami benar karakter tiap-tiap pegawainya sehingga dapat mempengaruhi masing-masing individu di dalam perusahaan untuk bekerja sesuai dengan yang diharapkan (Soehartono, 2004:53).

Mengenai lingkungan kerja fisik sebagai salah satu faktor yang cukup besar mempengaruhi kinerja karyawan Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Utama Denpasar belum begitu banyak diperhatikan oleh lembaga. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan bahwa lingkungan kerja fisik pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Utama Denpasar masih perlu diperhatikan. Indikasi tersebut dapat dilihat dengan adanya karyawan yang masih kurang konsentrasi dalam bekerja karena suara AC yang cukup keras dan terlalu dingin atau terlalu panas, penggunaan warna yang belum memenuhi semua selera karyawan dan lain sebagainya.

Melihat dari adanya beberapa indikasi seperti di atas, kinerja karyawan Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Utama Denpasar dipengaruhi oleh beberapa variabel. Antara lain, kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik. Dengan demikian sangatlah penting untuk diteliti secara mendalam mengenai kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja organisasi tersebut.

Masalah dalam penelitian ini adalah, 1) Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Utama Denpasar? 2) Bagaimanakah pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Utama Denpasar? 3) Bagaimanakah pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Utama Denpasar? 4) Bagaimanakah



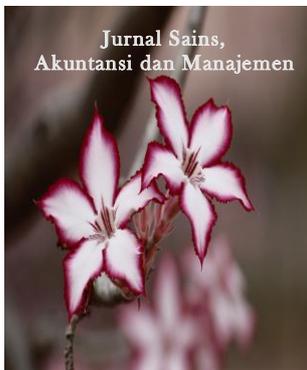
pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Utama Denpasar?

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Kepemimpinan

Berbicara mengenai kepemimpinan tidak akan lepas dari siapa yang memimpin yang sering disebut dengan pemimpin. Pemimpin (*leader*) adalah orang yang membina dan menggerakkan seseorang atau sekelompok orang lain agar mereka bersedia, komitmen, dan setia melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya (Gorda, 2006: 157). Menurut Martoyo (2009:176), kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Selanjutnya Stoner dalam (Handoko, 2008:294) menyatakan kepemimpinan adalah sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Demikian pula menurut Hamalik (2007:165), kepemimpinan adalah suatu proses pemberian petunjuk dan pengaruh kepada anggota kelompok atau organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas. Kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisien dan efektif untuk mencapai tingkat produktivitas kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan (Siswanto, 2006 : 154). Umar, (2008 :31) menyatakan bahwa Kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan managerial yang kokoh. Lima landasan atau indikator yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin adalah :

- a) Cara berkomunikasi  
Merupakan suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin didalam mengkomunikasikan pekerjaan atau tugas yang diberikan kepada para karyawan/bawahan.
- b) Pemberian motivasi  
Pemberian motivasi merupakan salah satu langkah yang ditempuh seorang pemimpin agar para karyawan memiliki semangat dan kegairahan kerja, disamping itu pula memberikan bimbingan atau petunjuk secara teknis terhadap suatu pekerjaan tentang pelaksanaan tugas yang belum dimengerti karyawan.
- c) Kemampuan memimpin  
Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi karyawan memberikan petunjuk tentang pemeliharaan dan penciptaan suasana kerja yang baik dan menyenangkan
- d) Pengambilan keputusan  
Pengambilan keputusan oleh pemimpin mengenai kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan akan melibatkan para bawahan sehingga dapat dipakai sebagai dasar oleh para karyawan dalam melaksanakan tugasnya.
- e) Kekuasaan yang positif



Sikap seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas sehari-hari memiliki wewenang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam suatu perusahaan.

## 2. Motivasi

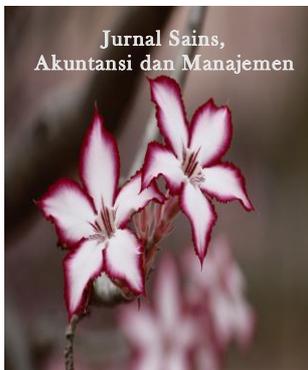
Sedarmayanti (2007:233) menyatakan istilah motivasi bermula dari kata *move* (bahasa latin) yang sama dengan kata *to move* yang berarti mendorong atau menggerakkan, motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Menurut Winardi (2006:6), motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan non moneter, yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan. Dari beberapa pendapat para ahli tersebut, maka dapat dikatakan motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong seorang karyawan melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang merupakan kekuatan potensial yang ada pada dirinya, yang dapat dikembangkannya sendiri atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan tertentu yang berdampak kepada kinerja dalam rangkaian pencapaian tujuan perusahaan. Motivasi yang diberikan pada karyawan dapat dibagi menjadi 2 yaitu:

- a. Motivasi Finansial. Motivasi finansial merupakan suatu proses mempengaruhi seseorang agar melakukan yang kita inginkan dengan cara memberikan materi yang diperlukan oleh karyawan. Bentuk motivasi finansial pada umumnya merupakan dorongan sesuatu.
- b. Motivasi Non finansial. Simamora (2009 :515) menyebutkan bahwa motivasi non finansial adalah balas jasa yang tidak berupa uang yang diberikan untuk memuaskan kebutuhan psikologis, dampaknya terhadap karyawan tertentu akan dipengaruhi oleh prioritas yang diletakkan karyawan kepada setiap kebutuhan dasarnya. Martoyo (2009 135) menyatakan motivasi non finansial adalah rasa aman dalam bekerja, hubungan kerja yang harmonis, kesempatan untuk berkarir, pendekatan secara personal seperti sanjungan/ penghargaan, dan perhatian terhadap pemikiran karyawan.

## 3. Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Gie (2006:210) lingkungan fisik merupakan segenap faktor fisik yang bersama-sama merupakan suatu suasana fisik yang melingkupi suatu tempat kerja. Sedangkan menurut (Marbun, 2003), Lingkungan kerja adalah semua faktor fisik, psikologis, sosial jaringan dan hubungan yang berlaku dalam organisasi dan terpengaruh terhadap karyawan. Menurut Ahyari (2005) Lingkungan kerja didalam perusahaan dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau aspek pembentuk lingkungan kerja yang lebih terperinci. Adapun beberapa bagian tersebut adalah pelayanan karyawan, kondisi kerja, dan hubungan karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan.

Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya di dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Melihat luasnya pengertian lingkungan kerja, maka disesuaikan dengan penelitian dan objek penelitian, dimana



faktor-faktor lingkungan kerja tersebut adalah, 1) Keamanan, 2) Kebersihan, 3) Penerangan, 4) Suhu Udara, 5) Penggunaan warna, 6) Suara bising dan 7) Ruang Gerak.

#### 4. Kinerja

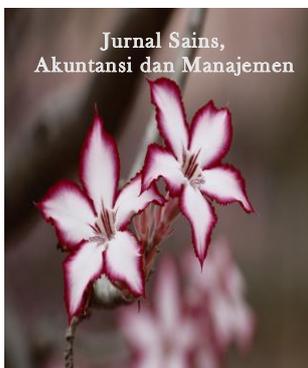
Hariandja (2002:194) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam organisasi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil pencapaian dari tujuan yang telah direncanakan.

Pendapat diatas juga didukung oleh Sedarmayanti (2007:260) yang berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja didalam sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan secara standar yang telah ditentukan). Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan bekerja dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar-standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu.

Penilaian kinerja merupakan suatu proses dalam menilai kinerja karyawan. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi serta secara khusus kaitannya dengan kebijakan SDM seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan. Penilaian kinerja juga dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan manajemen SDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan, kompensasi dan pelatihan yang dilakukan dengan baik.

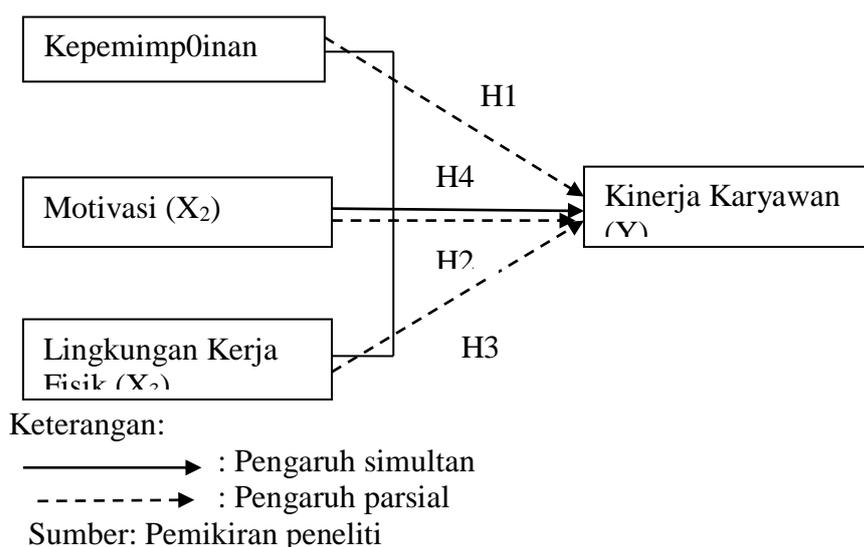
#### 5. Kerangka Pemikiran

Berhasil tidaknya suatu organisasi atau institusi akan ditentukan oleh faktor manusianya atau karyawannya dalam mencapai tujuannya. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pada proses ini fungsi pemimpin mempunyai peran yang sangat erat menentukan dalam pelaksanaan organisasi perusahaan, karena pemimpin merupakan titik sentral didalam menentukan dinamika sumber-sumber yang ada untuk terciptanya suatu tujuan perusahaan. Seperti telah kita ketahui bahwa karyawan adalah manusia biasa yang memiliki berbagai keinginan tertentu yang diharapkan akan dipenuhi oleh perusahaan tempat mereka bekerja. Di lain pihak perusahaan juga menginginkan karyawannya untuk melakukan jenis perilaku tertentu. Peranan pimpinan untuk memotivasi kerja karyawan menjadi kewajiban yang harus dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Pekerja harus mampu menangkap berbagai dorongan yang diberikan oleh perusahaan sehingga dapat memacu motivasi kerjanya disamping juga meningkatkan kemampuan kinerjanya. Selain itu lingkungan kerja didalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan oleh manajemen perusahaan. Lingkungan kerja yang memuaskan para karyawan perusahaan akan mendorong para karyawan tersebut untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Dengan demikian maka jelas dengan adanya kepemimpinan, motivasi,



dan lingkungan kerja fisik yang baik, maka kinerja karyawan juga akan baik, sehingga tujuan perusahaan akan dapat mudah tercapai, dari uraian di atas dapat diajukan model kerangka pemikiran sebagai berikut :

Gambar 2.2  
Kerangka Pemikiran

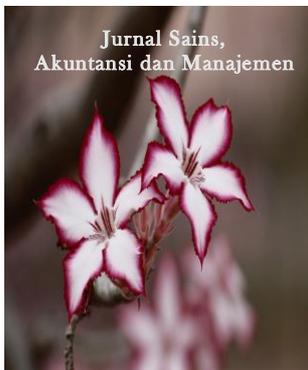


### 6. Hipotesis

- H1 : Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H2 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- H3 : Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H4: Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Utama Denpasar, yang beralamat di Jln. Gajah Mada Nomor 6 Denpasar. Lokasi ini dipilih sebagai tempat penelitian karena mempunyai jumlah pegawai yang relatif banyak, disamping itu Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali, merupakan lembaga keuangan pemerintah yang tugasnya melayani masyarakat. Dengan demikian kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik mempunyai peran yang besar dalam meningkatkan kinerja organisasi. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode sensus. Hal ini dilakukan mengingat populasi relatif kecil, maka sampel diambil dari seluruh populasi yaitu sebanyak 100 orang, jadi dalam penelitian ini jumlah responden adalah 100 orang. Dalam



penelitian ini masing-masing variabel diajukan sebanyak 10 pertanyaan sesuai dengan indikatornya masing-masing. Dari jawaban pertanyaan tersebut kemudian diberikan skor masing-masing 5 untuk jawaban sangat baik, 4 untuk jawaban baik, 3 untuk jawaban kurang baik, 2 untuk jawaban tidak baik dan 1 untuk jawaban sangat tidak baik. Analisis regresi linier berganda digunakan pada penelitian ini dengan maksud untuk mengetahui secara pasti besarnya pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Utama Denpasar.

#### IV. HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

##### 1. Deskripsi variabel

##### a. Variabel Kepemimpinan

Variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) diukur dengan 5 (lima) butir pertanyaan yang berhubungan dengan kepemimpinan yang diberikan kepada 100 orang responden pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Denpasar. Dari kuisioner tersebut dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing butir pertanyaan beserta nilai persentasenya seperti terlihat pada Tabel 4.1 berikut:

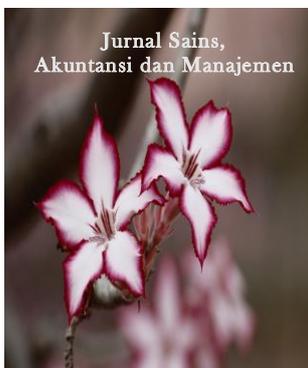
Tabel 4.1  
 Skor jawaban responden atas 5 butir pertanyaan  
 terhadap variabel kepemimpinan ( $X_1$ )

Jawaban	Kategori Jawaban	Jumlah Jawaban	Bobot Jawaban	Total Bobot	Prosentase Bobot ( % )
1	2	3	4	$5 = 3 \times$	6 =
a	Sangat setuju	366	4	1464	$\frac{\sum 5x100\%}{80,00}$
b	Setuju	98	3	294	16,07
c	Tidak setuju	36	2	72	3,93
d	Sangat tidak setuju		1		
		500		1830	100

Sumber : Data diolah

Dari hasil perhitungan skor jawaban responden atas variabel kepemimpinan dapat diketahui bahwa skor jawaban responden untuk pilihan jawaban sangat setuju sebesar 80%, untuk pilihan jawaban setuju diperoleh skor sebesar 16,07%, untuk pilihan jawaban tidak setuju diperoleh skor sebesar 3,93%. Dengan demikian skor tertinggi untuk kuisioner ini terdapat pada pilihan jawaban sangat setuju, ini berarti bahwa sebagian besar karyawan Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Denpasar merasa bahwa kepemimpinan yang dilaksanakan sangat berpengaruh dalam usaha peningkatan kinerja karyawan.

##### b. Variabel Motivasi



Variabel motivasi motivasi (X<sub>2</sub>) diukur dengan 5 (lima) butir pertanyaan yang berhubungan dengan motivasi yang diberikan kepada 100 orang responden pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Denpasar. Dari kuisioner tersebut dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing butir pertanyaan beserta nilai persentasenya seperti terlihat pada Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2  
 Skor jawaban responden atas 5 butir pertanyaan  
 terhadap variabel Motivasi Finansial (X<sub>2</sub>)

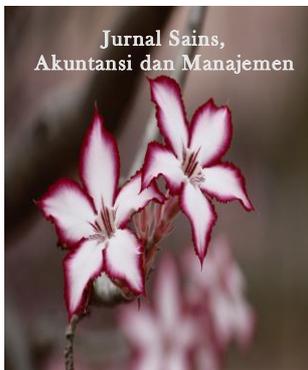
Jawaban	Kategori Jawaban	Jumlah Jawaban	Bobot Jawaban	Total Bobot	Prosentase Bobot
1	2	3	4	$5 = 4 \times 3$	$6 = \sum 5 \times 100\%$
a	Sangat setuju	360	4	1440	78,78
b	Setuju	108	3	324	17,72
c	Tidak setuju	32	2	64	3,50
d	Sangat tidak setuju		1		
Total		500		1828	100

Sumber : Data diolah

Dari hasil kuisioner didapat skor jawaban responden terhadap motivasi yaitu pilihan jawaban sangat baik sebesar 78,78%, pilihan jawaban baik diperoleh skor sebesar 17,72%, pilihan jawaban tidak baik diperoleh skor sebesar 3,50%. Dengan demikian dapat dilihat bahwa skor tertinggi untuk kuisioner ini terdapat pada pilihan jawaban sangat baik ini artinya motivasi yang dilaksanakan sudah sangat baik, akan tetapi masih ada yang perlu mendapat perhatian yang lebih serius lagi seperti proses motivasi perlu lebih ditingkatkan serta rasa keadilan yang lebih tepat sasaran, sehingga akan dapat memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya.

c. Variabel Lingkungan Kerjua Fisik

Variabel lingkungan kerja fisik (X<sub>3</sub>) diukur dengan 7 (tujuh) butir pertanyaan yang berhubungan dengan lingkungan kerja fisik yang diberikan kepada 100 orang responden pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Denpasar. Dari kuisioner tersebut dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing butir pertanyaan beserta nilai persentasenya seperti terlihat pada Tabel 4.3 berikut:



Tabel 4.3  
 Skor jawaban responden atas 7 butir pertanyaan  
 terhadap variabel Lingkungan Kerja Fisik ( $X_3$ )

Jawaban	Kategori Jawaban	Jumlah Jawaban	Bobot Jawaban	Total Bobot	Prosentase Bobot
1	2	3	4	$5 = 4 \times 3$	$6 = \frac{\sum 5x}{3} \times 100\%$
a	Sangat setuju	530	4	2120	81,23
b	Setuju	150	3	450	17,24
c	Tidak setuju	20	2	40	1,53
d	Sangat tidak setuju		1		
Total		700		2610	100

Sumber : Data diolah peneliti (lampiran 5)

Dari hasil kuisioner didapat skor jawaban responden terhadap lingkungan kerja fisik yaitu pilihan jawaban sangat baik sebesar 81,23%, pilihan jawaban baik diperoleh skor sebesar 17,24%, pilihan jawaban tidak baik diperoleh skor sebesar 1,53%. Dengan demikian dapat dilihat bahwa skor tertinggi untuk kuisioner ini terdapat pada pilihan jawaban sangat baik ini artinya lingkungan kerja fisik sudah sangat baik, akan tetapi masih ada yang perlu mendapat perhatian yang lebih serius lagi seperti penempatan lay out alat-alat kantor.

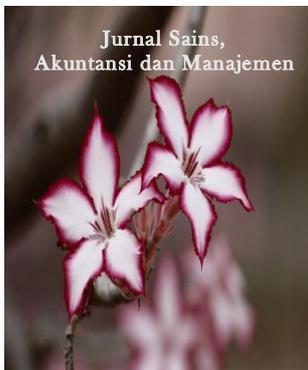
d. Variabel kinerja pegawai (Y)

Variabel kinerja pegawai (Y) diukur dengan 5 (lima) butir pertanyaan yang berhubungan dengan kinerja pegawai diberikan kepada 100 orang responden pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Denpasar. Dari kuisioner tersebut dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing butir pertanyaan beserta nilai persentasenya seperti terlihat pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4  
 Skor jawaban responden atas 5 butir pertanyaan  
 terhadap variabel kinerja karyawan(Y)

Jawaban	Kategori Jawaban	Jumlah Jawaban	Bobot Jawaban	Total Bobot	Prosentase Bobot
1	2	3	4	$5 = 4 \times 3$	$6 = \frac{\sum 5x}{3} \times 100\%$
a	Sangat setuju	398	4	1592	83,88
b	Setuju	102	3	306	16,12
c	Tidak setuju		2		
d	Sangat tidak setuju		1		
Total		500		1898	100

Sumber : Data diolah



Dari hasil kuisioner didapat skor jawaban responden terhadap kinerja pegawai yaitu pilihan jawaban sangat setuju diperoleh skor sebesar 83,88%, pilihan jawaban setuju diperoleh skor sebesar 16,12%. Dengan demikian dapat dilihat bahwa skor tertinggi untuk kuisioner ini terdapat pada pilihan jawaban sangat setuju, ini berarti bahwa persyaratan-persyaratan yang digunakan sebagai indikator penilaian kinerja npegawai dan faktor-faktor yang bisa mempengaruhi kinerja sudah sangat dipahami oleh sebagian besar karyawan Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Denpasar.

## 2. Uji Hipotesis

### a. Regresi Linier Berganda

Dengan menggunakan program SPSS ver.17.00 for Windows, diperoleh hasil analisis sebagai berikut ini.

Tabel 4.5  
 Hasil perhitungan analisis regresi berganda :  
 Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik  
 Terhadap Kinerja Karyawan

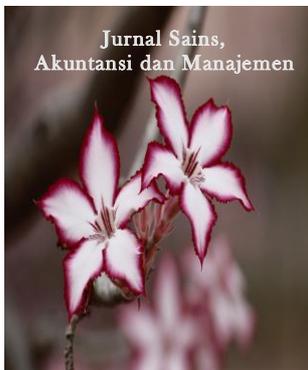
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	0,841	1,690		0,498	0,620
Motivasi Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	0,358	0,106	0,301	3,366	0,001
Motivasi (X <sub>2</sub> )	0,248	0,096	0,260	2,597	0,011
Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>3</sub> )	0,107	0,050	0,204	2,133	0,035
R <sup>2</sup> = 0,321 R = 0,566 F = 145,103                      Sig. 0,000					

Sumber : Data diolah

Dari tabel tersebut diperoleh persamaan sebagai berikut :  $Y = 0,841 + 0,358 X_1 + 0,248 X_2 + 0,107 X_3$ . Dari hasil persamaan tersebut, maka dapat dijelaskan pola pengaruh variabel kepemimpinan (X<sub>1</sub>), motivasi (X<sub>2</sub>) dan lingkungan kerja fisik X<sub>3</sub>, terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y), secara simultan adalah positif. Artinya apabila variabel kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik meningkat maka kinerja pegawai akan meningkat dan sebaliknya.

### b. Analisis Korelasi Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui kuat atau lemahnya hubungan antara kepemimpinan (X<sub>1</sub>), motivasi (X<sub>2</sub>) dan lingkungan kerja fisik (X<sub>3</sub>) dengan kinerja pegawai (Y) Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Denpasar. Berdasarkan Tabel 5.11 di atas, maka didapat hasil korelasi simultan R sebesar 0,566. Ini berarti terdapat hubungan yang sedang



antara kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan karena angka 0,566 berada diantara 0,40 dan 0,599 Sugiyono, (2001:183).

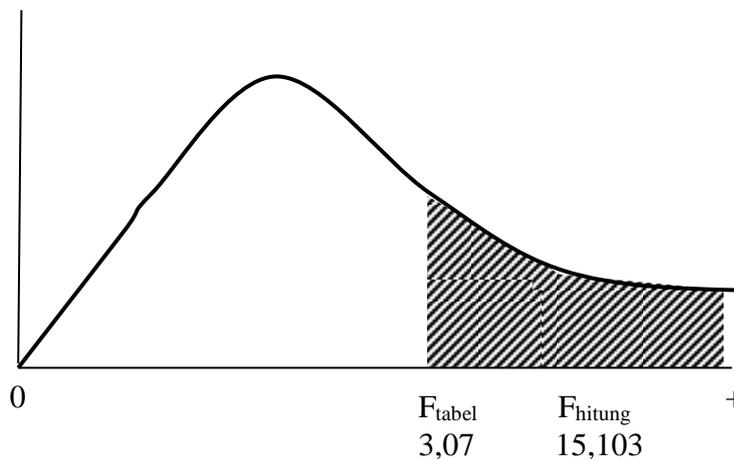
**c. Analisis Koefisien determinasi atau uji  $R^2$**

Digunakan untuk mengetahui persentase besarnya pengaruh variabel yang diteliti, yaitu antara kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja fisik ( $X_3$ ) secara simultan terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Rumus untuk menentukan besarnya koefisien determinasi ( $D$ ) adalah  $D = R^2 \times 100\%$ . Besarnya  $R^2$  diperoleh dari besarnya  $R$  Square besarnya 0,321. Karena besarnya  $R^2 = 0,321$  maka  $D = 32,1\%$ : Koefisien determinasi sebesar 32,1%, artinya pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja fisik ( $X_3$ ) secara simultan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah sebesar 32,1%. Sisanya sebesar 67,9 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

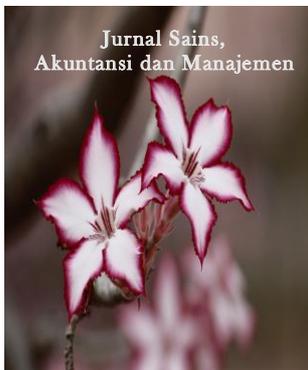
**d. Pengujian hipotesis pertama (Uji F-test)**

Untuk menguji nyata tidaknya pengaruh variabel bebas; kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja fisik ( $X_3$ ) secara simultan terhadap variabel terikat kinerja karyawan ( $Y$ ) maka dilakukan pengujian dengan menggunakan uji F (F-test). Perbandingan hasil F-hitung dengan F-tabel seperti berikut.

Gambar 4.1  
Kurva Distribusi F



Dari hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS yaitu  $F_{hitung}$  sebesar 15,103 dan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga  $F_{hitung} (15,103) > F_{tabel} (3,07)$  yang berarti kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja fisik ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan ( $Y$ ) pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Denpasar. Jadi hipotesis pertama yang diajukan yang menyatakan bahwa “kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja fisik ( $X_3$ )



secara simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Denpasar dapat diterima.

### 5. Pengujian hipotesis kedua (Uji t)

Untuk menguji tingkat signifikansi masing-masing koefisien regresi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan uji t dengan bantuan program SPSS, hasil uji  $t_{hitung}$  dalam nilai  $t_{tabel}$  dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.6  
 Hasil Uji  $t_{hitung}$

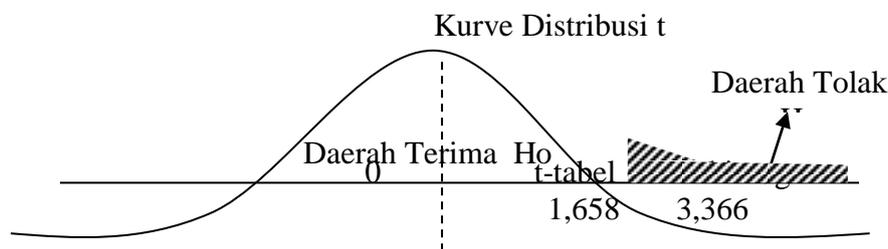
Variabel	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Signifikan
Kepemimpinan ( $X_1$ )	3,366	1,658	0,001
Motivasi ( $X_2$ )	2,597	1,658	0,011
Lingkungan kerja fisik ( $X_3$ )	2,133	1,658	0,035

Sumber : Data diolah

Pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a.. Pengaruh Kepemimpinan( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Denpasar sebagai berikut:

Gambar 4.2



Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima  
 Apabila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

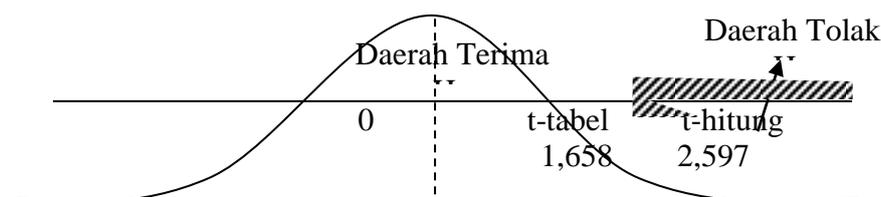
Hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 17.0 diperoleh  $t_{hitung} = 3,366$  lebih besar dari  $t_{tabel} = 1,658$  dan tingkat signifikansi sebesar 0,001 yang lebih kecil dan  $\alpha = 0,05$  berarti kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Denpasar.

- b. Pengaruh motivasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai berikut :



Membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$

Gambar 4.3  
Kurve Distribusi t

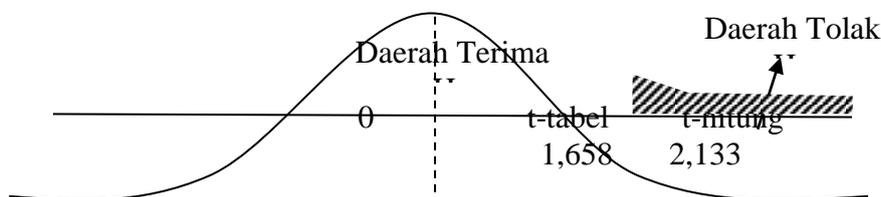


Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima  
Apabila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

Hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 17.0 diperoleh  $t_{hitung} = 2,597$  lebih besar dari pada  $t_{tabel} = 1,658$  dan tingkat signifikansi sebesar 0,011 yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , berarti motivasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Denpasar. Jadi hipotesis kedua yang menyatakan bahwa “motivasi (X2) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai(Y)”, dapat diterima.

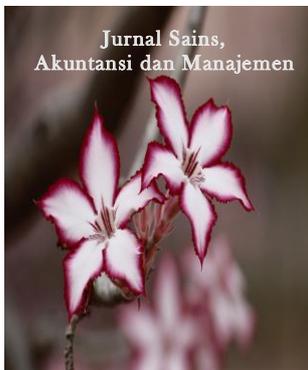
- c. Pengaruh lingkungan kerja fisik (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai berikut :  
Membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$  .

Gambar 4.5  
Kurve Distribusi t



Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima  
Apabila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

Hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 17.0 diperoleh  $t_{hitung} = 2,133$  lebih besar dari pada  $t_{tabel} = 1,658$  dan tingkat signifikansi sebesar 0,011 yang lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , berarti lingkungan kerja fisik (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Denpasar. Jadi hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “lingkungan kerja fisik (X3) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai(Y)”, dapat diterima.



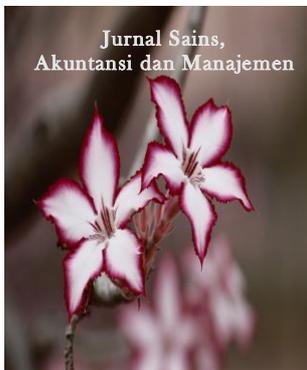
Dari hasil analisis t-test di atas ternyata kepemimpinan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Denpasar. Hal ini dapat dilihat dari besarnya  $\beta = 0,301$  dibandingkan dengan motivasi dengan nilai  $\beta$  hanya 0,260 dan lingkungan kerja fisik 0,204.

## V. Penutup

### 1. Simpulan

Berdasarkan uraian dari bab-bab sebelumnya, maka dalam skripsi ini penulis dapat menarik simpulan sebagai berikut :

- Berdasarkan analisis regresi berganda diperoleh persamaan regresi  $Y = 0,841 + 0,358 X_1 + 0,248 X_2 + 0,107 X_3$ . Dari hasil persamaan tersebut, maka dapat dijelaskan pola pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja fisik ( $X_3$ ), terhadap variabel terikat kinerja karyawan ( $Y$ ), yaitu secara simultan adalah positif. Artinya apabila variabel kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat dan sebaliknya apabila kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik berkurang kinerja karyawan akan berkurang pula.
- Berdasarkan analisis korelasi diperoleh koefisien korelasi 0,566 yang berarti terdapat korelasi yang positif dan sedang. Ini berarti bahwa hubungan antara kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja fisik ( $X_3$ ) secara simultan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah sedang.
- Berdasarkan analisis determinasi diperoleh sebesar 32,1%, artinya pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ), motivasi ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja fisik ( $X_3$ ) secara simultan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah sebesar 32,1%. Sisanya sebesar 67,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.
- Dari hasil analisis uji F (F-test), diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 15,103 dan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga  $F_{hitung} (15,103) > F_{tabel} (3,07)$  yang berarti kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Signifikansi t untuk kepemimpinan  $0,001 < 0,05$ . Ini berarti bahwa secara statistik kepemimpinan berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan di Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Denpasar. Berarti hipotesis yang menyatakan "Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Denpasar" dapat diterima.
- Signifikansi t untuk motivasi sebesar  $0,011 < 0,05$ . Ini berarti bahwa secara statistik motivasi berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan di Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Denpasar. Berarti hipotesis yang menyebutkan "Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Denpasar" dapat diterima.
- Signifikansi t untuk lingkungan kerja fisik sebesar  $0,035 < 0,05$ . Ini berarti bahwa secara statistik lingkungan kerja fisik berpengaruh nyata terhadap kinerja karyawan di Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Denpasar. Berarti hipotesis yang menyebutkan



“Variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Denpasar ” dapat diterima.

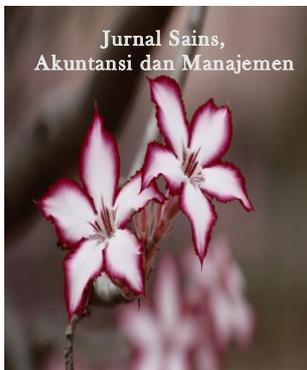
## 2. Saran

Berdasarkan simpulan tersebut diatas, maka dapat disarankan:

- Dari uji F-test diketahui bahwa kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai oleh karena itu pimpinan hendaknya memperhatikan ketiga variabel bebas tersebut untuk menjaga atau meningkatkan kinerja pegawai.
- Dari hasil uji t- test diketahui kepemimpinan lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai oleh karena itu pimpinan hendaknya mempertahankan kepemimpinan yang telah ada dan lebih meningkatkan motivasi dan lingkungan kerja fisik.
- Disamping kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik masih terdapat sekitar 67,9% kinerja dipengaruhi oleh faktor diluar kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja fisik. Oleh karena itu untuk dapat mempertahankan kinerja karyawan, pimpinan hendaknya memperhatikan faktor-faktor lain tersebut seperti komunikasi, insentif, dan lain-lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brahmasari, Ida ayu dan Suprayetno, Agus. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 17. No. 1. Hal: 124-135.
- Dessler, Gary. (2009). *Manajemen SDM buku 1*. Jakarta : Indeks
- Ghozali. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Kedua. Bagian Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gunawan, H. (2005). *Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS*. Cetakan Pertama, Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Guritno, Bambang dan Waridin. (2005). Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Prerilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Motivasi Terhadap Kinerja . *JRBI*. Vol.1. No. 1. Hal: 63-74.
- Hamalik Oemar. (2007). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan*. Cetakan Kedua, penerbit PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Handoko T. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Manggis, I. W., Yuesti, A., & Sapta, I. K. S. (2018). The Effect of Career Development and Organizational Culture to Employee Performance with Motivation of Work as Intervening Variable in Cooperation in Denpasar Village. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(07), 20901-20916.
- Manullang. (2010). *Manajemen Personalia*. Jogjakarta. Universitas Gajahmada.
- Martoyo, S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.

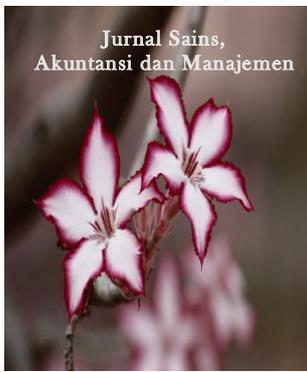


Jurnal Sains, Akuntansi dan Manajemen (JSAM)  
(Vol. 1, No. 4: April, 2019)  
<http://www.journals.segce.com/index.php/JSAM>  
ISSN: 2656-5366



Doi: <https://doi.org/10.1234/jsam.v4i1.79>

11. Maslow, Abraham H., (1994). *Motivasi dan Kepribadian*, Terjemahan Nurul Iman Jakarta: Pustaka Binawan Pressindo.
12. Masrukhin dan Waridin. (2004). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *EKOBIS*. Vol. 7. No. 2 Hal:197-209.
13. Nawawi Ahmad. (2007). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.
14. Nugroho, Sigit. (2005). *Dasar-Dasar Metode Statistrik*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
15. Potu, Aurelia. (2013). Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado. *Jurnal EMBA*. Vol. 1. No. 4. Hal: 208-218.
16. Prabu, Anwar. (2005). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai BKKBN Muara Enim. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*. Vol.3. No.6.
17. Purkanda, Vera dan Wahyuddin. (2004). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *JRBI*. Vol. 1. No. 1. Hal: 13-30.
18. Rafiudin Rahmat. (2009). *Praktek Langsung SPSS 17*. Jakarta. Elex Media Komputindo.
19. Rivai Veithzal. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
20. Riyadi, Slamet. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 13. No.1.
21. Ruky, Achmad S. (2010). *Sistem Manajemen Kinerja.(Perfoment Management System)*, Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima. Cetakan Kelima, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
22. Sari, Rahmita; Muis, Mahlia dan Hamid Nurdjanah. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makasar. *Jurnal Analisis*. Vol. 2. No. 1. Hal: 87-93.
23. Sedarmayanti. (2007). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV. Mandiri Maju. Bandung.
24. Setiyawan, Budi dan Waridin. (2006). Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja di devisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang. *JRBI*. Vol. 2. No. 2. Hal: 181-198.
25. Simamora Henry. (2009). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Edisi III, Yogyakarta. STIE YKPN.
26. Simanjuntak, Payaman J. (2005). *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta. Lembaga Penerbit FEUI.
27. Sinambela, Poltak Lijan, dkk, (2006). *Reformasi Pelayana Publik*, Bumi Aksara : Jakarta.
28. Siswanto. (2006). *Budaya Organisasi*. Bandung. Bandar Maju.
29. Srimulyani, Veronika Agustini. (2013). Pengaruh motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan variabel Mediasi Kepuasan Kerja Pada PDAM Kota Madiun. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntanis*. Vol. 1. No. 1. Hal 85-93.



Jurnal Sains, Akuntansi dan Manajemen (JSAM)  
(Vol. 1, No. 4: April, 2019)  
<http://www.journals.segce.com/index.php/JSAM>  
ISSN: 2656-5366



Doi: <https://doi.org/10.1234/jsam.v4i1.79>

30. Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2017). The Influences of Education and Training, Leadership, Work Environment, Teacher Certification On Discipline and Teacher's Professionalism In High School at Bali Province. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, 5(9).
31. Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta.
32. Sukanta, I. W., Yuesti, A., & Kepramareni, P. (2018). The Influence of Financial Incentives and Non Financial Incentives to Job Performance: Motivation of Work as A Variable of Modernation in Employee Cooperation of Save Loans (Ksp) Mitra Sari Dana Denpasar Oleh. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(07), 20886-20900.
33. Suranta, Sri. (2002). Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Perusahaan Bisnis. *Empirika*. Vol. 15. No. 2. Hal: 116-138.
34. Tampubolon, Biatna. D. (2007). Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja nPegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. *Jurnal Standardisasi*. Vol. 2. No. 9. Hal: 106-115.
35. Tohardi, A. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung. Penerbit Mandar Maju,
36. Umar, H (2008). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Edisi Revisi. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
37. Utama, I. G. N. M. J., Sapta, I. K. S., & Yuesti, A. (2018). The Role of Organizational Commitment to Provide Leadership and Organizational Culture with Employee Performance on Mina Group. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(03), 20563-20571.
38. Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(02), 20503-20518.
39. Winardi, J. (2002). *Motivasi dan Promotivasion Dalam Manajemen*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
40. Winardi, J. 2006. *Motivasi dan Promotivasion Dalam Manajemen*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.