

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Mandiri Tbk Kantor Cabang Pembantu Semarang Pandanaran

Ilma Tansa Shabrina¹, Suhana²

Fakultas Ekonomika Dan Bisnis, Universitas Stikubank Semarang ^{1,2}
ilmatansa@gmail.com¹, suhana@edu.unisbank.ac.id ²

ABSTRACT

The aim of this research is to examine and analyze the influence of leadership style, work motivation and job satisfaction on employee performance at PT Bank Mandiri Tbk Semarang Pandanaran Sub-Branch Office. The population in this study were all employees of PT Bank Mandiri Tbk Semarang Pandanaran Sub-Branch Office, totaling 58 employees. The sample in this research consisted of 58 employees. The sampling technique uses saturated sampling. This research data analysis tool uses multiple linear regression. The research results show that leadership style has a positive effect on employee performance. Work motivation has a positive effect on employee performance. Meanwhile, job satisfaction has no effect on the performance of employees of PT Bank Mandiri Tbk Semarang Pandanaran Sub-Branch Office.

Keywords: Leadership Style, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Bank Mandiri Tbk Kantor Cabang Pembantu Semarang Pandanaran. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Mandiri Tbk Kantor Cabang Pembantu Semarang Pandanaran yang berjumlah 58 karyawan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 58 karyawan. Teknik penentuan sampel menggunakan sampling jenuh. Alat analisis data penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sementara kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk Kantor Cabang Pembantu Semarang Pandanaran.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Lingkungan organisasi saat ini ditandai oleh perubahan yang cepat dan dinamis. Globalisasi, kemajuan teknologi, dan perubahan sosial menjadi faktor utama yang mempengaruhi cara organisasi beroperasi. Dalam konteks ini, organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi agar tetap relevan dan kompetitif. Perubahan ini tidak hanya mencakup aspek eksternal, seperti pasar dan kebijakan pemerintah, tetapi juga mencakup faktor internal, seperti kepuasan karyawan, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan. Perubahan

yang cepat ini menciptakan tantangan bagi organisasi. Di satu sisi, organisasi harus menghadapi risiko yang muncul akibat ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan. Di sisi lain, mereka juga memiliki kesempatan untuk berinovasi dan mengembangkan produk serta layanan baru yang dapat memenuhi kebutuhan yang terus berubah. Memiliki SDM yang berkualitas sangat penting untuk mencapai keberhasilan dalam berbagai aspek, baik dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan, mengurangi kesenjangan sosial dan ekonomi, maupun mencapai pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan (Siregar & Hasibuan, 2024).

Karyawan adalah aset perusahaan yang berharga yang harus dikelola dengan tepat oleh perusahaan untuk berkontribusi secara optimal. Satu hal yang harus menjadi perhatian utama perusahaan adalah kepuasan kerja karyawan, karena karyawan di tempat kerja mereka tidak merasa nyaman, kurang dihargai, tidak dapat mengembangkan potensi mereka semua, maka secara otomatis karyawan tidak dapat fokus dan konsentrasi sepenuhnya pada pekerjaan. Menurut Siregar & Hasibuan, (2024), kepuasan kerja dapat dilihat bahwa pekerjaan tidak hanya tentang pekerjaan, tetapi juga terkait dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan kerja, atasan, mengikuti aturan - aturan, dan lingkungan kerja yang seringkali tidak memadai atau kurang sesuai dengan preferensi. Memberikan dorongan dalam bentuk motivasi diperlukan untuk meningkatkan moral karyawan sehingga mencapai hasil yang diinginkan oleh manajemen.

Salah satu elemen penting dalam perusahaan terletak pada sumber daya manusianya yang berkualitas. Kualitas sumber daya manusia merupakan kunci kesuksesan bagi perusahaan juga sebagai langkah awal atau langkah penting bagi perusahaan untuk menentukan sumber daya manusia yang bagaimana yang dapat meningkatkan kinerja dan peningkatan bagi perusahaan. Kualitas sumber daya manusia yang baik juga mampu menciptakan keseimbangan bagi perusahaan. Jika tidak adanya sumber daya manusia yang berkualitas dan memadai secara otomatis perusahaan akan mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan (Fazrin et al., 2022). Hasil penelitian Suhana (2022) bahwa sumber daya manusia sangat berperan dalam perusahaan.

Kinerja karyawan menjadi sangat penting untuk mencapai tujuan dalam organisasi. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah wewenang. Dimana wewenang berkaitan dengan komunikasi dan perintah dalam suatu organisasi. Menurut Suhana (2023) bahwa Kinerja disebut sebagai hasil kerja yang telah dicapai dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Kinerja karyawan merupakan salah satu modal utama bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja pada umumnya diartikan sebagai sesuatu yang dicapai seseorang dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan kepadanya untuk mencapai target kerjanya. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Untuk itu kinerja karyawan harus mendapatkan perhatian yang khusus dari para pimpinnya, karena jika kinerja para karyawan menurun maka

kinerja organisasi dapat terpengaruh secara keseluruhan. Tingkat keberhasilan sebuah organisasi dapat dilihat dari juga dari tingkat keberhasilan mereka dalam mengelola sumber daya yang mereka miliki. Perusahaan atau organisasi dengan kinerja yang baik, mempunyai efektivitas yang tinggi dalam mengelola produksinya, mengelola sumber daya manusianya, menentukan sasaran yang harus dicapai baik secara individual maupun organisasional (Siregar & Hasibuan, 2024).

Terdapat banyak faktor yang harus diperhatikan oleh sebuah organisasi agar dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusianya, salah satu cara dengan gaya kepemimpinan. Menurut Efnita (2018) mengemukakan bahwa "Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan". Menurut Rajak (2021) menyatakan sebagai berikut "Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain". Disiplin kerja merupakan suatu proses perkembangan konstruktif bagi karyawan yang berkepentingan karena disiplin kerja ditunjukkan pada tindakan bukan orangnya. Penelitian ini didukung oleh Langi et al (2015), Annisa & Supriyanto (2021), Suwuh (2015) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain gaya kepemimpinan, motivasi kerja dalam sebuah organisasi termasuk salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja organisasi. Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong dan menggerakkan karyawan untuk terus bekerja lebih baik lagi, motivasi dapat berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri dan dapat juga berasal dari luar dirinya (Annisa & Supriyanto, 2021) mendefinisikan Semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja maka semakin baik pula kepuasan kerja yang dimiliki sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan, antara lain yang dilakukan oleh Annisa & Supriyanto (2021), Suwuh (2015), Anwar & Budi (2018), Milka Pasulu et al (2023), Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang sama bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan positif dan signifikan. Penelitian Suhana & Novitasari (2022) bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Faktor berikutnya yang berkaitan dengan kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Mukhtar, 2019). Menurut studi Yogi & Bagia (2022) kepuasan kerja adalah hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai sesuatu yang penting melalui hasil kerjanya.. Selama ini kepuasan kerja telah diidentifikasi sebagai variabel yang memiliki keterkaitan dengan kinerja. Penelitian Annisa & Supriyanto (2021), Anwar & Budi (2018), Milka Pasulu et al (2023) telah menunjukkan adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan telah diteliti oleh beberapa peneliti. Akan tetapi pada penelitian terdahulu terdapat perbedaan penelitian. Penelitian M. Indriyani & Meini (2020) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Aziz & Putra (2022) bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Putra & Candana (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Farras (2022) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Suryani, Sularmi, dan Rajak (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Elburdah (2018) bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Objek penelitian ini adalah karyawan PT Bank Mandiri Tbk Kantor Cabang Pembantu Semarang Pandanaran dengan jumlah karyawan 58 orang. Aspek penilaian kinerja di PT Bank Mandiri Tbk Kantor Cabang Pembantu Semarang Pandanaran yang terdiri dari aspek pelayanan pelanggan, dorongan berprestasi, integritas dan kerjasama, hal ini dapat dilihat dari tabel sebagai berikut.

Tabel 1. Data Kinerja Karyawan PT BANK MANDIRI TBK Kantor Cabang Pembantu Semarang Pandanaran tahun 2021-2023

No	Point Pencapaian	Nilai	Jumlah Pegawai (2021)	%	Jumlah Pegawai (2022)	%	Jumlah Pegawai 2023)	%
1	100 – 200	Kurang	7	13	5	9	5	8
2	201 – 300	Cukup	9	16	11	19	14	23
3	301 – 380	Baik	21	37	25	45	23	41
4	381 – 450	Sangat baik	12	21	9	16	12	21
5	451 – 500	Istimewa	7	13	6	11	4	7
Total			56	100	56	100	58	100

Sumber: PT Bank Mandiri Tbk Kantor Cabang Pembantu Semarang Pandanaran, 2024

Berdasarkan data kinerja di atas bahwa kinerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk KCP Pandanaran belum maksimal. Diketahui bahwa jumlah karyawan yang memiliki nilai kurang dari tahun 2021-2023 mengalami kenaikan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti ingin melakukan penelitian di lingkungan PT Bank Mandiri Tbk Kantor Cabang Pembantu Semarang Pandanaran.

TINJAUAN LITERATUR

Kinerja Karyawan

Kinerja dapat diartikan sebagai kualitas dan kuantitas yang dapat dilihat dari hasil kerja pekerja yang melaksanakan tugasnya sesuai dengan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (Niha et al., 2021). Kinerja karyawan adalah elemen penting

dari organisasi mana pun dan faktor terpenting dalam menentukan keberhasilan dan kinerja organisasi. Selain karyawan yang sangat kompeten, faktor manajemen juga memainkan peran yang sangat penting mendukung kesuksesan perusahaan (Caissar et al., 2022).

Kinerja ialah perolehan hasil atau tidaknya target perusahaan yang sudah ditentukan. Data mengenai kinerja organisasi sangat lah penting dan dapat dipergunakan dalam pengevaluasian tahapan kinerja yang telah dikerjakan organisasi selama ini mencapai target perusahaan (Shofwani & Hariyadi, 2019).

Gaya Kepemimpinan

Menurut Monyka Dayu Astuti et al (2024) gaya kepemimpinan adalah merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Didalam perusahaan pemimpin memiliki hak dan kewajiban sebagai patron atau sebagai contoh panutan bagi bawahannya. Gaya kepemimpinan menurut M.L Makalew et al (2021) adalah merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sementara menurut Oktiani (2020) gaya kepemimpinan merupakan seni dalam mempengaruhi perilaku bawahan sehingga mereka mau bekerja sama secara produktif dalam upaya mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

Motivasi

Menurut Herdiyanti & Assery (2021) menyatakan bahwa motivasi ditempat kerja adalah dorongan yang menyebabkan seseorang melakukan tindakan atau aktivitas, yang terjadi secara sadar dengan tujuan untuk memberikan daya rangsangan kepada karyawan yang setuju bahwa karyawan harus melakukan segala upaya ditempat kerja. Robby & Sutiyanti (2021) menggambarkan motivasi sebagai proses internal dari hasil akhir tiga komponen yaitu kebutuhan manusia, kemampuan untuk memutuskan cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut dan Lingkungan kerja yang mengarahkan bagaimana kebutuhan dan pilihan untuk memenuhi kebutuhan tersebut dilakukan.

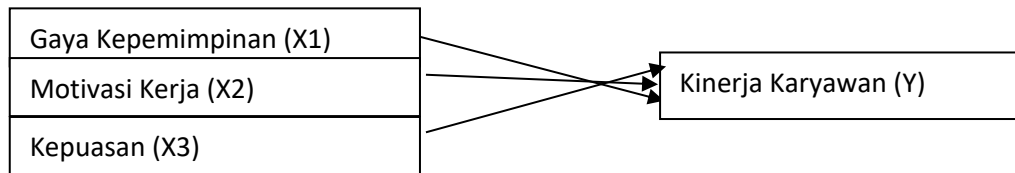
Kepuasan Kerja

Menurut Suryawan & Salsabilla (2022) berpendapat kepuasan kerja dapat diartikan dengan bagaimana keadaan emosional terhadap perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk karyawan tersebut memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan tingkat kepuasan pekerja terhadap pekerjaan yang dia jalani. Hal ini sejalan dengan pendapat Rivaldo & Ratnasari (2020) bahwa kepuasan kerja menggambarkan pandangan individu terhadap pekerjaannya.

METODE PENELITIAN

Model penelitian yang disajikan di bawah ini menjelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja akan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Model grafis menggambarkan hubungan dari variabel

independen gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap variabel dependen kinerja karyawan.



Gambar 1. Model Penelitian

Bentuk persamaan regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

Y	= Kinerja Karyawan
X1	= Gaya Kepemimpinan
X2	= Motivasi Kerja
X3	= Kepuasan Kerja
α	= Konstanta
$\beta_1, \beta_2, \beta_3$	= Koefisien Regresi
e	= Error

Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Sampel pada penelitian ini berjumlah 58 orang karyawan PT. Bank Mandiri Tbk Cabang Pembantu Pandanaaran. Variabel penelitian meliputi variabel bebas yakni Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Kepuasan Kerja (X3) sedangkan variabel terikat dalam penelitian adalah variabel Kinerja Karyawan (Y). Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan pola jawaban skala Likert yang terdiri dari pilihan alternatif: sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju dan disebarakan melalui google form.

Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda. Untuk kepentingan analisis dilakukan Uji instrumen data dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas menggunakan teknik analisis faktor. Analisis faktor digunakan untuk menguji apakah memenuhi kriteria kecukupan sampel, dengan menggunakan batasan nilai KMO (KaiserMeyer-Olkin) dan Bartlett's test > 0,50 dan mengukur apakah butir-butir pertanyaan atas indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah variabel. Jika masing-masing butir pertanyaan merupakan indikator pengukur variabel maka akan memiliki nilai loading factor > 0,4. Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur apakah suatu kuesioner dari suatu variabel

menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran). Jika cronbach alpha > 0,7 maka suatu instrumen dapat dinyatakan reliabel (Ghozali, 2018).

Selanjutnya dilakukan Uji model dengan uji koefisien determinasi dan uji F. Koefisiensi determinasi R² mengukur persentase total varian variabel dependen Y yang di jelaskan oleh variabel dependen di dalam garis regresi. Nilai R² mempunyai interval antara 0 sampai 1. Uji simultan atau uji F pada dasarnya menunjukkan apakah model memenuhi persyaratan goodness of fit, hal ini terlihat jika semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Setelah itu dilakukan uji hipotesis. Pengujian hipotesis menggunakan uji t yang dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen) secara parsial. Kriteria pengujian hipotesis terlihat dari nilai beta untuk mengetahui arahnya serta nilai signifikansi sig < 0,05 maka dinyatakan ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Apabila sig > 0,05 maka dinyatakan tidak ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali , 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

1. Uji Validitas

Uji Validitas, digunakan untuk mengetahui sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur kuesioner tersebut Ghozali (2018). Pengujian validitas dalam penelitian ini dengan menggunakan analisis faktor (*factor analysis*). Suatu item pertanyaan/pernyataan dianggap valid apabila memenuhi *Kaiser Meyer Olkin* (KMO) > 0,5 dan loading factor (*component matrix*) yang dihasilkan memenuhi kaidah pengujian, yaitu lebih besar dari 0,4 (Ghozali 2018). Hasil uji validitas variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Hasil Uji Analisis Faktor

Variabel	Item	KMO	Nilai Component Matrix	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,890	0,727	Valid
	X1.2		0,766	Valid
	X1.3		0,769	Valid
	X1.4		0,796	Valid
	X1.5		0,638	Valid
	X1.6		0,528	Valid
	X1.7		0,693	Valid
	X1.8		0,678	Valid

Variabel	Item	KMO	Nilai Component Matrix	Keterangan
	X1.9		0,702	Valid
	X1.10		0,809	Valid
Motivasi Kerja (X2)	X2.1	0,761	0,745	Valid
	X2.2		0,617	Valid
	X2.3		0,473	Valid
	X2.4		0,541	Valid
	X2.5		0,610	Valid
Kepuasan Kerja (X3)	X3.1	0,723	0,541	Valid
	X3.2		0,802	Valid
	X3.3		0,664	Valid
	X3.4		0,830	Valid
	X3.5		0,682	Valid
Kinerja Karyawan (Y1)	Y1.1	0,766	0,697	Valid
	Y1.2		0,659	Valid
	Y1,3		0,660	Valid
	Y1,4		0,655	Valid
	Y1,5		0,672	Valid
	Y1,6		0,650	Valid
	Y1,7		0,694	Valid
	Y1,8		0,676	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian analisis faktor tabel 2 di atas menunjukkan nilai KMO semua variabel nilai yang dikehendaki $> 0,5$ dan nilai component matrix $< 0,4$ jadi semua indikator pada masing-masing variabel dinyatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah kuesioner dapat memberikan ukuran yang konstan atau tidak. Teknik yang digunakan adalah teknik koefisien cronbach"s alpha. Hasil perhitungan uji reabilitas dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini:

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Gaya kepemimpinan (X ₁)	0,886	0,6	Reliabel

Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
Motivasi kerja (X ₂)	0,823	0,6	Reliabel
Kepuasan kerja (X ₃)	0,751	0,6	Reliabel
Kinerja karyawan (Y)	0,822	0,6	Reliabel

Sumber: Data primer diolah 2025

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa jawaban responden menunjukkan konsistensi, hal ini dapat dilihat oleh *cronbach's alpha* > 0,6. dengan hasil ini maka, jawaban dinyatakan reliabel.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Analisis regresi berganda dilakukan dengan asumsi salah satu variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen, sedang variabel independen yang lain dianggap konstan melalui persamaan regresi. Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linier berganda (lampiran) dapat dimasukkan ke dalam persamaan regresi sebagai berikut ini.

Tabel 4. Koefisien Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.509	3.000		3.170	.003
X ₁	.204	.116	.290	2.769	.002
X ₂	.449	.252	.318	2.782	.000
X ₃	.265	.277	.177	.955	.344

Sumber: Data primer diolah 2025

$$Y = 9,509 + 0,204X_1 + 0,449X_2 + 0,265X_3$$

Berdasarkan hasil analisis regresi menggunakan bantuan program SPSS 23 dapat dijelaskan sebagai berikut ini.

1. Nilai sebesar 9,509 merupakan nilai konstanta, yang artinya jika tidak ada pengaruh dari ketiga variabel independen dan faktor lain, maka variabel kinerja karyawan (Y) mempunyai nilai sebesar konstanta tersebut yaitu sebesar 9,509.
2. Nilai koefisien regresi X₁ untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 0,204 serta berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. Nilai koefisien regresi X₂ untuk variabel motivasi kerja sebesar 0,449 serta berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4. Nilai koefisien regresi X₃ untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,265 namun berdasarkan uji hipotesis kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja

karyawan.

Uji Model

Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis koefisien determinasi dilakukan untuk melihat seberapa besar persentase pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk Kantor Cabang Pembantu Semarang Pandanaran.

Tabel 5. Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 ^a	.536	.510	3.59532

Sumber: Data primer diolah 2025

Hasil pengujian menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,510 hal ini berarti bahwa ketiga variabel independent (gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja) memberikan pengaruh sebesar 51% terhadap variabel kinerja karyawan, sedangkan sisanya sebesar 49% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel independent tersebut.

Uji F

Pada dasarnya uji ini digunakan untuk menunjukkan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Mandiri Tbk Kantor Cabang Pembantu Semarang Pandanaran.

Tabel 6. Uji F

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	806.392	3	268.797	20.795	.000 ^b
	Residual	698.022	54	12.926		
	Total	1504.414	57			

Sumber: Data primer diolah 2025

Berdasarkan data Anova menunjukkan nilai F hitung sebesar $20,795 > 2,776$ ($n-k-1 = 58-3-1 = 54$), $\alpha = 0,05$) dengan angka signifikan $0,000 < 0,05$ (signifikan), dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa model regresi penelitian layak (handal) digunakan.

Uji T

Adapun uji hipotesis yang digunakan yaitu uji signifikansi individual (t test) yaitu untuk menguji signifikansi variabel bebas yang terdapat dalam persamaan regresi secara individu berpengaruh terhadap nilai variabel terikat.

Tabel 7. Uji Hipotesis

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	9.509	3.000		3.170	.003
X1	.204	.116	.290	2.769	.002
X2	.449	.252	.318	2.782	.000
X3	.265	.277	.177	.955	.344

Sumber: Data primer diolah 2025

Berdasarkan Tabel 7 di atas, dapat disimpulkan:

1. Pengujian Hipotesis 1 (H₁): Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel di atas, nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu $2,769 > 2,004$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$ (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis 1 (H₁) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan **terbukti** atau dengan kata lain bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengujian Hipotesis 2 (H₂): Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel diatas, nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu $2,782 > 2,004$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ (signifikan). Dengan demikian maka hipotesis 2 (H₂) bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan **terbukti** atau dengan kata lain bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengujian Hipotesis 3 (H₃): Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan tabel diatas, nilai t hitung lebih kecil dari t tabel yaitu $0,955 < 2,004$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,344 > 0,05$ (tidak signifikan). Dengan demikian maka hipotesis 3 (H₃) bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan **tidak terbukti** atau dengan kata lain bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Mandiri Tbk Kantor Cabang Pembantu Semarang Pandanaran. Temuan ini sejalan dengan penelitian Badrianto et al. (2022), yang menyatakan bahwa karyawan cenderung meningkatkan kinerjanya ketika mereka merasa pemimpin menghargai kontribusi serta peduli terhadap kesejahteraan mereka. Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan

kerja yang mendukung dan memberikan apresiasi kepada karyawan dapat mendorong semangat kerja yang lebih tinggi. Selain itu, karyawan yang merasa dihargai dan diberikan kesempatan untuk berkembang akan memiliki loyalitas yang lebih besar terhadap perusahaan. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam membangun motivasi serta meningkatkan produktivitas karyawan. Hubungan antara pemimpin dan bawahan yang baik juga berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja perusahaan. Oleh karena itu, pemimpin perlu memahami bahwa penghargaan terhadap kontribusi karyawan bukan hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Mandiri Tbk Kantor Cabang Pembantu Semarang Pandanaran. Motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam diri seseorang untuk memberikan energi positif dalam menjalankan pekerjaannya agar mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sebagaimana dijelaskan oleh Zebua et al. (2022), motivasi terdiri dari kekuatan internal maupun eksternal yang mendorong individu untuk bertindak dengan intensitas dan durasi tertentu. Dengan motivasi yang tinggi, karyawan akan lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya dan memiliki komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh Hernawan & Hendratmoko (2022) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karena individu yang termotivasi cenderung memiliki inisiatif serta produktivitas yang lebih tinggi. Selain itu, karyawan yang memiliki dorongan kuat dari dalam dirinya akan lebih berorientasi pada pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk terus memelihara dan meningkatkan motivasi kerja karyawan guna menjaga efektivitas dan produktivitas kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Bank Mandiri Tbk Kantor Cabang Pembantu Semarang Pandanaran. Temuan ini berbeda dengan penelitian Suryawan & Salsabilla (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Mukhtar (2019), kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang terjadi ketika nilai balas jasa kerja karyawan sesuai atau tidak sesuai dengan harapannya. Dengan demikian, apabila karyawan merasa bahwa penghargaan dan fasilitas yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan ekspektasi mereka, maka hal tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan. Namun, dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja ternyata tidak berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi kinerja dibandingkan dengan kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menggali lebih dalam faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan secara lebih efektif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Mandiri Tbk Kantor Cabang Pembantu Semarang Pandanaran. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank Mandiri Tbk Kantor Cabang Pembantu Semarang Pandanaran. Kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Bank Mandiri Tbk Kantor Cabang Pembantu Semarang Pandanaran.

Saran yang direkoendasikan yaitu untuk meningkatkan kinerja karyawan terutama terkait dengan kepuasan kerja, karena berdasarkan hasil penelitian kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, untuk itu manajemen PT Bank Mandiri Cabang Pandanaran untuk memperhatikan hak-hak karyawan sevara layak dan menciptakan iklim organisasi yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Annisa, N. F. R., & Supriyanto, A. S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus) pada Dinas Perhubungan Kota Blitar). 355–362.
- Anwar, P. M., & Budi, I. (2018). The influence of job satisfaction and motivation on the employee performance at PT. Era Media Informasi. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 453(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/453/1/012064>
- Azahraty. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Mitra Dana Putra Utama Banjarmasin). *Jurnal Ilmiah Manajemen, Uniska Banjarmasin*, 2(1), 24–34.
- Aziz, N., & Putra, S. D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Pada Sd Kartika 1-11 PADANG. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2), 1276–1284. <https://doi.org/10.46306/vls.v2i2.156>
- Badrianto, Y., Ekhsan, M., & Mulyati, C. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 401–410. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.607>
- Caissar, C., Hardiyana, A., Nurhadian, A. F., & Kadir, K. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Acman: Accounting and Management Journal*, 2(1), 11–19. <https://doi.org/10.55208/aj.v2i1.27>
- Damayanti, T. E., & Syahrian. (2022). Pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT.Y. 2(2), 249–260.
- Efnita, T. (2018). Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pt Bank Pembangunan Daerah (Bpd) Sumatera Barat). *JIM*

- UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam), 6(2), 92–99.
<https://doi.org/10.33884/jimupb.v6i2.683>
- Elburdah, R. P. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Peternakan Dan Kesehatan Hewan Provinsi Riau. *Jurnal Mandiri*, 2(2), 443–445. <https://doi.org/10.33753/mandiri.v2i2.53>
- Esisuarni, Alqadri, H., & Nellitawati. (2024). Pentingnya Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Niara*, 17(2), 478–488.
- Fadli, R., Mulyani, S., & Setianingsih, S. (2022). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Cilpan Finance Tangerang II. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Bisnis Dan Teknologi (AMBITEK)*, 2(2), 254–262. <https://doi.org/10.56870/ambitek.v2i2.55>
- Farida, S. I., & Fauzi, M. M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sarimelati Kencana Pizza Hut Delivery Cabang Ciputat. *Jurnal Al Azhar Indonesia Seri Ilmu Sosial*, 1(2), 63. <https://doi.org/10.36722/jaiss.v1i2.461>
- Farras, A. M. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pondok Pesantren Al-Harokah Darunnajah 12Kota Duma. 1(4), 286–301.
- Fazrin, A. W., Afganistan, S., & Simamora, A. K. R. (2022). Analisis kualitas sumber daya manusia sebagai pendukung peningkatan kinerja karyawan pada PT MNC sekuritas. *Nautical: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(2), 69–73.
- Flippo, Edwin B, 2002. *Manajemen Personalialia*, edisi ke enam. Jakarta: Erlangga
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hanafie, A., Hakim, H., Gali, H., & Rizaldi P., M. (2022). Pengaruh Motivasi Internal Dan Motivasi Eksternal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Perkebunan Nusantara Xiv Kota Makassar. *Journal Industrial Engineering and Management (JUST-ME)*, 3(01), 18–22. <https://doi.org/10.47398/justme.v3i01.29>
- Herdiyanti, R., & Assery, S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kedisiplinan Pada Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 1(1), 171–189. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v1i1.xxx>
- Hernawan, D., & Hendratmoko, C. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv Cahaya Abadi Delanggu. 1(4), 533–546.
- Ibrahim, N., & S, E. S. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Bca Kcp Citra Towers Kemayoran. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 9(2). <https://doi.org/10.35137/jmbk.v9i2.572>

- Indriyani, M., & Meini, Z. (2020). Pengaruh Ukuran KAP, Audit Fee, dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kualitas Audit (Studi Empiris Perusahaan Manufaktur Sektor Industri Terdaftar di BEI 2015-2019). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 9(2), 167–184.
- Indriyani, R. I., Wijayaningsih, R., & Soehardi, S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Taman Harapan Baru Bekasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 3(1), 228. <https://doi.org/10.31599/jmu.v3i1.877>
- Langi, S. R., Saerang, D. P. E., & Worang, F. G. (2015). the Impact of Leadership Style , Work Motivation , and Job Satisfaction on Employee Performance (Bank Bni Kawangkoan Branch). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(05), 473–484.
- M.L Makalew, T., F. Tamengkel, L., & Y. Punuindoong, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. AKR Land Wenang Golf Manado. *Productivity*, 2(5), 428–432.
- Maharani, A. P., Sumarni, & Rohman. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jambi. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(2), 94–102. <https://doi.org/10.35130/jrimk.v3i2.69>
- Mattayang, B. (2019). 247-349-1-Pb. Tipe Dan Gaya Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Teoritis, Volume 2 N(4), 1–8.
- Milka Pasulu, Andi Irfan, Pahmi, Andi Alim, & Lenny Thalib. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Work Motivation on Employee Performance through Work Discipline at the Regional Secretariat of East Luwu Regency, Indonesia. *Account and Financial Management Journal*, 08(07). <https://doi.org/10.47191/afmj/v8i7.01>
- Monyka Dayu Astuti, Khabib Alia Akhmad, & Esti Dwi Rahmawati. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Surakarta. *Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi (Jrime)*, 2(3), 406–422. <https://doi.org/10.54066/jrime-itb.v2i3.2162>
- Mukhtar, A. (2019). Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Anugerah Fitrah Hidayah Makassar. *Jurnal BISNIS & KEWIRAUSAHAAN*, 8(4), 380–394. <https://doi.org/10.37476/jbk.v8i4.716>
- Niha, S. S., Manafe, H. A., & Manafe, D. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Lembaga Penyiar Publik Tvri Stasiun Ntt. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 17(2), 159–173. <https://doi.org/10.26593/jab.v17i2.5273.159-173>
- Ningrumsari, A. C. D. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Dutacipta Pakarperkasa Surabaya. *IQTISHADequity Jurnal MANAJEMEN*, 2(2), 138. <https://doi.org/10.51804/iej.v2i2.768>

- Oktiani, N. (2020). Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pd Pasar Jaya Hwi Lindeteves Jakarta Barat. *17(2)*, 358–365.
- Palar, A. (2016). The Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance At Bank Sulutgo Tomohon. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, *16(3)*.
- Prabowo, T. S., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2018). The influence of transformational leadership and work motivation on employee performance mediated by job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, *16(1)*, 171-178.
- Putra, R. A., & Candana, D. M. (2020). Pengaruh Motivasi Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenhip Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah (Rsud) Dr. MUHAMMAD ZEIN PAINAN. *1(September)*, 60–69. <https://doi.org/10.31933/JEMSI>
- Rajak, M. A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tangerang Muhammad. *Jurnal Ilmiah PERKUSI*, *1(2)*, 125. <https://doi.org/10.32493/j.perkusi.v1i2.11024>
- Rivai, V. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivaldo, Y., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, *9(3)*, 505–515. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i3.2727>
- Robby, & Sutiyanti. (2021). Pengaruh Motivasi, Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Berbintang Di Kota Batam. *Conference on Management, Business, Innovation, Education and Social Science*, *1(1)*, 457–467.
- Sedarmayanti. (2015). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Cetakan kedua. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Shofwani, S. A., & Hariyadi, A. (2019). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Muria Kudus. *Jurnal Stie Semarang*, *11(1)*, 52–65. <https://doi.org/10.33747/stiesmg.v11i1.338>
- Simamora, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ke III, Yogyakarta, STIE YKPN.
- Siregar, E. H., & Hasibuan, W. K. (2024). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Pendidikan Dalam Rangka Meningkatkan Pertumbuhan Ekonomi. *Jurnal Penelitian Dan Karya Ilmiah*, *2(1)*.
- Suahana S & Asmahani, (2022). Peningkatan Kesiapan Kerja Lulusan melalui Softskill. *Jurnal Mirai Management*, *7(2)*, 339-347.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. cv.Alfabeta.

- Suhana & Novitasari, E. (2022). PENGARUH LOCUS OF CONTROL, KEPERIBADIAN, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT. Sango Ceramics Indonesia). *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(02), 53-58.
- Suhana S & Ardella, A. B. (2023). Peningkatan Kinerja Pegawai: Peran Budaya Organisasi, Etos Kerja, Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(4), 4153-4163.
- Suryani, N., Sularmi, L., & Rajak, M. (2020). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Dinas Perhubungan Provinsi Dki Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 2. <https://doi.org/10.32493/JEE.v2i3.6815>
- Suryawan, I. N., & Salsabilla, A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 8(1), 137. <https://doi.org/10.37905/aksara.8.1.137-146.2022>
- Suwuh, M. (2015). the Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance At Bank Sulut Kcp Likupang. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(4), 611–619.
- Veritia, V., & Alvita, D. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pharmatia Skin Lab Depok Jawa Barat. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 2(1), 30–39. <https://doi.org/10.55182/jtp.v2i1.101>
- Yogi, P. S., & Bagia, I. W. (2022). Pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja Karyawan Bali Hai Cruise. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 157–167.
- Zebua, E., Telaumbanua, Y., Lahagu, A., Suka Adil Zebua, E., Telaumbanua, E., & Lahagu, A. (2022). Pengaruh Program Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Up3 Nias. *Jurnal EMBA*, 10(4), 1417–1435.