

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, PELATIHAN KERJA, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

**Derah Sudjaniah<sup>1)</sup>, Melva Arita<sup>2)</sup>, Abdul Wahid Roroa<sup>3)</sup>, Nasrullah<sup>4)</sup>**

**<sup>1),2),3),4)</sup>Stie Bhakti Pembangunan**

**Email : [deamaniez11@gmail.com](mailto:deamaniez11@gmail.com)<sup>1)</sup>, [melvaarita1881@gmail.com](mailto:melvaarita1881@gmail.com)<sup>2)</sup>, [roroaazis29@gmail.com](mailto:roroaazis29@gmail.com)<sup>3)</sup>,  
[qadlizada@gmail.com](mailto:qadlizada@gmail.com)<sup>4)</sup>**

**Abstract:** *This study aims to analyze the influence of leadership style, employee training, motivation, and work environment on employee performance, with job satisfaction as a moderating variable. The research was conducted at PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., Debtor Information System Division, Plaza Mandiri, Jakarta, and PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk., Personal Banking Division, Menara Bank BTN, Central Jakarta, two leading banks in Indonesia. This study employs a quantitative approach using a survey method, involving 38 employees from both banks as respondents. Data were collected through questionnaires covering five key variables: leadership style, training, motivation, work environment, and employee performance, with job satisfaction as the moderating variable. The results of the regression analysis show that leadership style, training, motivation, and work environment significantly influence employee performance. Moreover, job satisfaction was found to moderate the effects of leadership style and work environment on employee performance but did not moderate the effects of training and motivation. These findings highlight the importance of effective leadership, a conducive work environment, and appropriate training in enhancing employee performance, with job satisfaction acting as a reinforcing factor in these relationships. This study is expected to contribute to the management of PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. and PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. in formulating strategies to improve employee performance through better work environments and adaptive leadership styles.*

**Keywords:** *Leadership Style, Training, Motivation, Work Environment, Employee Performance, Job Satisfaction, Moderation.*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, pelatihan karyawan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Penelitian ini dilakukan di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk., Divisi Sistem Informasi Debitur, Plaza Mandiri, Jakarta, dan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk., Divisi Perbankan Personal, Menara Bank BTN, Jakarta Pusat, dua bank terkemuka di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, melibatkan 38 karyawan dari kedua bank sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang mencakup lima variabel utama: gaya kepemimpinan, pelatihan, motivasi, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan, dengan

kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, namun tidak memoderasi pengaruh pelatihan dan motivasi. Temuan ini menekankan pentingnya kepemimpinan yang efektif, lingkungan kerja yang kondusif, serta pelatihan yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan, di mana kepuasan kerja berperan sebagai faktor penguat dalam hubungan-hubungan ini. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi bagi manajemen PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. dan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. dalam merumuskan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui lingkungan kerja yang lebih baik dan gaya kepemimpinan yang adaptif

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Pelatihan, Motivasi, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, Moderasi.

---

## PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang semakin dinamis, industri perbankan menghadapi tantangan yang kompleks dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan mereka. Kinerja karyawan adalah elemen kunci dalam kesuksesan suatu organisasi, terutama dalam industri perbankan yang sangat kompetitif dan selalu membutuhkan inovasi serta pelayanan yang prima. PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk dan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, sebagai dua bank BUMN terbesar di Indonesia harus mampu mengelola sumber daya manusia mereka dengan efektif untuk menjaga kinerja dan daya saing. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan adalah melalui pengembangan gaya kepemimpinan yang efektif, peningkatan program pelatihan, motivasi kerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan bagaimana karyawan merespon tugas-tugas mereka di tempat kerja. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, mendukung kreativitas, serta memberikan dukungan emosional, cenderung dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas (Yukl, 2013). Di sisi lain, pelatihan memainkan peran signifikan dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Pelatihan yang terstruktur dengan baik tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga memupuk rasa percaya diri karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka (Noe, 2010). Motivasi kerja, baik yang bersifat *intrinsik* maupun *ekstrinsik*, juga menjadi faktor penentu kinerja karyawan. Menurut teori motivasi dua faktor dari Herzberg (1966), faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pencapaian, dapat meningkatkan kepuasan

kerja yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja, sebagai variabel penting lainnya, memiliki peran dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, baik dari aspek fisik maupun psikologis, akan mempengaruhi cara kerja dan kinerja karyawan (Oldham & Fried, 1987).

Meskipun faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja telah banyak diteliti dalam konteks pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, peran kepuasan kerja sebagai variabel moderasi masih jarang dibahas secara mendalam dalam konteks perbankan di Indonesia. Locke (1976) dalam teori kepuasan kerjanya menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari interaksi antara harapan karyawan dengan kenyataan yang mereka alami di tempat kerja. Kepuasan kerja tidak hanya berdampak langsung pada kinerja karyawan, tetapi juga dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh faktor-faktor lain terhadap kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini juga berupaya untuk mengkaji peran kepuasan kerja sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau melemahkan pengaruh gaya kepemimpinan, pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bank Mandiri dan PT Bank Tabungan Negara (BTN).

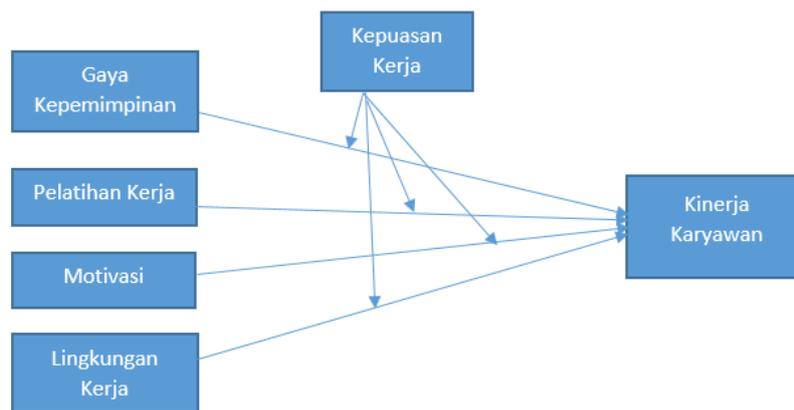
Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini berfokus pada tiga tujuan utama: (1) untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan; (2) untuk mengkaji apakah kepuasan kerja berperan sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan kinerja karyawan; dan (3) memberikan rekomendasi bagi manajemen bank dalam merancang strategi peningkatan kinerja karyawan melalui pendekatan yang lebih komprehensif.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, pelatihan kerja, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, serta peran kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Sistem Informasi Debitur Devisi Plaza Mandiri Jakarta dan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Personal Banking Officer Divisi Menara Bank BTN Jakarta Pusat. Untuk memastikan representasi yang baik, teknik *purposive sampling* digunakan dengan total sampel sebanyak 38 responden terdiri dari 17 responden dari PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Sistem Informasi Debitur Devisi Plaza Mandiri Jakarta dan 21 responden dari PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Personal

Banking Officer Divisi Menara Bank BTN Jakarta Pusat. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan instrumen kuesioner yang disebarakan langsung kepada responden melalui sistem *Google Forms*. Sebelum penyebaran, dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap instrumen penelitian untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan dapat dipercaya dan konsisten. Uji validitas dilakukan dengan analisis faktor, sedangkan reliabilitas diukur menggunakan *koefisien Cronbach's Alpha*. Teknik analisis data yang dilakukan meliputi: analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, analisis moderasi (*Moderated Regression Analysis-MRA*).

Kerangka pemikiran penelitian ini menggambarkan hubungan antar variabel yang diteliti, yaitu pengaruh gaya kepemimpinan, pelatihan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Berikut adalah gambar kerangka penelitian:



**Gambar 1: Kerangka Konseptual Penelitian**

Berdasarkan kerangka penelitian ini memiliki beberapa hipotesis yang diuji, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Kepuasan kerja memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
6. Kepuasan kerja memoderasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Desain deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai karakteristik setiap variabel yang diteliti dengan menganalisis data yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden. Hasil dari analisis ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih dalam tentang karakteristik masing-masing variabel.

**Tabel uji statistic Deskriptif**

<b>Descriptive Statistics</b>					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan	38	7.00	15.00	12.1579	1.97999
Pelatihan Kerja	38	6.00	15.00	12.0000	2.28981
Motivasi	38	7.00	15.00	12.4474	2.00940
Lingkungan Kerja	38	3.00	10.00	8.2105	1.54496
Kinerja Karyawan	38	9.00	15.00	12.7105	1.65885
Valid N (listwise)	38				

Sumber : output SPSS 24, Data Primer telah diolah

Berdasarkan hasil uji deskriptif diatas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

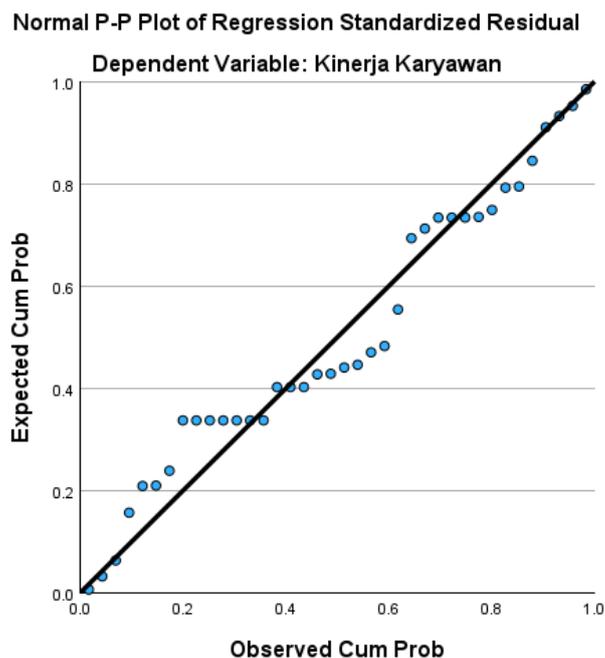
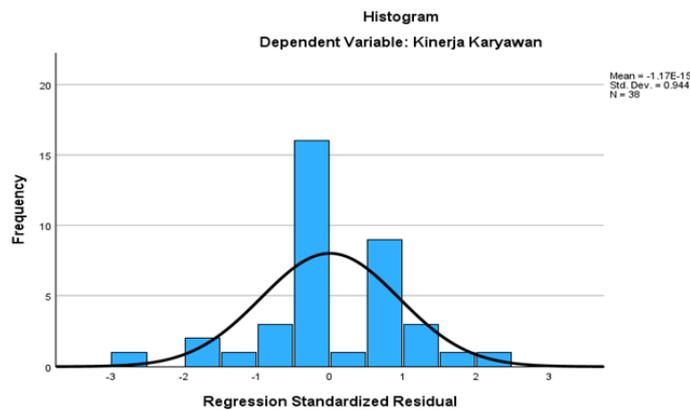
1. Variable gaya kepemimpinan (X1) dikatakan *reliable* apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0,70. 0,805 > 0,70 artinya variable yang digunakan dalam penelitian sudah *reliable* dan bisa lanjut ke uji asumsi klasik.
2. Variable Pelatihan Kerja (X2) dikatakan *reliable* apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0,70. 0,881 > 0,70 artinya variable yang digunakan dalam penelitian sudah *reliable* dan bisa lanjut ke uji asumsi klasik.
3. Variable Motivasi (X3) dikatakan *reliable* apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0,70. 0,896 > 0,70 artinya variable yang digunakan dalam penelitian sudah *reliable* dan bisa lanjut ke uji asumsi klasik.
4. Variable Lingkungan Kerja (X4) dikatakan *reliable* apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0,70. 0,846 > 0,70 artinya variable yang digunakan dalam penelitian sudah *reliable* dan bisa lanjut ke uji asumsi klasik.
5. Variable Kinerja Karyawan (Y) dikatakan *reliable* apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0,70. 0,904 > 0,70 artinya variable yang digunakan dalam penelitian sudah *reliable* dan bisa lanjut ke uji asumsi klasik.

- Variable Kepuasan Kerja (Z) dikatakan *reliable* apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0,70. 0,851 > 0,70 artinya variable yang digunakan dalam penelitian sudah *reliable* dan bisa lanjut ke uji asumsi klasik.

## Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas residual dengan metode grafik yaitu dengan melihat penyebaran data pada garis diagonal pada Normal Probability Plot (P-P Plot) of regression standardized residual. Jika titik menyebar sekitar garis dan mengikuti garis diagonal maka nilai residual dikatakan normal. Berikut merupakan hasil olah data SPSS



Berdasarkan gambar histogram menunjukkan bentuk kurva lonceng yang simetris, sedangkan Normal Probalty Plot di atas menunjukkan pola distribusi normal, data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal tersebut, sehingga asumsi normalitas terpenuhi.

Selain grafik asumsi normalitas, uni normalitas dilakukan dengan menggunakan uji statistic yaitu uji One-Sample Kolmogorov-Smirniv Test. Dalam pengujian ini dapat dikatakan terdistribusi secara normal apabila hasil Asymp sig >0,05.

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardize d Residual	
N		38	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	1.25124265	
Most Extreme Differences	Absolute	.144	
	Positive	.124	
	Negative	-.144	
Test Statistic		.144	
Asymp. Sig. (2-tailed) <sup>c</sup>		.046	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) <sup>d</sup>	Sig.	.041	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.036
		Upper Bound	.046

a. Test distribution is Normal.  
 b. Calculated from data.  
 c. Lilliefors Significance Correction.  
 d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

Sumber SPSS, hasil olah data quisioner

Pada Uji one sample Kolmogorov Smirnov dapat dilihat pada nilai Asymp sig sebesar 0,046 artinya bahwa nilai Asymp sig one sampel Kolmogorov Smirnov lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi Normal.

## 2. Uji Multikolinearitas

Untuk mendeteksi adanya korelasi yang sangat tinggi antar variabel independen dalam model regresi. Multikolinieritas terjadi ketika dua atau lebih variabel independen memiliki hubungan yang sangat kuat, sehingga mengurangi kemampuan model untuk memberikan estimasi koefisien regresi yang akurat dan mengganggu interpretasi model.

### Coefficients<sup>a</sup>

Model

Collinearity Statistics

		Tolerance	VIF
1	Gaya Kepemimpinan	.413	2.422
	Pelatihan Kerja	.372	2.686
	Motivasi	.341	2.932
	Lingkungan Kerja	.356	2.812

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber SPSS, hasil olah data quisioner

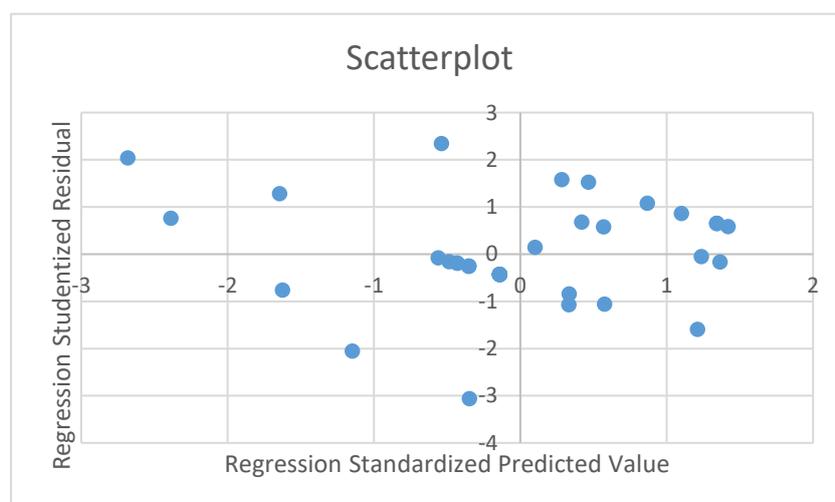
Dilihat pada tabel di atas maka secara rinci dapat disampaikan sebagai berikut:

- Nilai tolence variable gaya kepemimpinan sebesar 0,413 dan nilai VIF sebesar 2,422
- Nilai tolence variable pelatihan kerja sebesar 0,372 dan nilai VIF sebesar 2,686
- Nilai tolence variable motovasi sebesar 0,341 dan nilai VIF sebesar 2,932
- Nilai tolence variable lingkungan kerja sebesar 0,356 dan nilai VIF sebesar 2,812

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa semua variable mempunyai nilai tolance lebih dari 0,1 dan nilai VIF mempunyai nilai kurang dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variable tidak terjadi multikolineritas dan memenuhi syarat asumsi klasik kedua.

### 3. Uji heterokedastisitas

Dapat dilihat pada tabel scatterplot, Apabila plot tidak beraturan dan tersebar di sumbu X dan Y maka tidak terjadi Heteroskonestisitas.



Sumber SPSS, hasil olah data quisioner

Berdasarkan grafik scatterplot di atas terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak dan merata diatas sumbu X ataupun Y, tidak terkumpul di suatu tempat serta tidak membentuk pola tertentu, maka dapat disimpulkan bahwa data tidak terjadi heteroskedastisitas.

### Analisis Uji Regresi Linear Berganda

#### Output Uji F (Simultan)

Uji f adalah disebut juga sebagai simultan, artinya menunjukkan apakah semua variabel bebas atau sebagai variabel yang mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat atau Y. Semua variabel independen dikatakan memiliki pengaruh terhadap variabel dependen, jika nilai signifikansinya lebih kecil dari 0.05. berdasarkan hal tersebut maka uji f tertuang dalam tabel dibawah ini:

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	101604598.61	4	25401149.651	7.278	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	115173004.16	33	3490091.035		
	Total	216777602.76	37			

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

b. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja, Pelatihan kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi

Sumber SPSS, hasil olah data quisioner

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai f-hitung sebesar 7,278 dan nilai f-tabel didapat dengan tingkat signifikan  $\alpha = 0,05$  atau 5%,  $df = (n-k-1)$  dimana  $n = 37$ ,  $k = 2$ , maka  $df = (37-2-1) = 34$ , sehingga memperoleh f-tabel sebesar 3,25. Dapat diketahui nilai f-hitung lebih besar dari nilai f-tabel ( $7,278 > 3,25$ ), dengan tingkat signifikan  $0,001 < 0,05$  yang berarti terdapat pengaruh signifikan.

#### Output Uji T (Uji Hipotesis)

Uji T yang bertujuan untuk menilai tingkat signifikansi suatu variabel secara parsial terhadap variabel terikat.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.206	1.542		5.321	<,001
	Gaya kepemimpinan	.370	.125	.442	2.958	.005

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.762	1.212		6.403	<,001
	pelatihan kerja	.412	.099	.569	4.154	<,001

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.385	1.367		4.672	<,001
	motivasi	.508	.108	.616	4.687	<,001

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.847	1.246		6.296	<,001
	lingkungan kerja	.592	.149	.552	3.969	<,001

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber SPSS, hasil olah data kuisioner

Berdasarkan tabel diatas maka disimpulkan mengenai pengujian hipotesis secara parsial sebagai berikut:

1. Variabel gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Variabel pelatihan kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Variabel motivasi (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Variabal lingkungan kerja (X4) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Analisis Persamaan Regresi Berganda

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hasil perhitungan koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	6.097	1.502		4.059
	lingkungan kerja	-.085	.171	-.101	-.496
	pelatihan kerja	.229	.156	.316	1.470
	motivasi	.318	.186	.385	1.713
	lingkungan kerja	.114	.236	.107	.484

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber SPSS, hasil olah data quisioner

Persamaan Regresi yang diperoleh

$$6,097-0,085X1+0,229X2+0,318X3+0,114X4$$

- Nilai konstanta yang diperoleh sebesar 6,097 maka bisa diartikan jika variable independen bernilai 0 (konstan) maka variable dependen bernilai 6,097
- Nilai koefisien Regresi variable X1 bernilai negatif (-) sebesar 0,085 maka bisa diartikan bahwa variable X1 meningkat maka variable Y akan menurun begitu juga sebaliknya.
- Nilai koefisien Regresi variable X2 bernilai plus (+) sebesar 0,229 maka bisa diartikan bahwa variable X2 meningkat maka variable Y akan meningkat, begitu juga sebaliknya.
- Nilai koefisien Regresi variable X3 bernilai plus (+) sebesar 0,318 maka bisa diartikan bahwa variable X3 meningkat maka variable Y akan meningkat, begitu juga sebaliknya.
- Nilai koefisien Regresi variable X4 bernilai plus (+) sebesar 0,114 maka bisa diartikan bahwa variable X4 meningkat maka variable Y akan meningkat, begitu juga sebaliknya.

**Analisis Moderasi (*Moderated Regression Analysis - MRA*)**

Hasil output interpretasi persamaan regresi moderasi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.560	7.171		1.891	.069
	gaya kepemimpinan	1.298	1.142	1.550	1.137	.265
	pelatihan kerja	-1.921	1.046	-2.652	-1.837	.077
	motivasi	.236	.839	.286	.282	.780
	lingkungan kerja	-.506	1.091	-.472	-.464	.646
	kepuasan	-.188	.687	-.216	-.274	.786
	gaya kepemimpinan dengan kepuasan	-.142	.100	-3.678	-1.422	.166
	pelatihan kerja dengan kepuasan	.189	.088	5.069	2.146	.041
	motivasi dengan kepuasan	-.009	.069	-.232	-.128	.899
	lingkungan kerja dengan kepuasan	.046	.097	.848	.472	.641

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber SPSS, hasil olah data quisioner

**Analisis data**

- Dikethui nilai signifikasi variable interaksi Antara gaya kepimpinan dengan kepuasan sebesar 0,166 (>0,05) maka berkesimpulan bahwa variable kepuasan tidak mampu memoderasi pengaruh variable gaya kepemimpinan.
- Dikethui nilai signifikasi variable interaksi Antara pelatihan kerja dengan kepuasan sebesar 0,041 (<0,05) maka berkesimpulan bahwa variable kepuasan mampu memoderasi pengaruh variable pelatihan kerja.
- Dikethui nilai signifikasi variable interaksi Antara motivasi dengan kepuasan sebesar 0,899 (>0,05) maka berkesimpulan bahwa variable kepuasan tidak mampu memoderasi pengaruh variable motivasi.
- Dikethui nilai signifikasi variable interaksi Antara lingkungan kerja dengan kepuasan sebesar 0,641 (>0,05) maka berkesimpulan bahwa variable kepuasan tidak mampu memoderasi pengaruh variable lingkungan kerja.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.815 <sup>a</sup>	.665	.557	1.10406

a. Predictors: (Constant), lingkungan kerja dengan kepuasan, pelatihan kerja, gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan , lingkungan kerja, pelatihan kerja dengan kepuasan, motivasi dengan kepuasan, gaya kepemimpinan dengan kepuasan

Sumber SPSS, hasil olah data quisioner

Diketahui nila R Square sebesar 0,665 maka memiliki arti bahwa sumbangan pengaruh variable gaya kepemimpinan, pelatihan kerja, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap variable kinerja karyawan setelah adanya variable kepuasan (moderasi) sebesar 66,5%.

Maka bisa disimpulkan bahwa setelah adanya variable moderasi (kepuasan) dapat memperkuat pengaruh variable gaya kepimimpinan, pelatihan kerja, motivasi dan lingkungan kerja terhadap variable kinerja kerja.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi dan menganalisis pengaruh berbagai faktor yaitu gaya kepemimpinan, pelatihan kerja, motivasi, dan lingkungan kerja, terhadap kinerja karyawan di dua institusi perbankan terkemuka di Indonesia, yaitu PT Bank MAndiri dan PT Bank Tabungan Negara. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen memiliki dampak yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, mendukung kreativitas, serta memberikan dukungan emosional cenderung dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas. Selain itu, pelatihan kerja yang terstruktur dengan baik tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis karyawan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan rasa percaya diri mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang dihadapi. Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari segi fisik maupun sosial, juga terbukti berperan penting dalam mendukung kinerja karyawan. Dalam konteks ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara faktor-faktor tersebut dan kinerja karyawan, menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung

menunjukkan kinerja yang lebih baik.

### **Saran**

Berdasarkan temuan yang diperoleh dari penelitian ini, disarankan agar manajemen PT Bank Mandiri (Persero) Tbk dan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk mengambil langkah-langkah strategis untuk mengembangkan program pelatihan yang lebih terstruktur dan berfokus pada peningkatan keterampilan serta motivasi karyawan. Program pelatihan ini sebaiknya dirancang untuk tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga untuk membangun *soft skills* yang diperlukan dalam lingkungan kerja yang dinamis. Selain itu, penting bagi manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dengan memperhatikan aspek fisik seperti kondisi ruang kerja, fasilitas yang memadai, serta aspek sosial seperti hubungan antar karyawan dan dukungan dari manajemen. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja mereka. Manajemen juga disarankan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan transformasional, yang dapat memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan kinerja karyawan dapat meningkat secara signifikan, memberikan dampak positif bagi organisasi secara keseluruhan, serta menciptakan budaya kerja yang lebih produktif dan inovatif

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994).** *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Herzberg, F. (1966).** *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Locke, E. A. (1976).** *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Noe, R. A. (2010).** *Employee training and development* (5th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (1987).** *Employee reactions to job characteristics: The role of job design*. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 75-80.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013).** *Organizational behavior* (15th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Yukl, G. (2013).** *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearso

- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1998).** *Human resource management: An experiential approach* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Armstrong, M. (2014). *Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016).** *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 7th Edition. Wiley.
- Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2019).** *Organizational Behavior*. 18th Edition. Pearson.
- Santoso, S. (2019). **Menguasai Statistik di Era Revolusi Industri 4.0 dengan SPSS**. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Malhotra, N. K. (2010). **Marketing Research: An Applied Orientation** (6th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). **Basic Econometrics** (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nachrowi, N. D., & Usman, H. (2006). **Pendekatan Populer dan Praktis Ekonometrika untuk Analisis Ekonomi dan Keuangan**. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Field, A. (2013). **Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics** (4th ed.). London: Sage Publications.