



**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN
GAYA KEPEMIMPINAN SERTA MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PT BCA KCU JEMBER**

*Diajukan sebagai persyaratan memperoleh gelar S1 Ekonomi pada
Program Studi Manajemen Minat Studi Manajemen Bisnis*

Disusun oleh:

Nama : Tamara Kisya Martselina
Nim : 1610092
Jurusan : Manajemen Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MANDALA JEMBER**

2021

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MANDLA JEMBER

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN
GAYA KEPEMIMPINAN SERTA MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PT BCA KCU JEMBER

NAMA : Tamara Kisya Martselina

NIM : 1610092

PROGRAM STUDI : Manajemen

MINAT STUDI : MSDM

Disetujui Oleh

DOSEN PEMBIMBING UTAMA

DOSEN PEMBIMBING ASISTEN



Drs. Muhaimin Dimiyati, M.Si

NIDN 0712106002



Nely Supeni, S.E., M.M

NIDN 0722128103

Mengetahui,

Kepala Program Studi



Tamriatin Hidayah, S.E., M.P

NIDN 0007106601



LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI MANDALA

**PENGARUH PERSEPSI MANFAAT, KEMUDAHAN PENGGUNAAN
DAN KEAMANAN LAYANAN *MOBILE BANKING* TERHADAP
KEPUSASAN NASABAH PT BANK PANIN JEMBER**

Telah dipertahankan di hadapan Tim Penguji Skripsi pada:

Hari / Tanggal : Sabtu / 16 Januari 2021

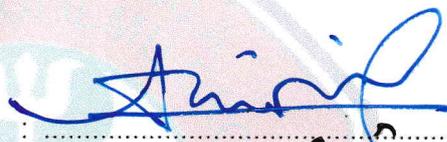
Jam : 08.30 – 10.00

Tempat : STIE Mandala Jember

Disetujui oleh Tim Penguji Skripsi:

Hary Sulaksono, SE, M.M

Ketua Penguji



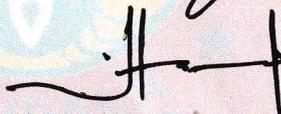
Drs.Muhaimin Dimiyati, M.Si

Dosen Pembimbing I



Nely Supeni, S.E., M.M

Dosen Pembimbing II



Mengetahui,

Ketua Program Studi



TAMRIATIN HIDAYAH, S.E., M.P
NIDN : 0007106601



Ketua

STIE MANDALA Jember



DR. SUWIGNYO WIDAGDO, S.E., M.M., M.P
NIDN : 0702106701



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Tamara Kisya Martselina
NIM : 1610092
Program Studi : Manajemen
Minat Studi : Manajemen Bisnis
Mata Kuliah Dasar : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi dengan judul :
**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN GAYA
KEPEMIMPINAN SERTA MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PT BCA KCU JEMBER** merupakan hasil karya ilmiah yang
saya buat sendiri. Apabila terbukti pernyataan saya ini tidak benar, maka saya siap
menanggung resiko dibatalkannya skripsi yang telah saya buat.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan sejujurnya.

Jember, 02 Februari 2021

Yang membuat pernyataan,



10000
METERAI
TEMPEL
74E-AJX286529/31

Tamara Kisya Martselina

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

-MOTTO-

*Memulai dengan penuh keyakinan, menjalankan dengan penuh keikhlasan,
menyelesaikan dengan penuh kebahagiaan.*

-PERSEMBAHAN-

*Skripsi ini penulis dedikasikan kepada kedua orang tua tercinta, Ayahanda dan
Ibunda, ketulusanya dari hati atas doa yang tak pernah putus, semangat yang tak
ternilai. Serta untuk orang-orang terdekatku yang tersayang. Dan untuk
almamater kuningkebanggaanku.*

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang senantiasa melimpahkan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Gaya Kepemimpinan serta Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT BCA KCU Jember”. Dalam menyusun tugas akhir skripsi ini, penulis tentunya menemukan hambatan dan kendala. Akan tetapi berkat arahan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, akhirnya tugas akhir skripsi ini dapat selesai dengan baik. Dengan kerendahan hati, penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Ibu Dra. Agustin HP., MM. Selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mandala Jember.
2. Ibu Tamriatin Hidayah, S.E., M.P. Ketua Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mandala Jember.
3. Bapak Hary Sulaksono, SE., M.M. selaku ketua tim penguji yang telah memberikan sumbangan pikiran untuk menyempurnakan tugas akhir ini.
4. Bapak Drs. Muhaimin Dimiyati, M.Si selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan dukungan pengarahan selama pembuatan tugas akhir ini.
5. Ibu Nely Supeni, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan arahan selama pembuatan tugas akhir ini.
6. Segenap Bapak/Ibu Dosen dan akademik STIE Mandala Jember yang telah memotivasi dan banyak membantu dalam mempermudah penulis ini.
7. Keluarga tercinta yang telah mencurahkan kasih sayang dan tiada henti mendoakan, memberi dukungan dan semangat dalam menyelesaikan studi serta penyusunan tugas akhir ini.
8. Pimpinan beserta seluruh karyawan PT. Bank Central Asia KCU Jember yang telah banyak membantu dalam proses penelitian ini.
9. Seluruh responden yang telah bersedia untuk meluangkan waktu dalam pengisian kuesioner.

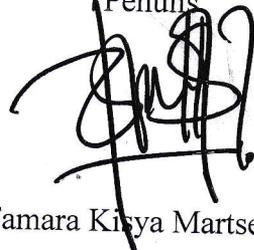
10. Teman-teman seangkatan di STIE Mandala Jember yang sudah saling membantu, menyemangati dan menjadi teman suka duka dalam menyelesaikan kuliah yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
11. Semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Semoga semua amal baik mereka memperoleh balasan baik dari Tuhan Yang Maha Esa. Demikian yang dapat penulis sampaikan, semoga bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan para pembaca. Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir Skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, saran dan masukan untuk perbaikan penelitian ini sangat penulis harapkan. Penulis berharap semoga penelitian ini bermanfaat bagi semua pembaca.

Jember, 02 Februari 2021

Salam Hormat,

Penulis



Tamara Kinya Martselina

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
RINGKASAN EKSEKUTIF	xvi
ABSTRAK	xviii
<i>ABSTRACT</i>	xix
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Penelitian yang Relevan	9
2.2 Kajian Teori	17

2.2.1	Kinerja Karyawan	17
2.2.2	Lingkungan Kerja Non Fisik	21
2.2.3	Gaya Kepemimpinan	23
2.2.4	Motivasi	30
2.3	Kerangka Konseptual	31
2.4	Hipotesis	32
2.4.1	Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan	32
2.4.2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	33
2.4.3	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	34
2.4.4	Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Gaya Kepemimpinan dann Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	34
BAB III. METODE PENELITIAN		36
3.1	Gambaran Umum PT BCA KCU Jember	36
3.2	Populasi dan Sampel.....	37
3.2.1	Populasi.....	37
3.2.2	Sampel.....	37
3.3	Jenis Penelitian	38
3.4	Identifikasi Variabel	39
3.5	Definisi Operasional Variabel Penelitian	39
3.6	Metode Pengumpulan Data	41

3.7 Metode Analisis Data	41
3.7.1 Statistik Deskriptif	41
3.7.2 Uji Instrumen	42
3.7.3 Uji Asumsi Klasik	43
3.7.4 Analisis Regresi Linier Berganda	44
3.7.5 Koefisien Determinasi.....	45
3.7.6 Uji Hipotesis	45
3.7.6.1 Uji t	45
3.7.6.2 Uji F	46
BAB IV.HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	47
4.1 Deskripsi Karakteristik Responden	47
4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ..	47
4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	48
4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	49
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian	50
4.2.1 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik	51
4.2.2 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan	53
4.2.3 Deskripsi Variabel Motivasi	55
4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	56
4.3 Uji Instrumen.....	58
4.3.1 Uji Validitas	58
4.3.2 Uji Reliabilitas	59

4.4 Uji Asumsi Klasik	60
4.4.1 Uji Normalitas	60
4.4.2 Uji Multikolinieritas.....	61
4.4.3 Uji Heteroskedastisitas	62
4.4.4 Uji Linieritas	63
4.5 Analisis Regresi Linier Berganda.....	64
4.6 Koefisien Determinasi	66
4.7 Pengujian Hipotesis	67
4.7.1 Uji t	67
4.7.2 Uji F	68
4.8 Pembahasan	69
4.8.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan	69
4.8.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	71
4.8.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	73
4.8.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Gaya Kepemimpinan dann Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	75
BAB V.PENUTUP.....	76
5.1 Kesimpulan.....	76
5.2 Implikasi	77
5.3 Saran	77

DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN	82

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang	15
Tabel 4.1.1 Jenis Kelamin Responden	47
Tabel 4.1.2 Usia Responden	48
Tabel 4.1.3 Masa Kerja Responden	49
Tabel 4.2.1 Frekuensi Jawaban Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik ..	51
Tabel 4.2.2 Frekuensi Jawaban Variabel Gaya Kepemimpinan	53
Tabel 4.2.3 Frekuensi Jawaban Variabel Motivasi	55
Tabel 4.2.4 Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan.....	56
Tabel 4.3.1 Hasil Uji Validitas	58
Tabel 4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas	60
Tabel 4.4.1 Hasil Uji Normalitas	61
Tabel 4.4.2 Hasil Uji Multikolinieritas	62
Tabel 4.4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas	63
Tabel 4.4.4 Hasil Uji Linieritas.....	64
Tabel 4.5 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	65
Tabel 4.6 Hasil Uji Koefisien Determinasi	66
Tabel 4.7.1 Hasil Uji t	67
Tabel 4.7.2 Hasil Uji F	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.3 Kerangka Konseptual	32
Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT BCA KCU Jember	37

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	83
Lampiran 2 Data Responden	87
Lampiran 3 Rekapitulasi Jawaban Responden	89
Lampiran 4 Uji Validitas	96
Lampiran 5 Uji Reliabilitas	98
Lampiran 6 Uji Normalitas	100
Lampiran 7 Uji Multikolinieritas	101
Lampiran 8 Uji Heteroskedastisitas	102
Lampiran 9 Uji Linieritas	103
Lampiran 10 Analisis Regresi Linier Berganda	104
Lampiran 11 R Tabel	105
Lampiran 12 t Tabel	106
Lampiran 13 F Tabel	107

RINGKASAN EKSEKUTIF

Setiap perusahaan dituntut untuk dapat mengelola sumber daya manusia yang dimiliki untuk dapat mencapai cita-cita yang diharapkan perusahaan. Sumber daya manusia yang kompeten dengan kinerja yang baik dapat menunjang keberhasilan organisasi, sebaliknya sumber daya manusia yang tidak kompeten dan kinerjanya buruk merupakan masalah yang dapat menempatkan perusahaan dalam kondisi yang merugi (Rivai 2005:23). Untuk mencapai kinerja karyawan yang baik organisasi perlu memperhatikan beberapa aspek penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya diantaranya yaitu lingkungan kerja non fisik, gaya kepemimpinan dan motivasi.

Pada penelitian ini menganalisis tentang kinerja karyawan yang dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel antara lain lingkungan kerja non fisik, gaya kepemimpinan dan motivasi. Dalam hal ini diketahui bahwa variabel independen terdiri lingkungan kerja non fisik, gaya kepemimpinan dan motivasi sedangkan untuk variabel dependen adalah kinerja karyawan. Berkaitan dengan itu peneliti ingin mengetahui pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial maupun simultan.

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan kuesioner dengan pengujian instrument yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Metode analisis data pada penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda, dengan pengujian asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas uji linieritas dan uji heteroskedastisitas. Selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis dengan uji t (parsial) dan uji F (simultan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama lingkungan kerja non fisik berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan artinya bahwa karyawan merasa lingkungan kerja non fisik di PT BCA KCU Jember yang terdiri dari pengawasan pimpinan yang dilakukan secara kontinyu, suasana kerja yang nyaman, perlakuan pimpinan yang adil dan hubungan sesama karyawan yang terjalin harmonis menjadikan karyawan terdorong untuk bekerja dengan baik sesuai kualitas yang ditentukan perusahaan. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan artinya bahwa karyawan merasa gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT BCA KCU Jember yang terdiri dari pimpinan memerintahkan melaksanakan tugas dengan baik, pimpinan senantiasa memberikan dukungan kepada karyawan, pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan caranya sendiri dan pimpinan senantiasa memberikan petunjuk menjadikan karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga mampu melaksanakan tugasnya tepat waktu. Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan artinya bahwa karyawan merasa memiliki motivasi kerja yang terdiri dari pimpinan senantiasa memberikan dorongan untuk mencapai

tujuan, para karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi serta para karyawan memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi sehingga mereka memiliki dorongan untuk dapat menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawabnya dengan baik sesuai harapan perusahaan. Lingkungan kerja non fisik, gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan artinya bahwa karyawan memiliki suatu dorongan untuk mencapai hasil kerja yang baik didukung dengan beberapa faktor yang ada di PT BCA KCU Jember.

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DAN
GAYA KEPEMIMPINAN SERTA MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PT BCA KCU JEMBER**

Oleh:

Tamara Kisya Martselina

1610092

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : (1) pengaruh lingkungan kerja non fisik secara parsial terhadap kinerja karyawan PT BCA KCU Jember (2) pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT BCA KCU Jember (3) pengaruh motivasi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT BCA KCU Jember (4) pengaruh lingkungan kerja non fisik, gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan dilakukan dengan metode pengumpulan data kuesioner. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT BCA KCU Jember yang berjumlah 54 orang yang ditentukan dengan teknik sensus. Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif (statistik) dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Untuk membantu proses penyelesaian penelitian ini maka analisis statistik ini dibantu dengan program aplikasi statistik *SPSS 20 For Windows*. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BCA KCU Jember dengan nilai signifikansi sebesar 0,018. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BCA KCU Jember dengan nilai signifikansi sebesar 0,009. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BCA KCU Jember dengan nilai signifikansi sebesar 0,002. Secara simultan lingkungan kerja non fisik, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BCA KCU Jember dengan nilai signifikansi 0,000.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, Motivasi, Lingkungan Kerja Non Fisik.

**THE EFFECT OF NON PHYSICAL WORK ENVIRONMENT AND
LEADERSHIP STYLE AND ALSO MOTIVATION TO EMPLOYEE
PERFORMANCE PT BCA KCU JEMBER**

By:

Tamara Kisya Martselina

1610092

ABSTRACT

This study aims to determine: (1) the effect of partially non-physical work environment on the performance of employees of PT BCA KCU Jember (2) the influence of leadership style partially on the performance of employees of PT BCA KCU Jember (3) influence of motivation partially on the performance of employees of PT BCA KCU Jember (4) the influence of non-physical work environment, leadership style and motivation is simultaneously carried out by using the questionnaire data collection method. The sample in this study were 54 employees of PT BCA KCU Jember who were determined by census technique. In this study using a quantitative approach (statistics) using multiple linear regression analysis. To help the process of completing this research, this statistical analysis was assisted by the statistical application program SPSS 20 For Windows. Based on the results of the study, it can be concluded that partially the non-physical work environment variables affect the employee performance of PT BCA KCU Jember with a significance value of 0.018. Leadership style affects the performance of employees of PT BCA KCU Jember with a significance value of 0.009. Motivation affects the performance of employees of PT BCA KCU Jember with a significance value of 0.002. Simultaneously, the non-physical work environment, leadership style and motivation affect the performance of employees of PT BCA KCU Jember with a significance value of 0.000.

Keywords: Leadership Style, Employee Performance, Motivation, Non-Physical Work Environment.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi saat ini, berbagai macam aspek keunggulan sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Faktor utama untuk mencapai tujuan tersebut adalah kinerja sumber daya manusia yang handal dan mempuni. Sumber daya manusia sebagai seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha untuk pencapaian tujuan organisasi. Setiap organisasi atau perusahaan tentunya memiliki tujuan yang berbeda-beda, maka dari itu kemampuan sumber daya manusia yang dibutuhkanpun akan berbeda pada setiap perusahaan. Setiap perusahaan dituntut untuk dapat mengelola sumber daya manusia yang dimiliki untuk dapat mencapai cita-cita yang diharapkan perusahaan. Sumber daya manusia yang kompeten dengan kinerja yang baik dapat menunjang keberhasilan organisasi, sebaliknya sumber daya manusia yang tidak kompeten dan kinerjanya buruk merupakan masalah yang dapat menempatkan perusahaan dalam kondisi yang merugi (Rivai 2005:23). Untuk mencapai kinerja karyawan yang baik organisasi perlu memperhatikan beberapa aspek penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya diantaranya yaitu lingkungan kerja non fisik, gaya kepemimpinan dan motivasi.

Perusahaan yang menginginkan tercapainya laba yang maksimal juga harus di dukung sumber daya manusia yang baik, dibutuhkan kerjasama dari setiap aspek salah satunya adalah karyawan. Memiliki karyawan dengan kinerja yang baik merupakan keinginan dari setiap perusahaan, yang hasil akhirnya

adalah mencapai tujuan perusahaan secara maksimal. Mempertahankan kinerja karyawan tentunya bukan hal yang mudah untuk dilakukan. Banyak hal yang perlu dipertimbangkan, diantaranya adalah terwujudnya lingkungan kerja yang baik dan mendukung setiap pekerjaan. Secara garis besar, jenis lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2001:21) terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Norianggono *et al* (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja non fisik berupa hubungan yang baik antara karyawan dengan atasan dan sesama rekan kerja akan memuaskan karyawan yang tentu menciptakan kinerja karyawan dengan baik. Sedarmayati (2001:21) menyatakan lingkungan kerja non fisik berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Kondisi seperti inilah yang selanjutnya menciptakan antusiasme untuk bersatu dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan. Terkait lingkungan kerja non fisik pada PT BCA KCU Jember, hubungan antara karyawan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan terlihat harmonis dan saling bekerjasama dalam mengatasi masalah yang terjadi. Seluruh karyawan saling memahami

pekerjaan dan kewajiban satu dengan yang lain serta saling berinteraksi dalam pemberian pelayanan terhadap nasabah. Pimpinan PT BCA KCU Jember juga berupaya menciptakan lingkungan kerja non fisik yang nyaman dengan karyawan lain dengan menciptakan suasana kantor yang menyenangkan dan komunikasi yang baik.

Selain lingkungan kerja non fisik yang baik dan sehat, faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah aspek kepemimpinan dalam perusahaan tersebut. Kepemimpinan sangat menentukan berjalannya suatu perusahaan dengan baik dengan cara pemimpin harus mampu menggerakkan bawahannya agar mereka bekerja dengan semangat untuk mencapai kinerja yang baik, seperti halnya meningkatkan hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan, pimpinan harus dapat menyelesaikan masalah yang terjadi dalam perusahaan, dan juga bersikap adil kepada karyawan. Robbins (2006:432) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur berbagai aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Terdapat penelitian sebelumnya Riyadi (2011) menemukan kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan sangat menentukan berjalannya suatu perusahaan dengan baik dengan cara pemimpin harus mampu menggerakkan bawahannya agar mereka bekerja dengan semangat untuk mencapai kinerja yang baik, seperti

halnya meningkatkan hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan, pimpinan harus dapat menyelesaikan masalah yang terjadi dalam perusahaan, dan juga bersikap adil kepada karyawan. Pencapaian target kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan, memerlukan adanya sinergi antara manajer dan karyawan sehingga gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Veny (2018) adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan akan menjadikan karyawan lebih semangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya serta memiliki harapan terpenuhinya target perusahaan. Kepemimpinan sangat menentukan berjalannya suatu perusahaan dengan baik dengan cara pemimpin harus mampu menggerakkan bawahannya agar mereka bekerja dengan semangat untuk mencapai kinerja yang baik, seperti halnya meningkatkan hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan, pimpinan harus dapat menyelesaikan masalah yang terjadi dalam perusahaan (Riyadi, 2011). Pimpinan PT BCA KCU Jember merupakan sosok yang berkarisma dan mampu memberikan arahan dengan baik serta bijaksana terhadap para karyawannya. Pimpinan PT BCA KCU Jember menerapkan kepemimpinan yang senantiasa melibatkan karyawan lain dalam berbagai hal, pemimpin memberikan wewenang dan tanggungjawab kepada setiap karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Selain itu, pimpinan juga selalu berupaya untuk memberikan motivasi para karyawan untuk saling bekerjasama dalam mencapai target perusahaan.

Faktor yang terakhir yang juga dapat mempengaruhi kinerja para karyawan adalah motivasi. Menurut Mangkunegara (2005:67) menyatakan bahwa

faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Motivasi dapat dilihat sebagai sebuah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya sebuah *feeling* dari seseorang dan ditandai dengan tanggapan dengan sebuah tujuan (Mahardika, 2013). Hal tersebut senada dengan pendapat Mangkunegara (2009:61) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan sebuah kondisi atau sebuah energi yang menggerakkan diri karyawan yang tertuju atau terarah untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Winardi (2002:1) mengemukakan bahwa istilah “motivasi” berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Motivasi merupakan pemberian sebuah daya penggerak yang dapat menciptakan kegairahan kerja seseorang agar para karyawan mau bekerja dengan segala upayanya untuk mencapai tujuan perusahaan (Hasibuan, 2007:95). Pada PT BCA KCU Jember para pimpinan selalu mencoba untuk memahami karakter masing-masing karyawan, hal tersebut dilakukan guna mempermudah para pimpinan dalam usaha memotivasi karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan dan dapat mencapai target perusahaan yang telah ditentukan.

Dengan adanya hal tersebut membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada PT Bank Central Asia (BCA) KCU Jember. Melalui penelitian ini akan menunjukkan kebenaran teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli mengenai lingkungan kerja non fisik serta gaya kepemimpinan demokratis, terhadap kinerja karyawan dengan pengamatan kondisi fenomena yang nyata dan benar-benar terjadi di lapangan. Ketika di lapangan sesuai dengan harapan dan

terbukti dengan teori-teori maka penelitian ini dapat digunakan sebagai sebuah referensi.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang, dapat dirumuskan beberapa masalah sebagai berikut :

1. Apakah lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BCA KCU Jember?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BCA KCU Jember?
3. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BCA KCU Jember?
4. Apakah lingkungan kerja non fisik, gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BCA KCU Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, terdapat beberapa tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan pada PT BCA KCU Jember.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT BCA KCU Jember.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT BCA KCU Jember.

4. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja non fisik, gaya kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT BCA KCU Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara langsung maupun tidak langsung bagi beberapa pihak antara lain:

- 1 Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pengembangan strategi bagi PT BCA KCU Jember dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan melalui faktor lingkungan kerja non fisik, gaya kepemimpinan dan motivasi.

- 2 Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini merupakan tambahan ilmu pengetahuan serta pengalaman bagi penulis dalam penerapan ilmu ekonomi khususnya dibidang manajemen sumber daya manusia.

- 3 Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi para akademisi serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang menggunakan variabel sejenis.

1.5 Batasan Masalah

Agar penelitian lebih fokus dan tidak meluas dari pembahasan yang dimaksud, penulis memberikan batasan masalah antara lain:

1. Karyawan PT BCA KCU Jember memiliki tiga golongan karyawan yaitu karyawan tetap, bakti dan *outsourcing*. Penelitian ini di batasi hanya pada karyawan tetap dan bakti PT BCA KCU Jember
2. Rentang waktu yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu bulan September 2020 hingga Oktober2020.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian yang Relevan

Sebagai sumber referensi, berikut penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dalam penelitian ini :

1. Usri Nani Yunarifah (2012) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kebon Agung Malang” yang bertujuan untuk menguji antara pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Kebon Agung Malang. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan populasi karyawan tetap bagian TUK, bagian tanaman, bagian pabrikasi dan bagian teknik yang berjumlah 455 orang. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kebon Agung Malang.
2. Mashul Akbar Sukamto (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan Daerah Kota Samarinda” yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja pada badan ketahanan pangan dan pelaksana penyuluhan daerah kota samarinda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja baik secara fisik maupun non fisik secara parsial dan juga simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap

kinerja pegawai pada badan ketahanan pangan dan pelaksana penyuluhan daerah kota samarinda.

3. Rangga Mahardika, Djamhur Hamid dan Ika Ruhana (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survey Karyawan Pada PT. Axa Financial Sales Office Malang) bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Axa Financial Sales Office Malang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *accidental sampling*. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Axa Financial Indonesia yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi t sebesar 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ dengan koefisien regresi sebesar 0,514.
4. Yacinda Chresstela Prasidya Norianggono, Djamhur Hamid, Ika Ruhana (2014) dalam kajian empirisnya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telkomsel Area III Jawa-Bali Nusra di Surabaya) yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara lingkungan kerja baik itu secara fisik dan juga non fisik terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel Area III Jawa-Bali Nusra di Surabaya. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah populasi 310 karyawan dan jumlah sampel sebanyak 75 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis data statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial, analisis statistik inferensial yang

digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja fisik dan non fisik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan pada PT. Telkomsel Area III Jawa-Bali Nusra di Surabaya.

5. Ari Cahyo Suminar (2015) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi PT Essentra Indonesia, Sidoarjo)”. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh dari gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Essentra Indonesia, Sidoarjo serta mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Essentra Indonesia, Sidoarjo. Dari 105 sampel karyawan bagian produksi didapatkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dan simultan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan lingkungan kerja fisik terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai Adj. R Square sebesar 0,695 atau memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 69,5% dimana sisanya sebesar 30,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.
6. Astria Khairizah (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang)”. Penelitian tersebut bertujuan untuk menguji hubungan pengaruh antara variabel kepemimpinan terhadap

variabel kinerja karyawan pada karyawan perpustakaan Universitas Brawijaya Malang. Populasi dalam penelitian sebanyak 65 orang karyawan dan sampel sebanyak 55 orang karyawan yang merupakan karyawan tetap di perpustakaan Universitas Brawijaya Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama semua variabel X mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan. Pemimpin yang direktif memiliki pengaruh secara sendiri-sendiri pada kinerja karyawan, sedangkan pemimpin suportif dan partisipatif tidak mempengaruhi kinerja karyawan perpustakaan Universitas Brawijaya.

7. H.M Syarfi Hutauruk (2015) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Kesehatan Pemerintahan Kota Sibolga” yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel motivasi kerja pada dinas kesehatan pemerintahan kota Sibolga. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan analisis kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah 75 responden orang pemerintah. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Motivasi sebagai variabel mediasi juga memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
8. Ayu Widianingrum (2016) dalam kajian empirisnya yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia

(PERSERO) Daerah Operasional IV Semarang)”. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara lingkungan kerja fisik, non fisik dan stress kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di kantor PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) Daerah Operasional IV Semarang yang berlokasi di Jalan M.H Thamrin No. 3 Semarang. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 64 responden dengan tehnik *purposive sampling*. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan fisik dan stress kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, namun sebaliknya variabel lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) Daerah Operasional IV Semarang.

9. Febri Arin Putra (2016) dengan penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kota Malang)”. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan data primer berupa hasil jawaban angket dan data sekunder melalui dokumen-dokumen. Analisis data yang

digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, dan lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Hal ini ditunjukkan melalui hasil uji simultan dan uji parsial dengan nilai signifikansi $< 0,05$.

10. Fitria Noorainy (2017) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pangandaran”. Penelitian tersebut bertujuan untuk memahami dan mengetahui serta menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik di sekretariat daerah kabupaten Pangandaran. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif yang dikaji dengan pendekatan kuantitatif dengan alat-alat pengumpulan data menggunakan observasi, angket dan juga wawancara. Teknik analisis data menggunakan uji validitas, reliabilitas, koefisien korelasi *product moment*, uji hipotesis, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada umumnya sangat tinggi, hal tersebut disebabkan karena adanya pengaruh lingkungan baik itu secara fisik dan non fisik.

Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

No	Peneliti (tahun)	Variabel Penelitian	Alat analisis	Hasil Penelitian
1.	Usri Nani Yunarifah (2012)	Motivasi Kerja (X), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kebon Agung Malang.
2.	Mashul Akbar Sukamto (2013)	Lingkungan Kerja Fisik (X1), Lingkungan Kerja Non Fisik (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja baik secara fisik maupun non fisik secara parsial dan juga simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada badan ketahanan pangan dan pelaksana penyuluhan daerah kota samarinda.
3.	Rangga Mahardika, Djamhur Hamid dan Ika Ruhana (2013)	Motivasi Kerja (X), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Axa Financial Indonesia yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi t sebesar 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ dengan koefisien regresi sebesar 0,514.
4.	Yacinda Chresstela Prasydy Norianggono, Djamhur Hamid, Ika Ruhana (2014)	Lingkungan Kerja Fisik (X1), Lingkungan Kerja Non Fisik (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja fisik dan non fisik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan pada PT. Telkomsel Area III Jawa-Bali Nusra di Surabaya.
5.	Ari Cahyo Suminar (2015)	Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dan simultan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan lingkungan kerja fisik terhadap variabel kinerja.

Dilanjutkan. . .

No	Peneliti (tahun)	Variabel Penelitian	Alat analisis	Hasil Penelitian
6.	Astria Khairizah (2015)	Kepemimpinan (X), Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama semua variabel X mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan. Pemimpin yang direktif memiliki pengaruh secara sendiri-sendiri pada kinerja karyawan, sedangkan pemimpin suportif dan partisipatif tidak mempengaruhi kinerja karyawan perpustakaan Universitas Brawijaya.
7.	H.M Syarfi Hutauruk (2015)	Gaya Kepemimpinan (X), Kinerja Pegawai (Y), Motivasi Kerja (Z)	<i>Path Analysis</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Motivasi sebagai variabel mediasi juga memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
9.	Febri Arin Putra (2016)	Gaya Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kinerja (Y)	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan berorientasi prestasi, dan lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Hal ini ditunjukkan melalui hasil uji simultan dan uji parsial dengan nilai signifikansi $< 0,05$.
10.	Fitria Noorainy (2017)	Lingkungan Fisik (X1), Non Fisik (X2), Kinerja Pegawai (Y)	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada umumnya sangat tinggi, hal tersebut disebabkan karena adanya pengaruh lingkungan baik itu secara fisik dan non fisik.

Sumber: diolah peneliti (2021)

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa macam definisi yang dikemukakan para ahli terkait dengan kinerja karyawan. Mangkuprawira dan Hubeis (2007:153) mengatakan bahwa kinerja merupakan sebuah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi yang bersangkutan. Wibowo (2007:4) mengungkapkan bahwa “kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan kompetensi, motivasi dan kepentingan”. Mangkunegara (2006:71) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan.

Indikator kinerja karyawan dalam sebuah organisasi didirikan tentunya dengan suatu tujuan tertentu. Sementara tujuan itu sendiri tidak sepenuhnya akan dapat dicapai jika karyawan tidak memahami tujuan dari pekerjaan yang dilakukannya. Artinya, pencapaian tujuan dari setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan akan berdampak secara menyeluruh terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, seorang karyawan harus memahami indikator-indikator kinerja sebagai bagian dari pemahaman terhadap hasil akhir dari pekerjaannya. Menurut Moehriyono (2010:80) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut.

- a. Efektif. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.

- b. Efisien. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- c. Kualitas. Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. Ketepatan waktu. Indikator ini mengukur apakah pekerjaan sudah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- e. Produktifitas. Indikator ini mengukur tingkat produktifitas suatu organisasi.
- f. Keselamatan. Indikator ini mengukur kesehatan organisasi serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek keselamatan.

Menurut Kasmir (2016:189) terdapat beberapa indikator dalam kinerja antara lain sebagai berikut.

- a. Kemampuan, merupakan kemampuan skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan
- b. Pengetahuan, yang dimaksud adalah pengetahuan tentang pekerjaan akan memberikan hasil yang baik.
- c. Rancangan kerja, merupakan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.
- d. Kepribadian, yaitu karakter yang dimiliki seseorang. Jika seseorang memiliki karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Sebaliknya bagi karyawan yang memiliki karakter yang buruk, akan bekerja secara tidak sungguh-sungguh dan kurang bertanggungjawab dan akhirnya hasil pekerjaannya pun tidak baik.

- e. Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dalam dirinya atau dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong melakukan sesuatu dengan baik.

Sedangkan Mangkunegara (2009:67), menyatakan indikator kinerja dipengaruhi antara lain:

- a. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

- b. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

- c. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

- d. Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

e. Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara seseorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Sehingga tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Inisiatif mencari langkah yang terbaik merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta ketrampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

Berbagai macam jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan tentunya mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya. Dalam suatu perusahaan stres kerja, kepemimpinan dan system kompensasi dapat mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Menurut Alex Nitiseminto (2001:109) terdapat berbagai faktor kinerja karyawan antara lain sebagai berikut.

- a. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan;
- b. Penempatan kerja yang tepat;
- c. Pelatihan dan promosi;
- d. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
- e. Hubungan dengan rekan kerja
- f. Hubungan dengan pemimpin.

2.2.2 Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan dari alat, perkakas dan juga bahan yang dihadapi, lingkungan disekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan ataupun sebagai kelompok (Sedarmayati, 2001:21).Lingkungan kerja non fisik tidak dapat ditangkap secara langsung dengan panca indra manusia, namun dapat dirasakan keberadaanya (Sedarmayati, 2001:21). Sedangkan Sutrisno (2009:118) menyebutkan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut sebagai lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan disekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat ditangkap oleh panca indera manusia, akan tetapi dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan dengan atasan maupun sesama pekerja. Lingkungan kerja non fisik menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan, seorang pegawai yang bekerja dilingkungan non fisik yang mendukung untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya lingkungan kerja non fisik yang tidak mendukung akan membuat pegawai tidak bekerja secara optimal bahkan kinerjanya semakin menurun.

a. Unsur-unsur Lingkungan Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik diharapkan mampu membentuk sikap karyawan yang mendukung pelaksanaan kerja para karyawan sehingga mencapai tujuan perusahaan.Menurut Serdamayanti (2001:27) unsur terpenting dalam pembentukan sikap dan perilaku adalah sebagai berikut.

- 1) Pengawasan yang dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan sistem pengawasan ketat.

- 2) Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi.
- 3) Perlakuan dengan baik, manusiawi, kesempatan untuk mengembangkan karir semaksimal mungkin dengan batas kemampuan masing-masing.
- 4) Hubungan langsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan.

b. Upaya Peningkatan Kualitas Lingkungan Non Fisik

Menurut Noe *et al* (2008:281) untuk peningkatan lingkungan kerja yang memberikan kesempatan berlatih dan memotivasi belajar, manajer memerlukan antara lain.

- 1) Penyediaan bahan, waktu, informasi kerja dan alat bantu kerja lain bagi karyawan untuk digunakan dengan keterampilan yang baru atau perilaku yang baru sebelum berpartisipasi dalam program pelatihan.
- 2) Berbicara positif tentang program-program pelatihan perusahaan kepada karyawan.
- 3) Biarkan karyawan mengetahui bahwa mereka melakukan pekerjaan yang baik bila mereka menggunakan materi-materi pelatihan dalam pekerjaannya.
- 4) Memperhatikan anggota kelompok kerja yang dilibatkan bersama yang lain dalam percobaan penggunaan keterampilan baru pada pekerjaan dan mensosialisasikan umpan balik serta berbagi pengalaman-pengalaman yang dapat membantu pekerjaannya.

Berikan karyawan waktu dan kesempatan yang praktis untuk mengaplikasikan keterampilan baru atau perilaku baru pada pekerjaannya.

2.2.3 Gaya Kepemimpinan

Kebanyakan devisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan didalam sebuah kelompok atau organisasi. Sedangkan menurut Siagian (2001:126) serta menurut Robbins (2006:432) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

a. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi pokok kepemimpinan menurut Rivai (2005: 34) antara lain

1) Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan, apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Pemimpin yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2) Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap kedua konsultasi dari pimpinan kepada orang – orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan, konsultasi ini dilakukan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif diharapkan keputusan – keputusan mendapatkan dukungan dan lebih mudah mengintruksikanya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3) Fungsi Partisipasi

Pemimpin dalam menjalankan tugasnya melibatkan bawahan/keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi bukan berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

4) Fungsi delegasi

Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberikan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti

kepercayaan. Orang-orang yang penerima delegasi pada dasarnya diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki persamaan prinsip, persepsi dan spirasi.

5) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mengatur efektifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi ini dapat diwujudkan melali kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

b. Macam Jenis kepemimpinan

Menurut Yukl (2015:100) ada beberapa jenis kepeimpinan antara lain

1) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberi orang lain pengaruh tertentu terhadap keputusan tersebut. Berikut teori empat prosedur pengambilan keputusan sebagai yang khusus dan bermakna :

- a) Keputusan yang Otokratis. Manajer mebuat keputusan sendiri tanpa meminta pendapat atau saran dari orang lain, dan orang tersebut tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap keputusan itu, tidak ada partisipasi.
- b) Kosnsultasi. Manajer menanyakan pendapat dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan saran dan perhatian mereka dengan serius.

- c) Keputusan Bersama. Manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut dan mengambil keputusan bersama. Manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir, demikian juga partisipan lainnya.
- d) Pendelegasian. Manajer memberikan otoritas dan tanggung jawab untuk membuat keputusan kepada seseorang atau grup. Manajer biasanya menyebutkan batasan dimana pilihan akhir itu harus berbeda, dan persetujuan awal mungkin ya atau mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan itu dapat diimplementasikan.

2) Kepemimpinan Karismatik

Para pemimpin akan lebih mungkin dipandang sebagai kharismatik jika mereka membuat pengorbanan diri, mengambil resiko pribadi, dan mendatangkan biaya tinggi untuk mencapai visi yang mereka dukung. Kepercayaan terlihat menjadi komponen penting kharisma, dan pengikut lebih mempercayai pemimpin yang kelihatan tidak terlalu termotivasi oleh kepentingan pribadi, tetapi lebih perhatian terhadap pengikut. Yang lebih mengesankan adalah pemimpin yang benar-benar mengambil resiko kerugian pribadi yang cukup besar dalam hal status, uang, posisi kepemimpinan, atau keanggotaan organisasi.

3) Kepemimpinan Transformasi

Dengan kepemimpinan transformasi, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada

awalnya diharapkan dari mereka. Pemimpin mengubah dan memotivasi para pengikut dengan (1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas; (2) membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Sebaliknya, kepemimpinan transaksi melibatkan proses pertukaran yang dapat menghasilkan keputusan pengikut akan perintah pemimpin tetapi mungkin tidak menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap tujuan tugas.

4) Kepemimpinan Tim

Dalam rangka memahami kepemimpinan dalam tim, berguna untuk menganalisis proses kolektif yang menentukan kinerja tim. Pemimpin bisa menyempurnakan kinerja tim dengan mempengaruhi proses ini dalam cara yang positif.

c. Proses perilaku mempengaruhi dalam Kepemimpinan

Menurut Yukl (2015:190) pengaruh adalah esensi dari kepemimpinan, pengaruh diperlukan untuk menjual gagasan-gagasan seseorang, untuk mendapatkan penerimaan dari kebijakan-kebijakan atau rencana-rencana seseorang, dan untuk memotivasi orang lain agar mendukung dan melaksanakan keputusan-keputusan. Kekuasaan adalah kapasitas untuk menjalankan pengaruh, namun cara kekuasaan itu dilaksanakan menyangkut perilaku mempengaruhi. Proses perilaku mempengaruhi sebagai berikut:

1) Taktik-taktik mengesahkan (*legitimizing tactics*)

Taktik-taktik menesahkan adalah bentuk-bentuk perilaku yang ditunjukkan untuk menetapkan keabsahan sebuah permintaan.

2) Persuasi rasional (*Rational persuasion*)

Dengan *rational persuasion*, manajer tersebut menawarkan argumentasi logis dan bukti nyata bahwa sebuah suatu usulan atau permintaan adalah cara yang terbaik untuk memperoleh beberapa sasaran atau untuk mencapai suatu tugas. Pengetahuan teknis seorang manajer adalah sumber fakta-fakta serta argumentasi-argumentasi yang digunakan untuk membangun sebuah alasan persuasif.

3) Permintaan berinspirasi (*inspirational appeal*)

Teknik ini menyangkut permohonan yang emosional, sebagai kebalikan dari argumentasi logis yang digunakan pada *rational persuasion*. Sebuah permintaan berinspirasi adalah suatu usaha untuk mengembangkan antusiasme dan komitmen dengan membangun emosi-emosi yang kuat dan menghubungkan sebuah permintaan atau usulan dengan kebutuhan, nilai, harapan, dan idaman seseorang.

4) Konsultasi (*Consultation*)

Agen mencari partisipasi target dalam merencanakan sebuah strategi, aktivitas atau perubahan yang untuk itu dukungan dan bantuan target diinginkan, atau ia bersedia memodifikasi sebuah usulan untuk menanggapi perhatian dan saran dari target

5) Taktik Menjilat (*ingratiation*)

Agen menggunakan pujian, rayuan, perilaku ramah-tamah, atau perilaku yang membantu agar target berada dalam keadaan yang menyenangkan.

6) Taktik menekan (*pressure tactics*)

Taktik menekan termasuk ancaman, memperingatkan, dan perilaku yang tegas seperti permintaan yang diulang-ulang atau pemeriksaan yang berkali-kali untuk melihat sekitarnya seseorang telah mematuhi suatu permintaan.

7) Taktik berkoalisi (*coalition tactics*)

Koalisi menyangkut penggunaan sejumlah agen bila tidak mungkin bagi seseorang bertindak sendirian untuk mempengaruhi seseorang

d. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Handoko (2003:57) menyebutkan terdapat lima karakteristik yang dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan:

1) Pelaksanaan tugas

Yaitu pemimpin memrintahkan bawahannya untuk melaksanakan tugas dan membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja.

2) Memberi dukungan

Yaitu pemimpin member dukungan dengan memperhatikan kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerja yang nyaman bagi bawahannya.

3) Mengutamakan hasil dari pada proses

Yaitu pemimpin menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah hal itu di diskusikan terlebih dahulu dengan bawahannya. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri cara pelaksanaan tugas.

4) Memberi petunjuk.

Yaitu pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin member bawahan berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur yang telah ditetapkan.

2.2.4 Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak (prawira, 2014). Menurut Hasibuan (2007: 219) motivasi merupakan pemberian daya gerak yang menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan Menurut Darmawan (2013) motivasi didefinisikan sebagai suatu penggerak atau dorongan dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan dan mengorganisasikan tingkah laku. Motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2003: 138).

Menurut Syahyuti (2010: 93) motivasi kerja dapat diukur melalui beberapa dimensi sebagai berikut.

a. Dorongan untuk mencapai tujuan

Seseorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan atau instansi.

b. Semangat kerja

Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.

c. Inisiatif

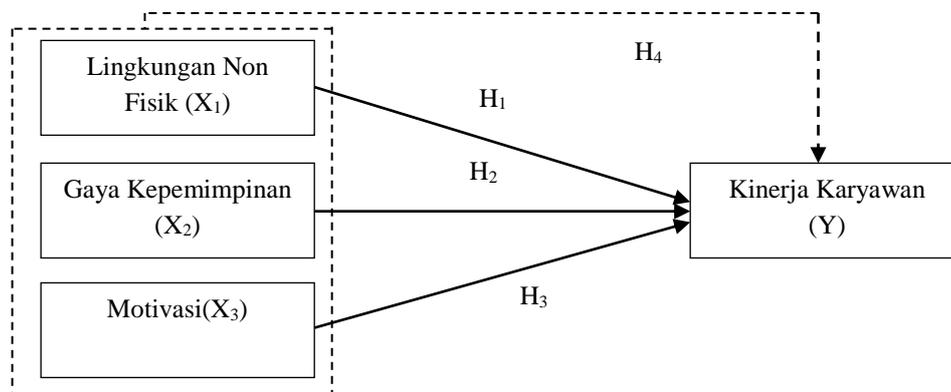
Inisiatif diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan seorang karyawan atau pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energi tanpa adanya dorongan dari orang lain atau atas kehendak sendiri.

d. Rasa tanggung jawab

Sikap individu karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 2.1 berikut.



Gambar 2.3 Kerangka Konseptual

Keterangan

- > Berpengaruh secara parsial
- - - - -> Berpengaruh secara simultan

2.4 Hipotesis

Berdasarkan uraian penelitian terdahulu serta tinjauan teori yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini antara lain:

2.4.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan

Sutrisno (2009:118) menyebutkan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut sebagai lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan disekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat ditangkap oleh panca indera manusia, akan tetapi dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan dengan atasan maupun sesama pekerja. Lingkungan kerja non fisik menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan, seorang pegawai yang bekerja dilingkungan non fisik yang mendukung untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya lingkungan kerja non fisik yang tidak mendukung akan membuat pegawai tidak bekerja secara optimal bahkan

kinerjanya semakin menurun. Penelitian yang dilakukan oleh Yacinda Chresstela Prasyda Norianggono, Djamhur Hamid, Ika Ruhana (2014) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis pertama dalam penelitian ini sebagai berikut.

H₁ = Diduga lingkungan kerja non fisik berpengaruh secara parsial terhadap terhadap kinerja karyawan pada PT BCA KCU Jember.

2.4.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Robbins (2006:432) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan perusahaan maka akan membuat karyawan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan dan akan membuat mereka lebih semangat dalam mencapai tujuan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh H.M Syarfi Hutauruk (2015) dan Astria Khairizah (2015) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis kedua dalam penelitian ini sebagai berikut.

H₂ = Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap terhadap kinerja karyawan pada PT BCA KCU Jember

2.4.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 2003: 138). Sehingga jika karyawan memiliki motivasi yang kuat dalam bekerja maka secara langsung ataupun tidak langsung akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Rangga Mahardika, Djamhur Hamid dan Ika Ruhana (2013) dan Usri Nani Yunarifah (2012) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini sebagai berikut.

H₃ = Diduga motivasi berpengaruh secara parsial terhadap terhadap kinerja karyawan pada PT BCA KCU Jember.

2.4.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan

Lingkungan kerja non fisik yang baik akan dapat membuat para karyawan nyaman dalam melakukan pekerjaan, selain lingkungan yang nyaman peran pimpinan juga penting dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Jika gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan cocok dengan karakter dan lingkungan kerja karyawan maka secara otomatis kinerja karyawan akan meningkat. Faktor yang terakhir dalam proses upaya meningkatkan kinerja

karyawan dapat dilakukan pimpinan atau perusahaan dengan cara memberikan motivasi terhadap karyawannya sehingga membuat karyawan lebih semangat lagi dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Rangga Wulandari (2018) menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini sebagai berikut.

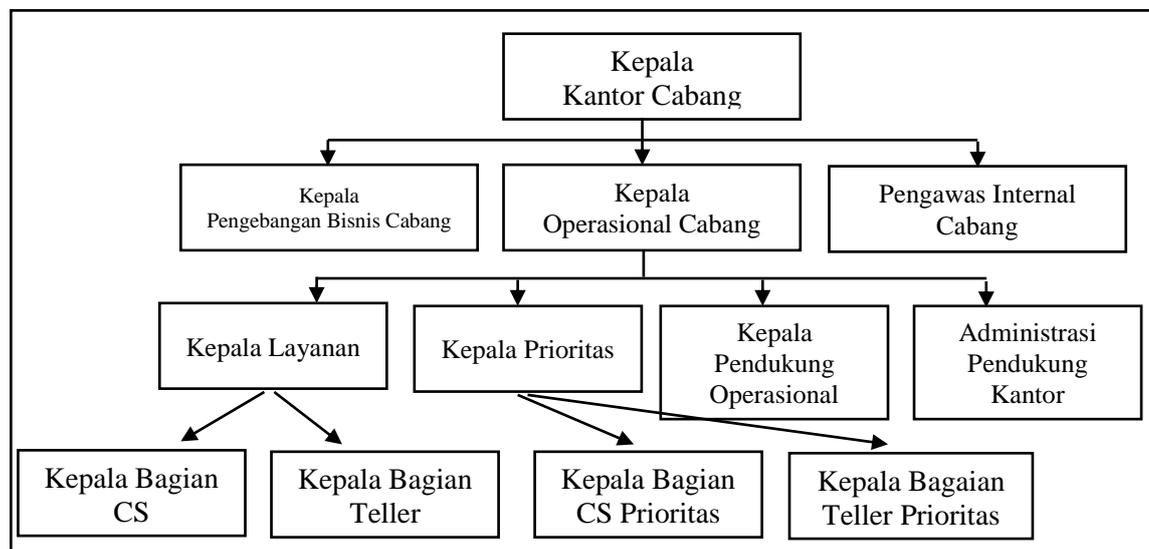
H₄= Diduga lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap terhadap kinerja karyawan pada PT BCA KCU Jember.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Gambaran Umum PT BCA KCU Jember

PT BCA KCU Jember berdiri sejak tahun 1957 merupakan salah satu bank di Jember yang berkembang menjadi salah satu bank terbesar di Indonesia. Perusahaan ini berawal operasi dan resmi menjalankan kegiatan usaha bank secara konvensional setelah mendapat izin dari Bank Indonesia melalui surat No:10/57/KEP.GB.DPG/1983. Aktivitas PT BCA KCU Jember menjadi bank terbesar, tumbuh pesat baik secara sisi aset, jumlah pembiayaan dan perolehan dana ketiga berfokus pada segmen kalangan menengah ke atas. Melalui beragam produk dan layanan yang berkualitas dan tepat sasaran, solusi finansial BCA mendukung perencanaan keuangan pribadi dan perkembangan bisnis nasabahnya. Sebelumnya PT BCA KCU Jember berada di jalan Gatot Subroto, kemudian pada tahun 2000 berpindah ke Jalan Gajah Mada Nomor 14 – 18 Jember Kidul Kaliwates Jember. Visi PT BCA KCU Jember adalah menjadi bank pilihan utama andalan masyarakat yang berperan sebagai pilar penting ekonomi. Sedangkan misinya antara lain yaitu pertama membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan. Kedua memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang telat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah. Adapun struktur organisasi PT BCA KCU Jember adalah sebagai berikut.



Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT BCA KCU Jember

Sumber: PT BCA KCU Jember (2021)

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi dalam penelitian merupakan wilayah yang ingin diteliti oleh peneliti. Menurut Sugiyono (2012:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pendapat di atas menjadi salah satu acuan bagi penulis untuk menentukan populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT BCA KCU Jember yang berjumlah 54 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti oleh peneliti. Menurut Sugiyono (2012:81) sampel adalah sebagian dari jumlah atau karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sehingga sampel merupakan bagian dari

populasi yang ada, sehingga untuk pengambilan sampel harus menggunakan cara tertentu yang didasarkan oleh pertimbangan-pertimbangan yang ada. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 54 orang karyawan yang ditentukan dengan teknik sensus karena jumlah responden pada populasi kurang dari 100, dan berdasarkan pada ketentuan yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002 : 61-63), sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

3.3 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis (Ghozali, 2001: 2). Penelitian ini mencari hubungan antara variabel lingkungan kerja non fisik, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT BCA KCU Jember. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif karena menggunakan angka atau pernyataan yang dinilai dan dianalisis dengan analisis statistik. Menurut (Sugiyono 2013: 13), metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.4 Identifikasi Variabel

Identifikasi variabel merupakan definisi yang dilakukan atas sifat atau hal yang didefinisikan yang dapat diamati atau diobservasi. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan terdiri atas variabel independen dan variabel dependen.

1. Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2012:39). Variabel independen dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja non fisik (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), dan motivasi (X_3).
2. Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel independen (Sugiyono, 2012:39). Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).

3.5 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Guna memberikan penyederhanaan dan pemahaman bahasan terhadap variabel yang digunakan dalam penelitian ini sehingga penelitian akan menjadi lebih terfokus maka perlu adanya definisi operasional variabel penelitian.

1. Lingkungan Kerja Non Fisik (X_1) adalah keadaan yang dirasakan dan dialami oleh karyawan PT BCA KCU Jember. Menurut Serdamayanti (2001:27), indikator dari lingkungan kerja non fisik terdiri atas.
 - 1) Pengawasan
 - 2) Suasana kerja
 - 3) Perlakuan
 - 4) Hubungan

2. Gaya kepemimpinan(X_2) merupakan kemampuan manajer PT BCA KCU Jemberdalam memimpin karyawan. Menurut Handoko (2003:57), indikator variabel kepemimpinan terdiri atas.
 - 1) Pelaksanaan tugas
 - 2) Memberi dukungan
 - 3) Mengutamakan hasil dari pada proses
 - 4) Memberi petunjuk
3. Motivasi (X_3) merupakan suatu dorongan yang mengakibatkan karyawan pada PT BCA KCU Jemberberkeinginan untuk memenuhi kebutuhannya sehingga dapat mencapai melakukan tugas dan kewajibannya dalam perusahaan secara maksimal. Menurut Syahyuti (2010:93) indikator motivasi terdiri atas.
 - 1) Dorongan mencapai tujuan
 - 2) Semangat kerja
 - 3) Inisiatif
 - 4) Rasa tanggungjawab
4. Kinerja karyawan (Y) merupakan tingkat pencapaian karyawan PT BCA KCU Jember dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu, menurut Mangkunegara (2011:75) indikator kinerja karyawan terdiri atas.
 - 1) Kualitas kerja
 - 2) Kuantitas kerja
 - 3) Pelaksanaan tugas
 - 4) Rasa tanggung jawab

3.6 Metode Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam menganalisis penelitian ini menggunakan data primer. Data primer diperoleh langsung dari hasil penelitian berupa karakteristik responden serta hasil penilaian pada kuesioner. Untuk mengukur tanggapan responden mengenai variabel independen (lingkungan kerja non fisik, gaya kepemimpinan dan motivasi) dan variabel dependen (kinerja karyawan), peneliti menggunakan skala likert yang memiliki lima alternatif jawaban sebagai berikut.

1. Sangat Setuju (SS) = 5 Skor
2. Setuju (S) = 4 Skor
3. Netral (N) = 3 Skor
4. Tidak Setuju (TS) = 2 Skor
5. Sangat Tidak Setuju (STS) = 1 Skor

3.7 Metode Analisis Data

3.7.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono 2012: 207). Dengan statistik deskriptif data yang terkumpul dianalisis dengan perhitungan rata-rata persentase sehingga menggambarkan berapa rata-rata jawaban responden dari variabel lingkungan kerja non fisik, gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan.

3.7.2 Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Instrumen yang valid adalah instrumen yang dapat memberikan hasil sesuai yang diharapkan peneliti. Tinggi rendah validitas suatu angket dihitung dengan menggunakan metode *pearson product moment* yaitu mengkolerasikan jumlah skor tiap butir dengan skor total (Sugiyono, 2012:185). Dalam penelitian ini perhitungan validitas item dianalisis dengan menggunakan *coefficient correlation pearson* dalam *software* SPSS versi 20. Hasil perhitungan ini akan dibandingkan dengan *critical value* pada r tabel dengan taraf signifikansi 5% dan jumlah sampel yang digunakan. Kriteria dalam menentukan validitas kuesioner yaitu apabila r hitung (*coefficient correlation pearson*) lebih besar dari r tabel (*critical value*), maka instrumen dinyatakan valid. Sebaliknya apabila hasil perhitungan r hitung (*coefficient correlation pearson*) lebih kecil dari r tabel (*critical value*) maka instrumen dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulang dua kali atau lebih (Sugiyono, 2012:176). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan pengukuran kembali terhadap subyek yang sama. Pengujian keandalan alat ukur dalam penelitian ini menggunakan koefisien *cronbach alpha* dengan tingkat

signifikansi 0,60 artinya instrumen dikatakan *reliable* apabila memberikan nilai *cronbach alpha* > 0,60.

3.7.3 Uji Asumsi Klasik

Model regresi dikatakan baik sekedar dilihat dari *goodnes of fit* suatu model, model yang baik juga harus bebas dari penyimpangan asumsi klasik. Penyimpangan asumsi klasik dilakukan dengan beberapa uji sebagai berikut.

1. Uji Normalitas

Uji normalitas data digunakan untuk mengetahui apakah data terdistribusi dengan normal atau tidak. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah normalitas data *Kolmogrov-Smirnov Test* dengan menetapkan derajat keyakinan sebesar 95% atau $\alpha = 5\%$. Kriteria pengujian yaitu jika nilai signifikansi > 0,05 maka data tersebut berdistribusi normal sedangkan jika nilai signifikansi < 0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

2. Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2005: 105). Jika *variance* tetap maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji *glejser (glesjer test)* yaitu dengan cara meregresikan absolute residual dengan variabel bebasnya. Apabila nilai signifikansi (*sig*) > 0,05 maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Atau apabila hasil regresi absolute terhadap seluruh variabel

bebasnya mempunyai nilai thitung yang tidak signifikan, maka dapat dikatakan bahwa model penelitian loloas dari adanya heteroskedastisitas.

3. Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak yaitu apakah fungsi yang digunakan sudah benar atau tidak dimana fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linier atau tidak. Untuk menguji linieritas suatu model dapat digunakan uji linieritas dengan melakukan regresi terhadap model yang ingin diuji. Untuk pengambilan keputusannya yaitu jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ atau jika nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka model tersebut dikatakan mempunyai hubungan linier.

3.7.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini untuk menganalisis data hasil penelitian digunakan metode regresi linier berganda. Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen mengalami kenaikan atau penurunan. Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan lingkungan kerja non fisik, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Pengujian terhadap hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis regresi linier berganda dengan persamaan analisis sebagai berikut (Sugiyono, 2006: 250).

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

Keterangan:

Y = Variabel Kinerja Karyawan

X₁ = Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik

X₂ = Variabel Gaya Kepemimpinan

X_3 = Variabel Motivasi

β_1 = Koefisien Regresi Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik

β_2 = Koefisien Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan

β_3 = Koefisien Regresi Variabel Motivasi

α = Konstanta

3.7.5 Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali (2005: 97) koefisien determinasi merupakan alat untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi atau R^2 berada pada rentang angka nol (0) dan satu (1). Jika nilai koefisien determinasi yang mendekati angka nol (0) berarti kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat sangat terbatas. Sebaliknya, apabila nilai koefisien determinasi variabel mendekati satu (1) berarti kemampuan variabel bebas dalam menimbulkan keberadaan variabel terikat semakin kuat (Kuncoro, 2013:246).

3.7.6 Uji Hipotesis

3.7.6.1 Uji t

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Apabila probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka hasilnya signifikan yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel independen secara individual terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005 : 87). Pengujian ini bertujuan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja non fisik, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Kriteria pengujian uji t adalah sebagai berikut.

- a. Jika signifikansi $< 0,05$ maka H_a diterima berarti ada pengaruh signifikan variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.
- b. Jika signifikansi $> 0,05$ maka H_a ditolak berarti tidak ada pengaruh signifikan variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen.
- c. Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.

3.7.6.2 Uji F

Menurut Ghozali (2005:84) Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. Adapun kriteria dalam pengujian uji F yaitu sebagai berikut.

- a. Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai signifikansi $< 0,05$ maka H_0 ditolak H_a diterima yang berarti variabel bebas secara simultan memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.
- b. Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau nilai signifikansi $> 0,05$ maka H_0 ditolak H_a diterimayang berarti variabel bebas secara simultan tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Berikut disajikan deskripsi karakteristik responden yang menunjukkan gambaran mengenai responden penelitian. Responden penelitian ini adalah karyawan PT BCA KCU Jember yang berjumlah 54 orang. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia dan masa kerja sebagai berikut.

4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1.1 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	23	42.6%
Perempuan	31	57.4%
Total	54	100%

Sumber: data primer diolah, 2021 (Lampiran 2)

Berdasarkan Tabel 4.1.1 dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dikelompokkan menjadi dua yaitu laki-laki dan perempuan. Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa responden laki-laki sebanyak 23 orang atau 42,6% dan responden perempuan sebanyak 31 orang atau 57,4%. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT BCA KCU Jember mayoritas berjenis kelamin perempuan, hal ini dikarenakan perempuan lebih mengutamakan kesabaran, ketelitian dan menggunakan perasaan (Permatasari, 2014). Perempuan juga dikenal memiliki kepribadian yang tidak gegabah dalam

bekerja dan mampu bekerja secara rapi dan teliti sehingga untuk melakukan pekerjaan diperbankan yang memerlukan kehati-hatian dalam bekerja perempuan lebih diutamakan. Namun perbedaan jumlah karyawan laki-laki dan perempuan pada PT BCA KCU Jember tidak terlalu jauh dikarenakan jugalaki-laki mempunyai jiwa yang kuat dan tangguh dalam melakukan pekerjaan yang berat (Ningrum, 2014).Maka dari itu dibutuhkan karyawan laki-laki yang memiliki semangat kerja tinggi dan mampu bekerja dibawah tekanan.

4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4.1.2 Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase
20 - 25 tahun	18	33.3%
26 - 30 tahun	16	29.6%
31 - 35 tahun	11	20.4%
Lebih dari 35 tahun	9	16.7%
Total	54	100%

Sumber: data primer diolah, 2021 (Lampiran 2)

Berdasarkan Tabel 4.1.2 dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan usia dikelompokkan menjadi empat yaitu rentang usia antara 20 hingga 25 tahun, 26 hingga 30 tahun, 31 hingga 35 tahun dan lebih dari 35 tahun. Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa responden berusia antara 20 hingga 25 tahun sebanyak 18 orang atau 33,3%, berusia antara 26 hingga 30 tahun sebanyak 16 orang atau 29,6%, berusia antara 31 hingga 35 tahun sebanyak 11 orang atau 20,4% dan berusia lebih dari 35 tahun sebanyak 9 orang atau 16,7%.

Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT BCA KCU Jember mayoritas memiliki usia antara 20 hingga 25 tahun yang merupakan usia produktif dikarenakan pada usia produktif seseorang akan lebih mudah mempelajari hal baru dan memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga akan mudah bagi karyawan untuk memahami tugas dan tanggung jawabnya pada perusahaan dan mampu melaksanakan dengan sebaik-baiknya (Mahendra & Woyanti, 2014).

4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.1.3 Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 1 tahun	3	5.6%
1 - 5 tahun	32	59.3%
Lebih dari 5 tahun	19	35.2%
Total	54	100%

Sumber: data primer diolah, 2021 (Lampiran 2)

Berdasarkan Tabel 4.1.3 dapat diketahui karakteristik responden berdasarkan masa kerja dikelompokkan menjadi tiga yaitu kurang dari 1 tahun, antara 1 hingga 5 tahun dan lebih dari 5 tahun. Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa responden yang telah bekerja selama kurang dari 1 tahun sebanyak 3 orang atau 5,6%, antara 1 hingga 5 tahun sebanyak 32 orang atau 59,3% dan lebih dari 5 tahun sebanyak 19 orang atau 35,2%. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT BCA KCU Jember mayoritas telah bekerja diperusahaan tersebut selama 1 hingga 5 tahun, dikarenakan karyawan dengan masa kerja yang lama dianggap telah memiliki pengalaman kerja yang tinggi

sehingga memiliki keterampilan kerja yang baik dan menjadikan karyawan tersebut sangat memahami tugas dan tanggungjawabnya dalam perusahaan(Pamungkaset,al,2017). sehingga PT BCA KCU Jember senantiasa mempertahankan karyawan lama guna dapat berkontribusi mencapai tujuan perusahaan dengan pengalaman dan keterampilan yang telah dimiliki selama bekerja di perusahaan tersebut.

4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Berikut disajikan deskripsi variabel penelitian yang menunjukkan gambaran mengenai jawaban responden terhadap pernyataan dalam kuesioner penelitian. Variabel penelitian ini terdiri atas lingkungan kerja non fisik (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), motivasi (X_3) dan kinerja karyawan (Y). Untuk menginterpretasikan jawaban responden maka digunakan nilai *mean* atau rata-rata jawaban responden dengan kategori jika *mean* antara 0 – 1,67 dikategorikan buruk, *mean* antara 1,68 hingga 3,35 dikategorikan cukup baik dan *mean* antara 3,36 hingga 5 dikategorikan baik. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diperoleh hasil jawaban responden berdasarkan masing-masing pernyataan dalam kuesioner sebagai berikut.

4.2.1 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik (X_1)

Tabel 4.2.1 Frekuensi Jawaban Variabel Lingkungan Non Fisik (X_1)

Item	Jawaban Responden										Total	Mean
	SS	%	S	%	CS	%	TS	%	STS	%		
X _{1.1}	14	25.9	25	46.3	10	18.5	5	9.3	0	0	54	3.89

Dilanjutkan. . .

Tabel 4.2.1 Frekuensi Jawaban Variabel Lingkungan Non Fisik (X_1) (lanjutan)

$X_{1.2}$	14	25.9	25	46.3	9	16.7	6	11.1	0	0	54	3.87
$X_{1.3}$	10	18.5	30	55.6	12	22.2	2	3.7	0	0	54	3.89
$X_{1.4}$	17	31.5	24	44.4	11	20.4	2	3.7	0	0	54	4.04

Sumber: data primer diolah, 2021 (Lampiran 3)

Berdasarkan Tabel 4.2.1 dapat diketahui variabel lingkungan kerja non fisik (X_1) diukur melalui empat item pernyataan yang mewakili setiap indikator variabel. Indikator pertama mengenai pengawasan, dari 54 orang karyawan sebanyak 14 orang (25,9%) menjawab sangat setuju, 25 orang (46,3%) menjawab setuju, 10 orang (18,5%) menjawab cukup setuju, 5 orang (9,3%) menjawab tidak setuju dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil data tersebut diperoleh nilai *mean* sebesar 3,89 atau berkategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa pekerjaan para karyawan PT BCA KCU Jember selalu mendapat pantauan dari pimpinan yang dilakukan secara kontinyu.

Indikator kedua mengenai suasana kerja, dari 54 orang karyawan sebanyak 14 orang (25,9%) menjawab sangat setuju, 25 orang (46,3%) menjawab setuju, 9 orang (16,7%) menjawab cukup setuju, 6 orang (11,1%) menjawab tidak setuju dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil data tersebut diperoleh nilai *mean* sebesar 3,87 atau berkategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa kondisi di Kantor PT BCA KCU Jember membuat karyawan dapat bekerja dengan nyaman.

Indikator ketiga mengenai perlakuan, dari 54 orang karyawan sebanyak 10 orang (18,5%) menjawab sangat setuju, 30 orang (55,6%) menjawab setuju, 12

orang (22,2%) menjawab cukup setuju, 2 orang (3,7%) menjawab tidak setuju dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil data tersebut diperoleh nilai *mean* sebesar 3,89 atau berkategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa seluruh karyawan PT BCA KCU Jember mendapat perlakuan adil dari pimpinan.

Indikator keempat mengenai hubungan, dari 54 orang karyawan sebanyak 17 orang (31,5%) menjawab sangat setuju, 24 orang (44,4%) menjawab setuju, 11 orang (20,4%) menjawab cukup setuju, 2 orang (3,7%) menjawab tidak setuju dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil data tersebut diperoleh nilai *mean* sebesar 4,04 atau berkategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa hubungan antar sesama karyawan PT BCA KCU Jember terjalin harmonis.

4.2.2 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X₂)

Tabel 4.2.2 Frekuensi Jawaban Variabel Gaya Kepemimpinan (X₂)

Item	Jawaban Responden										Total	Mean
	SS	%	S	%	CS	%	TS	%	STS	%		
X _{2.1}	13	24.1	31	57.4	4	7.4	6	11.1	0	0	54	3.94
X _{2.2}	16	29.6	18	33.3	18	33.3	2	3.7	0	0	54	3.89
X _{2.3}	12	22.2	26	48.1	14	25.9	2	3.7	0	0	54	3.89
X _{2.4}	12	22.2	25	46.3	15	27.8	2	3.7	0	0	54	3.87

Sumber: data primer diolah, 2021 (Lampiran 3)

Berdasarkan Tabel 4.2.2 dapat diketahui variabel gaya kepemimpinan (X₂) diukur melalui empat item pernyataan yang mewakili setiap indikator variabel. Indikator pertama mengenai pelaksanaan tugas, dari 54 orang karyawan sebanyak 13 orang (24,1%) menjawab sangat setuju, 31 orang (57,4%) menjawab setuju, 4

orang (7,4%) menjawab cukup setuju, 6 orang (11,1%) menjawab tidak setuju dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil data tersebut diperoleh nilai *mean* sebesar 3,94 atau berkategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin PT BCA KCU Jember selalu memerintahkan para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Indikator kedua mengenai member dukungan, dari 54 orang karyawan sebanyak 16 orang (29,6%) menjawab sangat setuju, 18 orang (33,3%) menjawab setuju, 18 orang (33,3%) menjawab cukup setuju, 2 orang (3,7%) menjawab tidak setuju dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil data tersebut diperoleh nilai *mean* sebesar 3,89 atau berkategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan PT BCA KCU Jember selalu memberikan dorongan kepada karyawan agar bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya.

Indikator ketiga mengenai mengutamakan hasil daripada proses, dari 54 orang karyawan sebanyak 12 orang (22,2%) menjawab sangat setuju, 26 orang (48,1%) menjawab setuju, 14 orang (25,9%) menjawab cukup setuju, 2 orang (3,7%) menjawab tidak setuju dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil data tersebut diperoleh nilai *mean* sebesar 3,89 atau berkategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan PT BCA KCU Jember memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara mereka sendiri.

Indikator keempat mengenai member petunjuk, dari 54 orang karyawan sebanyak 12 orang (22,2%) menjawab sangat setuju, 25 orang (46,3%) menjawab setuju, 15 orang (27,8%) menjawab cukup setuju, 2 orang (3,7%) menjawab tidak

setuju dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil data tersebut diperoleh nilai *mean* sebesar 3,87 atau berkategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan PT BCA KCU Jember mempengaruhi cara pandang karyawan untuk dapat menyelesaikan masalah pekerjaannya.

4.2.3 Deskripsi Variabel Motivasi (X_3)

Tabel 4.2.3 Frekuensi Jawaban Variabel Motivasi (X_3)

Item	Jawaban Responden										Total	Mean
	SS	%	S	%	CS	%	TS	%	STS	%		
X _{3.1}	9	16.7	29	53.7	14	25.9	2	3.7	0	0	54	3.83
X _{3.2}	18	33.3	24	44.4	9	16.7	3	5.6	0	0	54	4.06
X _{3.3}	15	27.8	25	46.3	9	16.7	5	9.3	0	0	54	3.93

Sumber: data primer diolah, 2021 (Lampiran 3)

Berdasarkan Tabel 4.2.3 dapat diketahui variabel motivasi (X_3) diukur melalui tiga item pernyataan yang mewakili setiap indikator variabel. Indikator pertama mengenai dorongan mencapai tujuan, dari 54 orang karyawan sebanyak 9 orang (16,7%) menjawab sangat setuju, 29 orang (53,7%) menjawab setuju, 14 orang (25,9%) menjawab cukup setuju, 2 orang (3,7%) menjawab tidak setuju dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil data tersebut diperoleh nilai *mean* sebesar 3,83 atau berkategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin PT BCA KCU Jember mampu memberikan dorongan untuk lebih giat bekerja kepada karyawan agar mampu mencapai tujuan perusahaan.

Indikator kedua mengenai semangat kerja, dari 54 orang karyawan sebanyak 18 orang (33,3%) menjawab sangat setuju, 24 orang (44,4%) menjawab

setuju, 9 orang (16,7%) menjawab cukup setuju, 3 orang (5,6%) menjawab tidak setuju dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil data tersebut diperoleh nilai *mean* sebesar 4,06 atau berkategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT BCA KCU Jember memiliki semangat yang tinggi untuk melakukan pekerjaan dengan baik

Indikator ketiga mengenai rasa bertanggungjawab, dari 54 orang karyawan sebanyak 15 orang (27,8%) menjawab sangat setuju, 25 orang (46,3%) menjawab setuju, 9 orang (16,7%) menjawab cukup setuju, 5 orang (9,3%) menjawab tidak setuju dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil data tersebut diperoleh nilai *mean* sebesar 3,93 atau berkategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT BCA KCU Jember memiliki rasa tanggungjawab untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.2.4 Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	Jawaban Responden										Total	Mean
	SS	%	S	%	CS	%	TS	%	STS	%		
Y _{1.1}	17	31.5	24	44.4	10	18.5	3	5.6	0	0	54	4.02
Y _{1.2}	18	33.3	24	44.4	11	20.4	1	1.9	0	0	54	4.09
Y _{1.3}	21	38.9	21	38.9	11	20.4	1	1.9	0	0	54	4.15

Sumber: data primer diolah, 2021 (Lampiran 3)

Berdasarkan Tabel 4.2.4 dapat diketahui variabel kinerja karyawan (Y) diukur melalui tiga item pernyataan yang mewakili setiap indikator variabel. Indikator pertama mengenai kualitas kerja, dari 54 orang karyawan sebanyak 17

orang (31,5%) menjawab sangat setuju, 24 orang (44,4%) menjawab setuju, 10 orang (18,5%) menjawab cukup setuju, 3 orang (5,6%) menjawab tidak setuju dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil data tersebut diperoleh nilai *mean* sebesar 4,02 atau berkategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT BCA KCU Jember dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditentukan perusahaan.

Indikator kedua mengenai kerjasama, dari 54 orang karyawan sebanyak 18 orang (33,3%) menjawab sangat setuju, 24 orang (44,4%) menjawab setuju, 11 orang (20,4%) menjawab cukup setuju, 1 orang (1,9%) menjawab tidak setuju dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil data tersebut diperoleh nilai *mean* sebesar 4,09 atau berkategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT BCA KCU Jember saling bekerjasama untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya.

Indikator ketiga mengenai inisiatif, dari 54 orang karyawan sebanyak 21 orang (38,9%) menjawab sangat setuju, 21 orang (38,9%) menjawab setuju, 11 orang (20,4%) menjawab cukup setuju, 1 orang (1,9%) menjawab tidak setuju dan tidak seorangpun menjawab sangat tidak setuju. Dari hasil data tersebut diperoleh nilai *mean* sebesar 4,15 atau berkategori baik, hal ini mengindikasikan bahwa karyawan PT BCA KCU Jember berinisiatif untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu.

4.3 Uji Instrumen

Uji instrumen bertujuan untuk menguji kevalidan dan kehandalan instrumen penelitian yang digunakan dalam mengumpulkan data. Penelitian ini menggunakan uji validitas dan reliabilitas.

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner penelitian yang digunakan. Dalam penelitian ini perhitungan validitas item dianalisis dengan menggunakan *coefficient correlation pearson* dalam software SPSS versi 20. Kriteria dalam menentukan validitas kuesioner yaitu apabila r hitung lebih besar dari r tabel, maka instrumen dinyatakan valid. Sebaliknya apabila hasil perhitungan r hitung lebih kecil dari r tabel maka instrumen dinyatakan tidak valid.

Tabel 4.3.1 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	R Tabel	R Hasil	Sig.	Keterangan
	X _{1.1}	0,263	0,903	0,000	Valid
Lingkungan Kerja	X _{1.2}	0,263	0,887	0,000	Valid
Non Fisik (X ₁)	X _{1.3}	0,263	0,826	0,000	Valid
	X _{1.4}	0,263	0,881	0,000	Valid
	X _{2.1}	0,263	0,837	0,000	Valid
Gaya Kepemimpinan	X _{2.2}	0,263	0,853	0,000	Valid
(X ₂)	X _{2.3}	0,263	0,837	0,000	Valid
	X _{2.3}	0,263	0,739	0,000	Valid

Dilanjutkan. . .

Tabel 4.3.1 Hasil Uji Validitas (lanjutan)

Motivasi (X ₃)	X _{3.1}	0,263	0,809	0,000	Valid
	X _{3.2}	0,263	0,862	0,000	Valid
	X _{3.3}	0,263	0,877	0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y _{1.1}	0,263	0,890	0,000	Valid
	Y _{1.2}	0,263	0,836	0,000	Valid
	Y _{1.3}	0,263	0,833	0,000	Valid

Sumber: Output SPSS, 2021 (Lampiran 4)

Berdasarkan Tabel 4.3.1 dapat diketahui hasil uji validitas terhadap variabel lingkungan kerja non fisik (X₁), gaya kepemimpinan (X₂), motivasi (X₃) dan kinerja karyawan (Y) menunjukkan bahwa masing-masing *item* memperoleh *r* hitung lebih besar dari *r* tabel dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 sehingga dapat diartikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini valid.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui kehandalan instrumen penelitian yang digunakan. Pengujian keandalan alat ukur dalam penelitian ini menggunakan koefisien *cronbach's alpha*. Suatu instrumen dikatakan *reliable* apabila memberikan nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,60 sedangkan jika nilai *cronbach's alpha* kurang dari 0,60 dikatakan tidak *reliable*.

Tabel 4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Lingkungan Kerja Non Fisik (X ₁)	0,896	<i>Reliable</i>
Gaya Kepemimpinan (X ₂)	0,833	<i>Reliable</i>
Motivasi (X ₃)	0,806	<i>Reliable</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0,814	<i>Reliable</i>

Sumber: Output SPSS, 2021 (Lampiran 5)

Berdasarkan Tabel 4.3.2 dapat diketahui hasil uji reliabilitas terhadap variabel lingkungan kerja non fisik (X₁), gaya kepemimpinan (X₂), motivasi (X₃) dan kinerja karyawan (Y) menunjukkan bahwa masing-masing variabel memperoleh nilai *cornbach's alpha* lebih dari 0,60 sehingga dapat diartikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini *reliable*.

4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui apakah data terdistribusi dengan normal atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian ini adalah normalitas data *Kolmogrov-Smirnov Test* dengan menetapkan derajat keyakinan sebesar 95% atau $\alpha = 5\%$. Kriteria pengujian yaitu jika nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka data tersebut berdistribusi normal sedangkan jika nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

Tabel 4.4.1 Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		54
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	0,25478483
Most Extreme	Absolute	0,065
Differences	Positive	0,065
	Negative	-0,055
Kolmogorov-Smirnov Z		0,481
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,975

Sumber: Output SPSS, 2021 (Lampiran 6)

Berdasarkan Tabel 4.4.1 dapat diketahui hasil uji normalitas variabel lingkungan kerja non fisik (X_1), gaya kepemimpinan (X_2) dan motivasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) menunjukkan bahwa nilai *asympt sig* yang diperoleh adalah sebesar 0,975 yang lebih besar dari 0,05 sehingga dapat diartikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini terdistribusi normal.

4.4.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas didalam model regresi yaitu dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance* pada masing-masing variabel bebasnya. Apabila nilai VIF < 10 dan nilai *tolerance* > 0,10 maka

dapat dikatakan tidak ada indikasi terjadi multikolinieritas antara variabel bebasnya.

Tabel 4.4.2 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	TOL	VIF	Keterangan
Lingkungan Kerja Non Fisik (X_1)	0,185	5,409	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Gaya Kepemimpinan (X_2)	0,237	4,217	Tidak Terjadi Multikolinieritas
Motivasi (X_3)	0,175	5,707	Tidak Terjadi Multikolinieritas

Sumber: Output SPSS, 2021 (Lampiran 7)

Berdasarkan Tabel 4.4.2 dapat diketahui hasil uji multikolinieritas variabel lingkungan kerja non fisik (X_1), gaya kepemimpinan (X_2) dan motivasi (X_3) terhadap nilai absolute residual kinerja karyawan (Y) menunjukkan bahwa masing-masing variabel memperoleh nilai *tolerance* lebih dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10 sehingga dapat diartikan bahwa tidak terjadi gejala multikolinieritas.

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji *glejser* (*glesjer test*) yaitu dengan cara meregresikan absolute residual dengan variabel bebasnya. Apabila nilai signifikansi (*sig*) lebih dari 0,05 maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas, sedangkan apabila nilai signifikansi (*sig*) kurang dari 0,05 maka terjadi gejala heteroskedastisitas,

Tabel 4.4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig	Keterangan
Lingkungan Kerja Non Fisik (X_1)	0,999	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Gaya Kepemimpinan (X_2)	0,430	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Motivasi (X_3)	0,727	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Output SPSS, 2021 (Lampiran 7)

Berdasarkan Tabel 4.4.3 dapat diketahui hasil uji heteroskedastisitas variabel lingkungan kerja non fisik (X_1), gaya kepemimpinan (X_2) dan motivasi (X_3) terhadap nilai absolute residual kinerja karyawan (Y) menunjukkan bahwa masing-masing variabel memperoleh nilai signifikansi lebih dari 0,05 sehingga dapat diartikan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

4.4.4 Uji Linieritas

Uji linieritas bertujuan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak yaitu apakah fungsi yang digunakan sudah benar atau tidak dimana fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linier atau tidak. Untuk menguji linieritas suatu model dapat digunakan uji linieritas dengan melakukan regresi terhadap model yang ingin diuji. Untuk pengambilan keputusannya yaitu jika nilai signifikansi kurang dari 0,05 maka model tersebut dikatakan mempunyai hubungan linier.

Tabel 4.4.4 Hasil Uji Linieritas

Variabel	Sig	Keterangan
Lingkungan Kerja Non Fisik (X_1)	0,000	Linier
Gaya Kepemimpinan (X_2)	0,000	Linier
Motivasi (X_3)	0,000	Linier

Sumber: Output SPSS, 2021 (Lampiran 8)

Berdasarkan Tabel 4.4.4 dapat diketahui hasil uji linieritas variabel lingkungan kerja non fisik (X_1), gaya kepemimpinan (X_2) dan motivasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) menunjukkan bahwa masing-masing variabel memperoleh nilai signifikansi kurang dari 0,05 sehingga dapat diartikan bahwa ada hubungan yang linier antara variabel dependen dan variabel independen dalam penelitian ini.

4.5 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen mengalami kenaikan atau penurunan. Analisis ini digunakan untuk mengetahui hubungan lingkungan kerja non fisik (X_1), gaya kepemimpinan (X_2) dan motivasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT BCA KCU Jember.

Tabel 4.5 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0,343	0,213		1,612	0,113
X1	0,276	0,112	0,294	2,454	0,018
X2	0,294	0,108	0,289	2,728	0,009
X3	0,385	0,121	0,393	3,187	0,002

Sumber: Output SPSS, 2021 (Lampiran 9)

Berdasarkan Tabel 4.5 maka diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,343 + 0,276X_1 + 0,294X_2 + 0,385X_3$$

a. Nilai Konstanta

Dari persamaan diatas didapatkan nilai konstanta positif, yang berarti bahwa jika nilai dari variabel independen lingkungan kerja non fisik (X_1), gaya kepemimpinan (X_2) dan motivasi (X_3) sama dengan nol, maka kinerja karyawan (Y) akan meningkat sangat baik.

b. Lingkungan Kerja Non Fisik (X_1)

Nilai koefisien dari variabel lingkungan kerja non fisik adalah bernilai positif yang berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja non fisik maka kinerja karyawan PT BCA KCU Jember semakin meningkat.

c. Gaya Kepemimpinan (X_2)

Nilai koefisien dari variabel gaya kepemimpinan adalah bernilai positif yang berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan PT BCA KCU Jember semakin meningkat.

d. Motivasi (X_3)

Nilai koefisien dari variabel motivasi adalah bernilai positif yang berarti bahwa semakin baik motivasi maka kinerja karyawan PT BCA KCU Jember semakin meningkat.

4.6 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi atau R^2 berada pada rentang angka nol (0) dan satu (1). Jika nilai koefisien determinasi yang mendekati angka nol (0) berarti kemampuan model dalam menerangkan variabel terikat sangat terbatas. Sebaliknya apabila nilai koefisien determinasi variabel mendekati satu (1) berarti kemampuan variabel bebas dalam menimbulkan keberadaan variabel terikat semakin kuat.

Tabel 4.6 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,931 ^a	0,867	0,859	0,26232

Sumber: Output SPSS, 2021 (Lampiran 9)

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai R^2 atau R Square adalah sebesar 0,867 yang berarti bahwa variabel lingkungan kerja non fisik (X_1), gaya kepemimpinan (X_2)

dan motivasi (X_3) mampu menerangkan variasi dari kinerja karyawan (Y) sebesar 86,7% sedangkan sisanya sebesar 13,3% diterangkan oleh variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

4.7 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk membuktikan apakah variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen secara parsial maupun secara parsial. Uji hipotesis dilakukan dengan uji t dan uji F.

4.7.1 Uji t

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Adapun kriteria pengujian uji t adalah jika signifikansi $< 0,05$ maka H_a diterima berarti ada pengaruh signifikan variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen sedangkan jika signifikansi $> 0,05$ maka H_a ditolak berarti tidak ada pengaruh signifikan variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Dan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh terhadap variabel terikat.

Tabel 4.7.1 Hasil Uji t

Variabel	T Tabel	T Hitung	Sig	Keterangan
Lingkungan Kerja Non Fisik (X_1)	2,00856	2,454	0,018	Ha diterima
Gaya Kepemimpinan (X_2)	2,00856	2,728	0,009	Ha diterima
Motivasi (X_3)	2,00856	3,187	0,002	Ha diterima

Sumber: Output SPSS, 2021 (Lampiran 9)

Berdasarkan Tabel 4.7.1 tersebut dapat diketahui besar dari pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen sebagai berikut:

- a. Lingkungan kerja non fisik (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y)

Hasil uji t menunjukkan lingkungan kerja non fisik (X_1) memperoleh t hitung lebih besar dari t tabel ($2,454 > 2,00856$) dan nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan ($0,018 < 0,05$) sehingga H_0 ditolak H_a diterima yang berarti lingkungan kerja non fisik (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT BCA KCU Jember.

- b. Gaya kepemimpinan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y)

Hasil uji t menunjukkan gaya kepemimpinan (X_2) memperoleh t hitung lebih besar dari t tabel ($2,728 > 2,00856$) dan nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan ($0,009 < 0,05$) sehingga H_0 ditolak H_a diterima yang berarti gaya kepemimpinan (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT BCA KCU Jember.

- c. Motivasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y)

Hasil uji t menunjukkan motivasi (X_3) memperoleh t hitung lebih besar dari t tabel ($3,187 > 2,00856$) dan nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan ($0,002 < 0,05$) sehingga H_0 ditolak H_a diterima yang berarti motivasi (X_3) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT BCA KCU Jember.

4.7.2 Uji F

Uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. Adapun ketentuan dalam uji F yaitu apabila F

hitung $>$ F tabel atau nilai signifiknasi $<$ 0,05 maka H_0 ditolak H_a diterima yang berarti variabel independen secara simultan memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Sedangkan apabila F hitung $<$ F tabel atau nilai signifiknasi $>$ 0,05 maka H_0 ditolak H_a diterima yang berarti variabel independen secara simultan tidak memiliki pengaruh terhadap variabel dependen.

Tabel 4.7.2 Hasil Uji F

Variabel	F Tabel	F Hitung	Sig	Keterangan
Lingkungan Kerja Non Fisik (X_1), Gaya Kepemimpinan (X_2) dan Motivasi (X_3)	2,79	108,570	0,000	Ha diterima

Sumber: Output SPSS, 2021 (Lampiran 9)

Berdasarkan Tabel 4.7.2 dapat diketahui hasil uji F menunjukkan variabel lingkungan kerja non fisik (X_1), gaya kepemimpinan (X_2) dan motivasi (X_3) memperoleh F hitung lebih besar dari F tabel ($108,570 > 2,79$) dan nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan ($0,000 < 0,05$) sehingga H_0 ditolak H_a diterima yang berarti lingkungan kerja non fisik (X_1), gaya kepemimpinan (X_2) dan motivasi (X_3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PT BCA KCU Jember.

4.8 Pembahasan

4.8.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BCA KCU Jember dibuktikan dengan hasil uji t yang menunjukkan lingkungan kerja non fisik (X_1) memperoleh t hitung lebih besar dari t tabel ($2,454 > 2,00856$)

dan nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan ($0,018 < 0,05$). Hubungan yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi bernilai positif mengindikasikan bahwa semakin baik lingkungan kerja non fisik di PT BCA KCU Jember maka kinerja karyawan perusahaan tersebut semakin meningkat. Menurut Sutrisno (2009:118) lingkungan kerja non fisik disebut sebagai lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan disekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat ditangkap oleh panca indera manusia, akan tetapi dapat dirasakan oleh para karyawan melalui hubungan dengan atasan maupun sesama pekerja. Lingkungan kerja non fisik menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan, seorang karyawan yang bekerja dilingkungan non fisik yang mendukung untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya lingkungan kerja non fisik yang tidak mendukung akan membuat karyawan tidak bekerja secara optimal bahkan kinerjanya semakin menurun.

Terkait lingkungan kerja non fisik pada PT BCA KCU Jember, hubungan antara karyawan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan terlihat harmonis dan saling bekerjasama dalam mengatasi masalah yang terjadi. Seluruh karyawan saling memahami pekerjaan dan kewajiban satu dengan yang lain serta saling berinteraksi dalam pemberian pelayanan terhadap nasabah. Pimpinan PT BCA KCU Jember juga berupaya menciptakan lingkungan kerja non fisik yang nyaman dengan karyawan lain dengan menciptakan suasana kantor yang menyenangkan dan komunikasi yang baik. Hal ini juga dibuktikan dengan hasil jawaban responden yang menunjukkan

bahwa mayoritas karyawan berpersepsi lingkungan kerja non fisik di PT BCA KCU Jember sudah baik sehingga para karyawan memiliki kinerja yang baik pada perusahaan tersebut.

Lingkungan kerja non fisik pada penelitian ini diukur melalui empat indikator yang terdiri atas pengawasan, suasana kerja, perlakuan dan hubungan. Indikator pertama mengenai pengawasan mayoritas karyawan menganggap pekerjaannya di PT BCA KCU Jember selalu mendapat pantauan dari pimpinan yang dilakukan secara kontinyu. Indikator kedua mengenai suasana kerja mayoritas karyawan menganggap kondisi di Kantor PT BCA KCU Jember membuat mereka dapat bekerja dengan nyaman. Indikator ketiga mengenai perlakuan mayoritas karyawan menganggap seluruh karyawan di PT BCA KCU Jember mendapat perlakuan yang adil dari pimpinan. Indikator keempat mengenai hubungan, mayoritas karyawan menganggap hubungan antar sesama karyawan PT BCA KCU Jember terjalin harmonis.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada hubungan antara lingkungan kerja non fisik dengan kinerja karyawan, hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mashul Akbar Sukanto (2013), Yacinda Chresstela Prasyda Norianggono, Djamhur Hamid dan Ika Ruhana (2014), Ari Cahyo Suminar (2015), Febri Arin Putra (2016), serta Fitria Noorainy (2017).

4.8.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BCA KCU Jember dibuktikan dengan hasil uji t yang menunjukkan gaya kepemimpinan (X_2) memperoleh t hitung lebih besar dari t tabel ($2,728 > 2,00856$) dan nilai

signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan ($0,009 < 0,05$). Hubungan yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi bernilai positif mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan di PT BCA KCU Jember maka kinerja karyawan perusahaan tersebut semakin meningkat. Menurut Robbins (2006:432) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan perusahaan maka akan membuat karyawan nyaman dalam melaksanakan pekerjaan dan akan membuat mereka lebih semangat dalam mencapai tujuan suatu perusahaan.

Pimpinan PT BCA KCU Jember merupakan sosok yang berkharisma dan mampu memberikan arahan dengan baik serta bijaksana terhadap para karyawannya. Pimpinan PT BCA KCU Jember menerapkan kepemimpinan yang senantiasa melibatkan karyawan lain dalam berbagai hal, pemimpin memberikan wewenang dan tanggungjawab kepada setiap karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Selain itu, pimpinan juga selalu berupaya untuk memberikan motivasi para karyawan untuk saling bekerjasama dalam mencapai target perusahaan. Hal ini juga dibuktikan dengan hasil jawaban responden yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berpersepsi gaya kepemimpinan di PT BCA KCU Jember sudah baik sehingga para karyawan memiliki kinerja yang baik pada perusahaan tersebut.

Gaya kepemimpinan pada penelitian ini diukur melalui empat indikator yang terdiri atas pelaksanaan tugas, member dukungan, mengutamakan hasil daripada proses dan member petunjuk. Indikator pertama mengenai pelaksanaan tugas mayoritas karyawan berpersepsi bahwa pemimpin PT BCA KCU Jember selalu memerintahkan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Indikator kedua mengenai member dukungan mayoritas karyawan berpersepsi bahwa pimpinan PT BCA KCU Jember selalu memberikan dorongan agar bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator ketiga mengenai mengutamakan hasil daripada proses, mayoritas karyawan berpersepsi bahwa pimpinan PT BCA KCU Jember memberikan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara mereka sendiri. Indikator keempat mengenai member petunjuk, mayoritas karyawan berpersepsi bahwa pimpinan PT BCA KCU Jember mempengaruhi cara pandang untuk dapat menyelesaikan masalah pekerjaannya.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ari Cahyo Suminar (2015), Astria Khairizah (2015), H.M Syarfi Hutauruk (2015) dan Febri Arin Putra (2016).

4.8.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BCA KCU Jember dibuktikan dengan hasil uji t yang menunjukkan motivasi (X_3) memperoleh t hitung lebih besar dari t tabel ($3,187 > 2,00856$) dan nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan ($0,002 < 0,05$). Hubungan yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi bernilai positif mengindikasikan bahwa smotivasi yang dimiliki

karyawan PT BCA KCU Jember maka kinerja mereka semakin meningkat. Menurut Siagian (2003: 138) motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Sehingga jika karyawan memiliki motivasi yang kuat dalam bekerja maka secara langsung ataupun tidak langsung akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja mereka.

Pada PT BCA KCU Jember para pimpinan selalu mencoba untuk memahami karakter masing-masing karyawan, hal tersebut dilakukan guna mempermudah para pimpinan dalam usaha memotivasi karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan dan dapat mencapai target perusahaan yang telah ditentukan. Hal ini juga dibuktikan dengan hasil jawaban responden yang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berpersepsi motivasi karyawan PT BCA KCU Jember sudah baik sehingga memiliki kinerja yang baik.

Motivasi pada penelitian ini diukur melalui tiga indikator yang terdiri atas dorongan mencapai tujuan, semangat kerja dan rasa tanggungjawab. Indikator pertama mengenai dorongan mencapai tujuan mayoritas karyawan berpersepsi bahwa pemimpin PT BCA KCU Jember mampu memberikan dorongan untuk lebih giat bekerja agar mampu mencapai tujuan perusahaan. Indikator kedua mengenai semangat kerja, mayoritas karyawan berpersepsi bahwa

memiliki semangat yang tinggi untuk melakukan pekerjaan dengan baik di PT BCA KCU Jember. Indikator ketiga mengenai rasa bertanggung jawab, mayoritas karyawan berpersepsi bahwa memiliki rasa tanggung jawab untuk melaksanakan tugasnya dengan baik di PT BCA KCU Jember.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa ada hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan, hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Usri Nani Yunarifah (2012), Ranga Mahardika, Djamhur Hamid dan Ika Ruhana (2013) dan H.M Syarfi Hutauruk (2015).

4.8.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja non fisik, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT BCA KCU Jember dibuktikan dengan hasil uji F yang memperoleh F hitung lebih besar dari F tabel ($108,570 > 2,79$) dan nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi yang ditentukan ($0,000 < 0,05$). Berdasarkan nilai R^2 atau R Square variabel lingkungan kerja non fisik, gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 86,7% sedangkan sisanya sebesar 13,3% dipengaruhi variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Pada suatu perusahaan seperti halnya pada PT BCA KCU Jember, apabila para karyawan berpersepsi lingkungan kerja non fisiknya nyaman, gaya kepemimpinannya baik serta karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka tentu kinerjanya akan baik, hal ini dikarenakan karyawan memiliki dorongan untuk bersemangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan dengan rasa tanggung jawab.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah peneliti jelaskan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan artinya bahwa karyawan merasa lingkungan kerja non fisik di PT BCA KCU Jember yang terdiri dari pengawasan pimpinan yang dilakukan secara kontinyu, suasana kerja yang nyaman, perlakuan pimpinan yang adil dan hubungan sesama karyawan yang terjalin harmonis menjadikan karyawan terdorong untuk bekerja dengan baik sesuai kualitas yang ditentukan perusahaan.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan artinya bahwa karyawan merasa gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT BCA KCU Jember yang terdiri dari pimpinan memerintahkan melaksanakan tugas dengan baik, pimpinan senantiasa memberikan dukungan kepada karyawan, pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan caranya sendiri dan pimpinan senantiasa memberikan petunjuk menjadikan karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga mampu melaksanakan tugasnya tepat waktu.
3. Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan artinya bahwa karyawan merasa memiliki motivasi kerja yang terdiri dari pimpinan senantiasa memberikan dorongan untuk mencapai tujuan, para karyawan

memiliki semangat kerja yang tinggi serta para karyawan memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi sehingga mereka memiliki dorongan untuk dapat menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawabnya dengan baik sesuai harapan perusahaan.

4. Lingkungan kerja non fisik, gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan artinya bahwa karyawan memiliki suatu dorongan untuk mencapai hasil kerja yang baik didukung dengan beberapa faktor yang ada di PT BCA KCU Jember.

5.2 Implikasi

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT BCA KCU Jember, oleh karena itu pihak perusahaan harus berupaya memberikan dorongan kepada para karyawan agar senantiasa mau bekerja dengan baik untuk mencapai hasil sesuai harapan perusahaan dengan memahami motivasi apa sajakah yang dibutuhkan para karyawan sehingga para karyawan akan merasa puas dan bersemangat untuk berkontribusi mencapai tujuan perusahaan.

5.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi, maka saran yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Pihak PT BCA KCU Jember

Bagi pihak perusahaan perlu meningkatkan hal-hal yang masih dianggap kurang optimal pada setiap variabel dalam penelitian ini. Pertama mengenai lingkungan kerja non fisik pada indikator suasana kerja, sebaiknya pihak

perusahaan berupaya menciptakan kondisi tempat kerja yang nyaman agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Kedua mengenai gaya kepemimpinan pada indikator member petunjuk, sebaiknya pihak pimpinan lebih memberikan perhatian kepada karyawan untuk memberikan cara melakukan pekerjaan dengan baik untuk mencapai hasil yang optimal. Dan ketiga mengenai motivasi pada indikator dorongan mencapai tujuan, sebaiknya pihak pimpinan memberikan dorongan seperti penghargaan atas hasil kerja yang dicapai para karyawan agar karyawan termotivasi untuk senantiasa bekerja dengan baik.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini memberikan informasi bahwa lingkungan kerja non fisik, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja telah memberikan sumbangan sebesar 86,7% terhadap kinerja karyawan, sedangkan 13,3% dijelaskan faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Untuk itu perlu adanya penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang bersifat negatif guna mengetahui faktor apa saja yang perlu diperbaiki di PT BCA KCU Jember agar kinerja karyawannya semakin membaik.

Dan bagi peneliti selanjutnya diharapkan sebaiknya kuisisioner yang di sebar dikemas yang menarik agar responden semakin berpartisipasi dalam mengisi kuisisioner penelitian. Peneliti selanjutnya dapat memanfaatkan teknologi dalam membagikan kuisisioner agar mempermudah rekapitulasi data jawaban responden guna meminimalisir kesalahan entry jawaban responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Darmawan. 2013. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: PT. Temprina Media Grafika
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Bumi Aksa
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hutauruk, H.M Syarfi. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Dinas Kesehatan Pemerintahan Kota Sibolga. *Skripsi*. Jakarta: Universitas Terbuka
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Khairizah, Astria. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan di Perpustakaan Universitas Brawijaya Malang). *Jurnal Administrasi Publik*. Vol 3 (7). Hal 1268-1272
- Kuncoro, Mudrajad Kuncoro. 2011. *Metode Kuantitatif; Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Edisi keempat. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mahardhika, Rangga. 2013. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survey Karyawan Pada PT. AXA Financial Indonesia Sales Office Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 4 (2)
- Mahendra, A. D., & Woyanti, N. (2014). Analisis Pengaruh Pendidikan, Upah, Jenis Kelamin, Usia dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja (Studi di Industri Kecil Tempe di Kota Semarang). Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkunegara, A.P. 2006. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

- Mangkunegara, A.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkuprawira dan Hubeis. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Moehariono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia.
- Ningrum. 2014. Sex Role, Bias Gender, dan Pekerjaan. *Jurnal Pamator*. Vol 8 (1)
- NitiseMITO, A. S. 2001. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noe, Raymond A., Hollenbaeck J.R., Gerhart B dan Wright P.M. 2008. *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.
- Noorainy, Fitria. 2017. Pengaruh Lingkungan Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pangandaran. *Journal of Management*. Vol 1 (2) Hal 75-85. ISSN-E-2579-812X
- Norianggono. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telkomsel Area III Jawa-Bali Nusra Di Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 8 (2)
- Pamungkas, A. D. P., Hamid, D., & Prasetya, A. (2017). Pengaruh Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. INKA (Persero)). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 43(1), 96–103
- Permatasari. 2014. Sex Role, Bias Gender, dan Pekerjaan. *Jurnal Pamator*. Vol 8 (1)
- Putra, Febri Arin. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 40 (2)
- Rivai. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajagrafindo: Jakarta
- 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 113 (1). Hal 40-45
- Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*. Prentice Hall.

- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Serdamayanti.2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju
- Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Radar Jaya Offset.
- Siagian, Sondang. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sukamto.2013. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan Daerah Kota Samarinda.*Jurnal Paradigma*. Vol 2 (2) hal 341-351. ISSN: 2252-4266
- Suminar, Ari Cahyo. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi PT Essentra Indonesia, Sidoarjo).*Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 26 (2)
- Sutrisno, Edy. 2009. *Penelitian Lingkungan Kerja*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Widianingrum, Ayu. 2016. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) Daerah Operasional IV Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*. Vol 5 (4) Hal 1-10. ISSN: 2337-3792
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Winardi. 2002. *Motivasi dan Permotivasi dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Grafindo Persada
- Yukl. 2015. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi 7. Jakarta: Indeks
- Yunarifah, Usri Nani. 2012. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kebon Agung Malang.*Jurnal Modernisasi*. Vol 8 (2) Hal 145-164

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian



PENGARUH LINGKUNGAN KERJA NON FISIK, GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT BCA KCU JEMBER

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i Responden

Di tempat

Dengan hormat,

Kuesioner ini ditujukan untuk saya guna memperoleh data yang akan dipergunakan untuk penulisan tugas akhir (skripsi) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana. Adapun judul skripsi yang saya buat yaitu “Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT BCA KCU Jember”. Dengan segenap kerendahan hati, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk bersedia meluangkan waktu mengisi kuuesioner ini dengan jujur dan apa adanya. Informasi yang Bapak/Ibu/Sdr berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas, dalam artian hanya diperlukan untuk penelitian ini saja.

Peneliti menjamin rahasia pribadi juga jawaban Bapak/Ibu/Sdr dalam memberikan kebenaran data pada peneliti. Atas bantuan dan kerjasamanya Bapak/Ibu/Sdr saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Tamara Kisyas Martselina

NIM. 1610092

DATA RESPONDEN

Mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk menjawab pertanyaan dibawah ini. Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai dengan pilihan Anda.

1. No Responden : (Diisi Oleh Peneliti)
2. Jenis kelamin :
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
3. Usia :
 - a. 20 – 25 Tahun
 - b. 26 – 30 Tahun
 - c. 31 – 35 Tahun
 - d. Lebih dari 35 Tahun
4. Masa Kerja :
 - a. Kurang dari 1 Tahun
 - b. 1 – 5 Tahun
 - c. Lebih dari 5 Tahun

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

Responden cukup memberi tanda (√) pada pilihan yang tersedia dengan pendapat Bapak/Ibu/saudara/i. Setiap pertanyaan hanya mengharapkan satu jawaban. Setiap angka mewakili kesesuaian dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/i.

Keterangan:

- SS : Sangat Setuju
 S : Setuju
 CS : Cukup Setuju
 TS : Tidak Setuju
 STS : Sangat Tidak Setuju

a. Lingkungan Kerja Non Fisik (X_1)

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Karyawan PT BCA KCU Jember selalu mendapat pantauan dari pimpinan yang dilakukan secara kontinyu.					
2.	Kondisi di Kantor PT BCS KCU Jember membuat karyawan dapat bekerja dengan nyaman.					
3.	Seluruh karyawan PT BCA KCU Jember mendapat perlakuan yang adil dari pimpinan.					
4.	Hubungan antar sesama karyawan PT BCA KCU Jember terjalin harmonis.					

b. Gaya Kepemimpinan (X_2)

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Pimpinan PT BCA KCU Jember selalu memerintahkan para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.					
2.	Pimpinan PT BCA KCU Jember selalu memberikan dorongan kepada karyawan agar bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya.					
3.	Pimpinan PT BCA KCU Jember memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cara mereka sendiri					
4.	Pimpinan PT BCA KCU Jember mempengaruhi cara pandang karyawan untuk dapat menyelesaikan masalah pekerjaannya.					

c. Motivasi (X₃)

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Pimpinan PT BCA KCU Jember mampu memberikan dorongan untuk lebih giat bekerja kepada karyawan agar mampu mencapai tujuan perusahaan.					
2.	Karyawan PT BCA KCU Jember memiliki semangat yang tinggi untuk melakukan pekerjaan dengan baik					
3.	Karyawan PT BCA KCU Jember memiliki rasa tanggungjawab untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.					

d. Kinerja Karyawan (Y)

	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS
1.	Karyawan PT BCA KCU Jember dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditentukan perusahaan.					
2.	Karyawan PT BCA KCU Jember saling bekerjasama untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya.					
3.	Karyawan PT BCA KCU Jember berinisiatif untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu.					

Lampiran 2. Data Responden

No	Jenis Kelamin	Usia	Masa Kerja
1	Laki-laki	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun
2	Laki-laki	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun
3	Perempuan	31 - 35 tahun	Lebih dari 5 tahun
4	Laki-laki	20 - 25 tahun	1 - 5 tahun
5	Perempuan	31 - 35 tahun	Lebih dari 5 tahun
6	Laki-laki	31 - 35 tahun	1 - 5 tahun
7	Perempuan	31 - 35 tahun	Lebih dari 5 tahun
8	Laki-laki	20 - 25 tahun	Kurang dari 1 tahun
9	Perempuan	20 - 25 tahun	1 - 5 tahun
10	Laki-laki	25 - 30 tahun	Lebih dari 5 tahun
11	Perempuan	Lebih dari 35 Tahun	Lebih dari 5 tahun
12	Laki-laki	20 - 25 tahun	1 - 5 tahun
13	Laki-laki	Lebih dari 35 Tahun	Lebih dari 5 tahun
14	Laki-laki	25 - 30 tahun	Lebih dari 5 tahun
15	Laki-laki	20 - 25 tahun	1 - 5 tahun
16	Perempuan	31 - 35 tahun	1 - 5 tahun
17	Perempuan	31 - 35 tahun	Lebih dari 5 tahun
18	Laki-laki	Lebih dari 35 Tahun	1 - 5 tahun
19	Laki-laki	20 - 25 tahun	1 - 5 tahun
20	Perempuan	25 - 30 tahun	Lebih dari 5 tahun
21	Laki-laki	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun
22	Perempuan	25 - 30 tahun	Lebih dari 5 tahun
23	Perempuan	20 - 25 tahun	1 - 5 tahun
24	Laki-laki	31 - 35 tahun	1 - 5 tahun
25	Perempuan	Lebih dari 35 Tahun	Lebih dari 5 tahun
26	Laki-laki	20 - 25 tahun	1 - 5 tahun
27	Perempuan	Lebih dari 35 Tahun	Lebih dari 5 tahun
28	Laki-laki	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun
29	Perempuan	31 - 35 tahun	Lebih dari 5 tahun
30	Laki-laki	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun
31	Perempuan	20 - 25 tahun	1 - 5 tahun
32	Perempuan	25 - 30 tahun	Kurang dari 1 tahun
33	Laki-laki	Lebih dari 35 Tahun	Lebih dari 5 tahun
34	Perempuan	20 - 25 tahun	1 - 5 tahun
35	Perempuan	20 - 25 tahun	1 - 5 tahun
36	Perempuan	20 - 25 tahun	1 - 5 tahun
37	Perempuan	25 - 30 tahun	Lebih dari 5 tahun

38	Laki-laki	31 - 35 tahun	1 - 5 tahun
39	Perempuan	20 - 25 tahun	1 - 5 tahun
40	Perempuan	Lebih dari 35 Tahun	Lebih dari 5 tahun
41	Perempuan	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun
42	Laki-laki	20 - 25 tahun	1 - 5 tahun
43	Perempuan	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun
44	Perempuan	Lebih dari 35 Tahun	Lebih dari 5 tahun
45	Perempuan	20 - 25 tahun	1 - 5 tahun
46	Laki-laki	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun
47	Perempuan	31 - 35 tahun	1 - 5 tahun
48	Perempuan	20 - 25 tahun	Kurang dari 1 tahun
49	Perempuan	20 - 25 tahun	1 - 5 tahun
50	Laki-laki	Lebih dari 35 Tahun	1 - 5 tahun
51	Perempuan	31 - 35 tahun	Lebih dari 5 tahun
52	Perempuan	25 - 30 tahun	1 - 5 tahun
53	Perempuan	25 - 30 tahun	Lebih dari 5 tahun
54	Laki-laki	20 - 25 tahun	1 - 5 tahun

Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden

No	1	2	3	4	X1	X1R	1	2	3	4	X2	X2R	1	2	3	X3	X3R	1	2	3	Y	YR
1	3	3	3	3	12	3.00	4	3	3	3	13	3.25	3	3	4	10	3.33	3	3	4	10	3.33
2	5	4	5	5	19	4.75	5	4	4	4	17	4.25	4	4	4	12	4.00	4	4	5	13	4.33
3	4	4	4	4	16	4.00	4	5	5	5	19	4.75	4	5	5	14	4.67	5	5	5	15	5.00
4	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	12	4.00	4	4	4	12	4.00
5	2	3	2	3	10	2.50	3	3	4	3	13	3.25	3	4	3	10	3.33	3	3	4	10	3.33
6	4	3	3	4	14	3.50	4	3	3	4	14	3.50	3	4	3	10	3.33	3	4	4	11	3.67
7	5	4	5	5	19	4.75	5	5	4	5	19	4.75	4	5	5	14	4.67	5	5	5	15	5.00
8	3	4	4	3	14	3.50	2	3	3	4	12	3.00	3	3	4	10	3.33	3	4	3	10	3.33
9	5	5	5	5	20	5.00	5	4	5	4	18	4.50	5	5	5	15	5.00	4	5	5	14	4.67
10	4	5	5	4	18	4.50	4	5	4	4	17	4.25	4	5	4	13	4.33	4	4	5	13	4.33
11	4	5	5	5	19	4.75	5	5	5	4	19	4.75	4	5	5	14	4.67	5	5	5	15	5.00
12	3	4	3	4	14	3.50	5	4	4	3	16	4.00	4	4	4	12	4.00	4	5	3	12	4.00
13	4	3	4	4	15	3.75	4	3	3	5	15	3.75	3	4	5	12	4.00	4	3	4	11	3.67
14	4	4	4	3	15	3.75	5	4	4	3	16	4.00	4	4	3	11	3.67	4	3	5	12	4.00
15	4	4	4	5	17	4.25	4	5	4	4	17	4.25	4	5	5	14	4.67	4	4	4	12	4.00
16	3	2	4	3	12	3.00	3	4	3	3	13	3.25	3	3	4	10	3.33	3	4	3	10	3.33
17	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	16	4.00	3	4	4	11	3.67	4	4	4	12	4.00
18	2	3	3	2	10	2.50	2	3	3	3	11	2.75	3	3	2	8	2.67	3	2	2	7	2.33
19	3	4	4	4	15	3.75	4	3	4	4	15	3.75	4	4	3	11	3.67	3	4	4	11	3.67
20	4	5	4	5	18	4.50	4	5	4	5	18	4.50	5	4	5	14	4.67	5	4	4	13	4.33
21	5	4	5	4	18	4.50	5	5	5	4	19	4.75	5	5	4	14	4.67	5	5	5	15	5.00
22	5	5	5	5	20	5.00	4	3	4	3	14	3.50	4	5	4	13	4.33	5	5	4	14	4.67

23	3	4	4	4	15	3.75	4	4	4	3	15	3.75	4	4	3	11	3.67	4	3	4	11	3.67
24	5	5	4	5	19	4.75	5	4	5	5	19	4.75	4	5	4	13	4.33	5	5	5	15	5.00
25	4	4	3	4	15	3.75	4	3	4	5	16	4.00	3	4	4	11	3.67	4	4	4	12	4.00
26	5	5	4	5	19	4.75	5	5	4	5	19	4.75	4	5	5	14	4.67	5	5	4	14	4.67
27	3	3	3	3	12	3.00	3	3	3	3	12	3.00	3	3	2	8	2.67	2	3	3	8	2.67
28	2	2	3	3	10	2.50	2	3	3	3	11	2.75	2	3	3	8	2.67	4	3	3	10	3.33
29	5	5	5	5	20	5.00	4	5	5	4	18	4.50	4	5	5	14	4.67	5	5	5	15	5.00
30	4	3	4	4	15	3.75	4	4	3	4	15	3.75	3	4	4	11	3.67	4	4	5	13	4.33
31	4	4	5	4	17	4.25	4	5	4	4	17	4.25	4	5	4	13	4.33	4	5	4	13	4.33
32	5	5	4	5	19	4.75	4	4	5	5	18	4.50	5	5	4	14	4.67	4	5	5	14	4.67
33	4	3	4	4	15	3.75	4	3	3	5	15	3.75	4	4	4	12	4.00	4	3	4	11	3.67
34	4	4	4	5	17	4.25	4	4	4	4	16	4.00	4	4	5	13	4.33	5	4	5	14	4.67
35	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	5	17	4.25	5	4	4	13	4.33	4	4	5	13	4.33
36	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	12	4.00	4	4	5	13	4.33
37	4	4	3	4	15	3.75	4	3	4	3	14	3.50	3	4	3	10	3.33	4	4	3	11	3.67
38	4	5	4	5	18	4.50	5	5	4	5	19	4.75	4	4	4	12	4.00	5	4	5	14	4.67
39	4	3	3	4	14	3.50	4	5	5	4	18	4.50	4	3	4	11	3.67	4	4	5	13	4.33
40	5	5	4	4	18	4.50	4	5	5	4	18	4.50	5	4	5	14	4.67	4	5	5	14	4.67
41	5	4	5	5	19	4.75	4	4	3	4	15	3.75	4	5	5	14	4.67	5	5	4	14	4.67
42	4	5	4	5	18	4.50	4	5	5	4	18	4.50	4	5	4	13	4.33	5	5	5	15	5.00
43	5	5	4	4	18	4.50	4	5	5	4	18	4.50	4	4	3	11	3.67	4	4	4	12	4.00
44	2	2	3	3	10	2.50	2	2	3	2	9	2.25	2	3	2	7	2.33	2	3	3	8	2.67
45	4	4	4	5	17	4.25	5	5	5	4	19	4.75	5	4	5	14	4.67	5	5	4	14	4.67
46	3	2	2	3	10	2.50	2	3	2	3	10	2.50	3	2	2	7	2.33	3	3	3	9	3.00

47	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	12	4.00	4	4	4	12	4.00
48	4	4	4	5	17	4.25	5	4	4	4	17	4.25	5	5	5	15	5.00	5	5	4	14	4.67
49	3	2	3	2	10	2.50	3	2	2	3	10	2.50	3	2	2	7	2.33	2	3	3	8	2.67
50	4	4	4	4	16	4.00	5	4	4	4	17	4.25	4	4	5	13	4.33	5	4	4	13	4.33
51	5	5	4	4	18	4.50	4	3	4	5	16	4.00	4	5	4	13	4.33	4	5	5	14	4.67
52	2	2	3	3	10	2.50	2	3	3	2	10	2.50	4	2	3	9	3.00	3	4	3	10	3.33
53	5	4	4	4	17	4.25	4	3	4	3	14	3.50	5	5	4	14	4.67	5	4	5	14	4.67
54	3	4	4	3	14	3.50	4	3	3	3	13	3.25	4	3	4	11	3.67	3	4	3	10	3.33

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	9.3	9.3	9.3
	3.00	10	18.5	18.5	27.8
	4.00	25	46.3	46.3	74.1
	5.00	14	25.9	25.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	11.1	11.1	11.1
	3.00	9	16.7	16.7	27.8
	4.00	25	46.3	46.3	74.1
	5.00	14	25.9	25.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.7	3.7	3.7
	3.00	12	22.2	22.2	25.9
	4.00	30	55.6	55.6	81.5
	5.00	10	18.5	18.5	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.7	3.7	3.7
	3.00	11	20.4	20.4	24.1
	4.00	24	44.4	44.4	68.5
	5.00	17	31.5	31.5	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	11.1	11.1	11.1
	3.00	4	7.4	7.4	18.5
	4.00	31	57.4	57.4	75.9
	5.00	13	24.1	24.1	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.7	3.7	3.7
	3.00	18	33.3	33.3	37.0
	4.00	18	33.3	33.3	70.4
	5.00	16	29.6	29.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.7	3.7	3.7
	3.00	14	25.9	25.9	29.6
	4.00	26	48.1	48.1	77.8
	5.00	12	22.2	22.2	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.7	3.7	3.7
	3.00	15	27.8	27.8	31.5
	4.00	25	46.3	46.3	77.8
	5.00	12	22.2	22.2	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	3.7	3.7	3.7
	3.00	14	25.9	25.9	29.6
	4.00	29	53.7	53.7	83.3
	5.00	9	16.7	16.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.6	5.6	5.6
	3.00	9	16.7	16.7	22.2
	4.00	24	44.4	44.4	66.7
	5.00	18	33.3	33.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	9.3	9.3	9.3
	3.00	9	16.7	16.7	25.9
	4.00	25	46.3	46.3	72.2
	5.00	15	27.8	27.8	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	5.6	5.6	5.6
	3.00	10	18.5	18.5	24.1
	4.00	24	44.4	44.4	68.5
	5.00	17	31.5	31.5	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	11	20.4	20.4	22.2
	4.00	24	44.4	44.4	66.7
	5.00	18	33.3	33.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.9	1.9	1.9
	3.00	11	20.4	20.4	22.2
	4.00	21	38.9	38.9	61.1
	5.00	21	38.9	38.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

Lampiran 4. Uji Validitas

Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1
X1.1 Pearson Correlation	1	.721**	.683**	.741**	.903**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	54	54	54	54	54
X1.2 Pearson Correlation	.721**	1	.632**	.719**	.887**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
N	54	54	54	54	54
X1.3 Pearson Correlation	.683**	.632**	1	.623**	.826**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
N	54	54	54	54	54
X1.4 Pearson Correlation	.741**	.719**	.623**	1	.881**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
N	54	54	54	54	54
X1 Pearson Correlation	.903**	.887**	.826**	.881**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	54	54	54	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2
X2.1 Pearson Correlation	1	.576**	.614**	.526**	.837**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	54	54	54	54	54
X2.2 Pearson Correlation	.576**	1	.709**	.485**	.853**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
N	54	54	54	54	54
X2.3 Pearson Correlation	.614**	.709**	1	.422**	.837**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.000
N	54	54	54	54	54
X2.4 Pearson Correlation	.526**	.485**	.422**	1	.739**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001		.000
N	54	54	54	54	54
X2 Pearson Correlation	.837**	.853**	.837**	.739**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	54	54	54	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.547**	.566**	.809**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	54	54	54	54
X3.2	Pearson Correlation	.547**	1	.637**	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	54	54	54	54
X3.3	Pearson Correlation	.566**	.637**	1	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	54	54	54	54
X3	Pearson Correlation	.809**	.862**	.877**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	54	54	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y
Y1.1	Pearson Correlation	1	.643**	.620**	.890**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	54	54	54	54
Y1.2	Pearson Correlation	.643**	1	.513**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	54	54	54	54
Y1.3	Pearson Correlation	.620**	.513**	1	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	54	54	54	54
Y	Pearson Correlation	.890**	.836**	.833**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	54	54	54	54

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 5. Uji Reliabilitas**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded ^a	0	0.0
	Total	54	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded ^a	0	0.0
	Total	54	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.833	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded ^a	0	0.0
	Total	54	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	3

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	54	100.0
	Excluded ^a	0	0.0
	Total	54	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	3

Lampiran 6. Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		54
Normal	Mean	.0000000
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	.25478483
Most Extreme	Absolute	.065
Differences	Positive	.065
	Negative	-.055
Kolmogorov-Smirnov Z		.481
Asymp. Sig. (2-tailed)		.975

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Lampiran 7. Uji Multikolinieirtas**Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.343	.213		1.612	.113		
X1R	.276	.112	.294	2.454	.018	.185	5.409
X2R	.294	.108	.289	2.728	.009	.237	4.217
X3R	.385	.121	.393	3.187	.002	.175	5.707

a. Dependent Variable: YR

Lampiran 8. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.302	.124		2.437	.018
X1R	4.380E-05	.065	.000	.001	.999
X2R	-.050	.063	-.229	-.796	.430
X3R	.025	.070	.117	.351	.727

a. Dependent Variable: Abs_RES

Lampiran 9. Uji Linieritas

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
YR *	Between	(Combined)	20.945	8	2.618	24.006	.000
X1R	Groups	Linearity	20.331	1	20.331	186.416	.000
		Deviation from Linearity	.614	7	.088	.804	.588
	Within Groups		4.908	45	.109		
	Total		25.853	53			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
YR * X2R	Between	(Combined)	20.977	10	2.098	18.500	.000
	Groups	Linearity	19.675	1	19.675	173.516	.000
		Deviation from Linearity	1.302	9	.145	1.275	.278
	Within Groups		4.876	43	.113		
	Total		25.853	53			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
YR *	Between	(Combined)	21.743	8	2.718	29.757	.000
X3R	Groups	Linearity	20.962	1	20.962	229.507	.000
		Deviation from Linearity	.781	7	.112	1.221	.311
	Within Groups		4.110	45	.091		
	Total		25.853	53			

Lampiran 10. Analisis Regresi Linier Berganda

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3R, X2R, X1R ^b		Enter

- a. Dependent Variable: YR
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.931 ^a	.867	.859	.26232

- a. Predictors: (Constant), X3R, X2R, X1R

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.412	3	7.471	108.570	.000 ^b
	Residual	3.441	50	.069		
	Total	25.853	53			

- a. Dependent Variable: YR
b. Predictors: (Constant), X3R, X2R, X1R

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.343	.213		1.612	.113
	X1R	.276	.112	.294	2.454	.018
	X2R	.294	.108	.289	2.728	.009
	X3R	.385	.121	.393	3.187	.002

- a. Dependent Variable: YR

Lampiran 11. R Tabel

N	r	N	r	N	r	N	r	N	r	N	r
1	0.997	41	0.301	81	0.216	121	0.177	161	0.154	201	0.138
2	0.95	42	0.297	82	0.215	122	0.176	162	0.153	202	0.137
3	0.878	43	0.294	83	0.213	123	0.176	163	0.153	203	0.137
4	0.811	44	0.291	84	0.212	124	0.175	164	0.152	204	0.137
5	0.754	45	0.288	85	0.211	125	0.174	165	0.152	205	0.136
6	0.707	46	0.285	86	0.21	126	0.174	166	0.151	206	0.136
7	0.666	47	0.282	87	0.208	127	0.173	167	0.151	207	0.136
8	0.632	48	0.279	88	0.207	128	0.172	168	0.151	208	0.135
9	0.602	49	0.276	89	0.206	129	0.172	169	0.15	209	0.135
10	0.576	50	0.273	90	0.205	130	0.171	170	0.15	210	0.135
11	0.553	51	0.271	91	0.204	131	0.17	171	0.149	211	0.134
12	0.532	52	0.268	92	0.203	132	0.17	172	0.149	212	0.134
13	0.514	53	0.266	93	0.202	133	0.169	173	0.148	213	0.134
14	0.497	54	0.263	94	0.201	134	0.168	174	0.148	214	0.134
15	0.482	55	0.261	95	0.2	135	0.168	175	0.148	215	0.133
16	0.468	56	0.259	96	0.199	136	0.167	176	0.147	216	0.133
17	0.456	57	0.256	97	0.198	137	0.167	177	0.147	217	0.133
18	0.444	58	0.254	98	0.197	138	0.166	178	0.146	218	0.132
19	0.433	59	0.252	99	0.196	139	0.165	179	0.146	219	0.132
20	0.423	60	0.25	100	0.195	140	0.165	180	0.146	220	0.132
21	0.413	61	0.248	101	0.194	141	0.164	181	0.145	221	0.131
22	0.404	62	0.246	102	0.193	142	0.164	182	0.145	222	0.131
23	0.396	63	0.244	103	0.192	143	0.163	183	0.144	223	0.131
24	0.388	64	0.242	104	0.191	144	0.163	184	0.144	224	0.131
25	0.381	65	0.24	105	0.19	145	0.162	185	0.144	225	0.13
26	0.374	66	0.239	106	0.189	146	0.161	186	0.143	226	0.13
27	0.367	67	0.237	107	0.188	147	0.161	187	0.143	227	0.13
28	0.361	68	0.235	108	0.187	148	0.16	188	0.142	228	0.129
29	0.355	69	0.234	109	0.187	149	0.16	189	0.142	229	0.129
30	0.349	70	0.232	110	0.186	150	0.159	190	0.142	230	0.129
31	0.344	71	0.23	111	0.185	151	0.159	191	0.141	231	0.129
32	0.339	72	0.229	112	0.184	152	0.158	192	0.141	232	0.128
33	0.334	73	0.227	113	0.183	153	0.158	193	0.141	233	0.128
34	0.329	74	0.226	114	0.182	154	0.157	194	0.14	234	0.128
35	0.325	75	0.224	115	0.182	155	0.157	195	0.14	235	0.127
36	0.32	76	0.223	116	0.181	156	0.156	196	0.139	236	0.127
37	0.316	77	0.221	117	0.18	157	0.156	197	0.139	237	0.127
38	0.312	78	0.22	118	0.179	158	0.155	198	0.139	238	0.127
39	0.308	79	0.219	119	0.179	159	0.155	199	0.138	239	0.126
40	0.304	80	0.217	120	0.178	160	0.154	200	0.138	240	0.126

Lampiran 12. t Tabel

Rumus : $\alpha/2$; $n-k = 0,05/2; 54-4=0,025; 50=2,00856$

Pr df	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

Lampiran 13. F Tabel

$$Df1 = k - 1 = 4 - 1 = 3$$

$$Df2 = n - k = 54 - 4 = 50$$

$$\text{Maka } df1;df2 = 3; 50 = 2,79$$

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78