

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
SITUASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

(Studi Pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

Sakra Brahma Putra

NIM. 12010110141033

Fakultas Ekonomika dan Bisnis

Universitas Diponegoro

Semarang

2014

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Sakra Brahma Putra

Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141033

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
SITUASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING(Studi Pada PT
Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi)**

Dosen Pembimbing : Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si.

Semarang, Desember 2014

Dosen Pembimbing,

(Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si.)

NIP. 197006171998021001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Sakra Brahma Putra
Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141033
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen
Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
SITUASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING (Studi Pada PT
Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal

Tim Penguji :

1. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si. (.....)
2. Dra. Rini Nugraheni, MM. (.....)
3. Mirwan Surya Perdhana, SE., MM, Ph.D (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Sakra Brahma Putra, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan / tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, Desember 2014

Pembuat pernyataan,

Sakra Brahma Putra

NIM : 12010110141033

Motto Dan Persembahan

“Do your best at any moment that you have”

“Orang tua kita adalah anugerah terbesar di dalam sebuah kehidupan”

"Jangan menyerah sebelum berjuang"

“Always be yourself and never be anyone else even if they look better than you”

“Success is not a final and failure is not an initial”

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

Kedua orang tua saya

Hadiah ulang tahun ibu saya tercinta yang ke-52 dan hadiah ulang tahun

pernikahan orang tua saya yang ke-23

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi. Jumlah sampel yang ditetapkan adalah sebanyak 60 responden dengan pengambilan sampel menggunakan metode *simple random sampling*. Pengukuran dalam kuisioner menggunakan skala Likert. Metode analisis data yang digunakan adalah *path analysis* dengan bantuan program SPSS versi 21 untuk menguji pengaruh mediasi digunakan uji Sobel.

Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,314. Dengan dimensi gaya kepemimpinan situasional yang paling dominan terhadap kinerja karyawan adalah *delegating* sebesar 49,6%. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,222. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dengan nilai t sebesar 2,60. Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dengan nilai t sebesar 4,57. Hasil pengujian dengan uji Sobel menunjukkan nilai t lebih besar dibanding t tabel pada taraf 5% yaitu 2,00. Dari hasil Analisis Jalur menunjukkan bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,314 dan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebesar 0,667. Pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,222 dan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebesar 0,908.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This study aimed to analyzing variable influence situational leadership style, work environment and work motivation against employee performance. This study was conducted at PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi. The number of samples was established by 60 respondents with the sample using methods simple random sampling. Measurement in kuisioner using likert scale. Methods of analysis data is used path analysis with assistance SPSS program version 21 for test influence mediation used Sobel test.

The testing of hypotheses, indicate that situational leadership style variable are positive and significant effect against employee performance with regression coefficients of 0,314. With the most dominant on employee performance dimension of situational leadership style is delegating 49.6%. Work environment are positive and significant effect against employee performance with regression coefficients of 0,222. Positive effect on situational leadership style against employee performance through work motivation by results test indicate t value of 2,60. Positive effect on work environment against employee performance through work motivation by results test indicate t value of 4,57. Results test with Sobel test showed the t value is greater than t table at 5% level is 2.00. The results of path analysis showing that directly influence situational leadership style against employee performance of 0,314 and indirect influence through the work motivation of 0,667. Directly influence work environment against employee performance of 0,222 and indirect influence through the work motivation of 0,908.

Keywords: Situational Leadership Style, Work Environment, Work Motivation, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat serta hidayah-NYA dalam proses pengerjaan skripsi ini dari awal, pertengahan, hingga akhirnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi)**. Skripsi ini disusun sebagai syarat akademisi dalam menyelesaikan studi program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian skripsi ini, penulis telah mendapatkan banyak bantuan dan kontribusi dari berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, M.Si., Ph.D., Akt. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Suharnomo., M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Bapak Dr.Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si.selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan sangat sabar dalam membimbing, memotivasi, memberikan saran dan pemikiran selama proses penyelesaian skripsi ini.

4. Ibu Eisha Lataruva, SE., MM selaku dosen wali yang banyak memberikan ilmu dan nasihat yang berarti selama penulis berkuliah di Jurusan Manajemen terkhusus konsentrasi Sumber Daya Manusia.
5. Segenap dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro untuk pengetahuan, pengalaman, dan pembelajaran hidup yang penulis dapatkan selama menempuh perkuliahan.
6. Seluruh karyawan dan staf Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah membantu selama proses perkuliahan.
7. Kedua orang tua penulis Bapak Satrio dan Ibu Iien yang selalu memberikan perhatian, kasih sayang, senantiasa mendoakan, dan mendukung penulis baik moril maupun materil setiap waktu.
8. Tante Risma Lumongga yang telah membantu penulis yang telah memberikan semangat, arahan, dan partisipasi dalam memperjuangkan penulis agar dapat melakukan penelitian pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi.
9. Seluruh karyawan PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi yang bersedia menjadi responden dan meluangkan waktunya untuk menjawab setiap pertanyaan dalam kuesioner yang penulis berikan.
10. Teman-teman Manajemen kelas A 2010 yang selalu kompak dan penuh keceriaan. Kalian adalah teman, sahabat dan keluarga terbaik buat saya.
11. Teman-teman kos Wisma Wijayakusuma Juli, Yudhis, Firman, Eko, Ajo, Bang Guruh, Demas, Gangga, Eeng, dll. Terimakasih atas canda tawa dan

kekeluargaan yang kalian berikan, serta sebagai penghibur ketika stres dalam penyusunan skripsi ini.

12. Sahabat sekaligus teman sekaligus orang terkasih Inayatul Munawaroh yang selalu memberikan doa, semangat dan pengertiannya selama proses pengerjaan skripsi ini.
13. Sahabat seperjuangan Edy Kuncoro. Terima kasih atas doa, semangat, persahabatan dan kekeluargaannya.
14. Teman seperjuangan KKN Kecamatan Salam Tim I tahun 2014 yang menambah kenangan manis dalam perjalanan hidupku Marhaendra, Reza, Evi, Bira, Daniel, Ecoz, Kunto, Ari, Hilma, Pendot, dll, semangat terus dan sukses buat kalian.
15. Semua pihak yang terlibat dalam penyusunan skripsi yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semarang, Desember 2014

Sakra Brahma Putra

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	ii
PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	12
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	13
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	13
1.3.2 Manfaat Penelitian.....	14
1.4 Sistematika Penulisan	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 Landasan Teori.....	17
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	17
2.1.2 Motivasi Kerja.....	20
2.1.3 Lingkungan Kerja.....	22
2.1.4 Gaya Kepemimpinan Situasional	25
2.2 Hubungan Antar Variabel	32
2.2.1 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawan	32
2.2.2 Hubungan Antara Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan ...	34
2.2.3 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.....	35

2.2.4	Hubungan Antara Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja	37
2.3	Penelitian Terdahulu	40
2.4	Kerangka Pemikiran Penelitian	45
2.5	Hipotesis Penelitian	45
BAB III METODE PENELITIAN		47
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	47
3.1.1	Variabel Penelitian	47
3.1.2	Definisi Operasional	47
3.2	Populasi dan Sampel	59
3.3	Jenis dan Sumber Data	60
3.3.1	Jenis Data	60
3.3.2	Sumber data	61
3.4	Metode Pengumpulan Data	62
3.5	Metode Analisis Data	63
3.5.1	Analisis Kuantitatif	64
3.5.2	Analisis Angka Indeks	65
3.5.3	Uji Instrumen	66
3.5.4	Uji Asumsi Klasik	68
3.5.5	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	72
3.5.6	Pengujian Hipotesis	73
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		79
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	79
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan	79
4.1.2	Profil Perusahaan	81
4.1.3	Visi dan Misi Perusahaan	81
4.2	Gambaran Umum Responden	82
4.2.1	Responden Menurut Usia	83
4.2.2	Responden Menurut Jenis Kelamin	84
4.2.3	Responden Menurut Tingkat Pendidikan	85
4.2.4	Responden Menurut Masa kerja	85
4.3	Analisis Data	86
4.3.1	Analisis Deskripsi Variabel	86
4.3.2	Analisis Data Kuantitatif	92

4.3.3.	Uji Asumsi Klasik	96
4.3.4	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	102
4.3.5	Pengujian Hipotesis	105
4.4	Pembahasan	116
4.4.1	Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan.....	116
4.4.2	Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	117
4.4.3	Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja	119
4.4.4	Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja	120
BAB V PENUTUP		123
5.1	Kesimpulan	123
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	126
5.3	Saran	127
5.4	Saran Penelitian Selanjutnya	129
DAFTAR PUSTAKA		130
LAMPIRAN.....		134

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data KPI (<i>Key Performance Indicator</i>)	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	40
Tabel 4.1 Data Responden Menurut Usia	83
Tabel 4.2 Data Responden Menurut Jenis Kelamin	84
Tabel 4.3 Data Responden Menurut Tingkat Pendidikan	85
Tabel 4.4 Data Responden Menurut Masa Kerja	86
Tabel 4.5 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional...	88
Tabel 4.6 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Lingkungan Kerja	89
Tabel 4.7 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Motivasi Kerja	90
Tabel 4.8 Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kinerja Karyawan	91
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Dengan Analisis Faktor	92
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Reliabilitas.....	94
Tabel 4.11 Uji Skewness dan Kurtosis	99
Tabel 4.12 Uji Multikolonieritas	100
Tabel 4.13 Hasil Pengujian Linearitas	101
Tabel 4.14 Tabel Koefisien Persamaan Regresi Linear.....	103
Tabel 4.15 Uji F.....	106
Tabel 4.16 Uji Koefisien Determinasi	107
Tabel 4.17 Uji t.....	109
Tabel 4.18 Uji Regresi Pengaruh Faktor Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan.....	111

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Grafik KPI (<i>Key Performance Indicator</i>)	10
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian	45
Gambar 3.1 Dimensi Gaya Kepemimpinan Situasional	50
Gambar 3.1.1 Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional (<i>Telling</i>)	51
Gambar 3.1.2 Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional (<i>Selling</i>)	51
Gambar 3.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional (<i>Participating</i>).....	52
Gambar 3.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional (<i>Delegating</i>)	52
Gambar 3.2 Indikator Lingkungan Kerja.....	54
Gambar 3.3 Indikator Motivasi Kerja.....	56
Gambar 3.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	58
Gambar 4.1 Uji Normalitas Grafik Histogram.....	97
Gambar 4.2 Uji Normalitas Grafik Normal Plot	98
Gambar 4.3 <i>Path Analysis</i>	104
Gambar 4.4 Gambar Uji Sobel Hipotesis 3.....	113
Gambar 4.5 Gambar Uji Sobel Hipotesis 4.....	115

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Surat Ijin Penelitian

Lampiran B Permohonan Data KPI Via Email

Lampiran C Kuesioner Penelitian

Lampiran D Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden

Lampiran E Hasil Olah Data

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Penelitian ini menganalisis tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Gaya kepemimpinan situasional adalah model gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada pengikut. Dalam penerapannya gaya kepemimpinan situasional tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya. Diharapkan tingkat kesiapan dari para pengikut mampu menjadi ukuran suatu kematangan dan mampu membentuk suatu kemandirian guna menjalankan tugas-tugas yang diberikan pimpinan.

Lingkungan kerja adalah keadaan fisik dan non fisik yang ada di dalam suatu perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja/karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Motivasi kerja adalah suatu bentuk dorongan baik dari dalam maupun dari luar yang ditujukan kepada pekerja/karyawan agar dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan perusahaan secara optimal.

Kinerja karyawan adalah suatu bentuk pencapaian hasil kerja yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Kinerja karyawan di dalam perusahaan menjadi tolak ukur berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan suatu perusahaan yang sudah ditetapkan.

Dari dahulu hingga sekarang tingkat keberhasilan suatu perusahaan baik itu perusahaan jasa maupun manufaktur dan pada suatu organisasi dapat dilihat dari beberapa aspek penting, salah satu aspek yang terpenting adalah dari bagian sumber daya manusia. Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Untuk itulah eksistensi sumber daya manusia dalam organisasi sangat kuat.

Untuk mencapai kondisi yang lebih baik maka perlu adanya manajemen sumber daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2003) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan kata lain, keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja sumber daya manusia yang ada.

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Moeheriono (2009) juga mendefinisikan kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan, maka dapat disimpulkan kinerja merupakan suatu hasil kerja yang diperoleh dari tingkat pencapaian pelaksanaan sesuai dengan visi dan misi yang diberlakukan di perusahaan.

Berbagai cara akan dilakukan suatu perusahaan atau organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dewasa ini terdapat faktor penting lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu faktor gaya kepemimpinan. Bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawannya dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Kepemimpinan diadopsi dari bahasa Inggris yaitu *leadership* yang berasal dari dari akar kata *to lead* yang berarti memimpin. Dari pengertian ini jelaslah bahwa pemimpin adalah seseorang yang memimpin orang lain dengan cara memberikan petunjuk, atau dengan dimaknai secara lebih formal, bahwa dalam menjalankan kepemimpinan seseorang tersebut memberikan perintah-perintah (Sulistiyani,2008).

Faktor lingkungan kerja juga memiliki fungsi penting pada perusahaan. Ahyari (2005) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah suatu lingkungan dimana para karyawan tersebut melaksanakan tugas dan pekerjaannya sehari-hari. Hal ini terjadi karena ketika karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerja yang dirasa menurutnya baik, sehingga menjadikan motivasi kerja karyawan tersebut meningkat. Menurut Davis (1981, dalam Ekaningsih, 2012) lingkungan kerja dalam suatu organisasi mempunyai arti penting bagi individu yang bekerja di dalamnya, karena lingkungan ini akan mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung manusia yang ada di dalamnya.

Ada pendapat lain menurut Saydam (2000) mengelompokkan faktor eksternal (karakteristik organisasi) dan internal (karakteristik pribadi) yang mempengaruhi motivasi, dan lingkungan kerja merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Suprihatmi dan Sulistyaningsih (2006) yang menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja. Motivasi kerja ini akan mendukung peningkatan kinerja dari karyawan tersebut. Karyawan akan merasa termotivasi dan akan berusaha lebih keras untuk menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini menyebabkan kinerja dari karyawan akan meningkat.

Membahas motivasi tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja seseorang. Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor yang ada hubungannya juga dengan peningkatan kinerja karyawan, diantaranya dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan dan

lingkungan kerja. Saat ini suatu perusahaan atau organisasi tidak hanya bersaing melalui teknologi dan produk/jasa yang dihasilkan, melainkan juga dalam hal kualitas pelayanan publik. Untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas perusahaan atau organisasi guna mencapai suatu tujuan tertentu, maka diperlukan pegawai yang memiliki motivasi kerja dan kemampuan yang tinggi. Luthans (2004) menjelaskan motivasi sebagai proses yang dimulai dengan adanya kekurangan logika fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengaktifkan perilaku atau sesuatu dorongan yang diarahkan pada suatu tujuan. Peran serta fungsi gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja akan menimbulkan motivasi kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik.

Selain melalui motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja secara langsung. Tiap individu khususnya disini adalah para pegawai/karyawan pasti memiliki perilaku dimana kegiatan yang ditampilkannya merupakan perilaku yang disadari atau tidak adalah untuk mencapai segala yang diinginkan, dibutuhkan dan diharapkan. Seorang pemimpin mutlak harus perlu memahami latar belakang, kemampuan, kebutuhan dan harapan-harapan pegawai yang dimana peran dari kepemimpinan tersebut dapat menjadi pendorong untuk meningkatkan kinerja maupun produktifitas kerja para pegawainya. Demikian juga dengan lingkungan kerja, yang mana menjadi salah satu faktor tolak ukur kinerja karyawan di dalam suatu organisasi/perusahaan. Karena apabila lingkungan kerja tersebut baik dan nyaman maka dapat memacu timbulnya rasa puas dalam diri karyawan sehingga karyawan mampu memberikan

timbang balik yang pada akhirnya dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang perbankan dan jasa keuangan, PT Bank OCBC NISP Tbk. juga memiliki banyak pesaing. Dunia perbankan di Indonesia sangat kompetitif, terlihat dari banyaknya bank yang berdiri dan membuka cabang di seluruh Indonesia baik bank nasional maupun bank asing. Bank-bank tersebut berusaha menarik nasabah dan senantiasa berusaha meningkatkan eksistensinya guna mendapat kepercayaan dari para nasabahnya terhadap bank tersebut. Seluruh perusahaan perbankan tersebut terus berinovasi dan berkembang, tentunya dengan mempersiapkan segala konsekuensi yang mungkin saja bisa terjadi. Salah satunya menciptakan lingkungan kerja yang baik, ditambah dengan gaya kepemimpinan yang baik yang akhirnya akan mempengaruhi motivasi kerja dari karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Atasan harus dapat memberi kontrol yang baik, disiplin terhadap karyawannya dan dapat mengambil keputusan secara tegas. Karena seorang pemimpin harus menjadi pemimpin yang baik bagi para karyawannya.

Beberapa tahun belakangan ini, perekonomian dan keuangan dunia sedang mengalami pelemahan, dan itu berdampak negatif pada banyak sektor termasuk yang terkena imbasnya adalah dari sektor perbankan. Mengantisipasi hal tersebut, PT Bank OCBC NISP Tbk. tetap berusaha semaksimal mungkin untuk tetap menjaga konsistensinya dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas sistem perbankannya. Hal itu dilakukan guna tetap mendapat kepercayaan dari para nasabah. Sumber daya manusia sangat berperan besar sebagai pelaku ekonomi.

Dengan sumber daya yang berkualitas, maka produktivitas kerja yang tinggi dan konsisten dapat dimiliki oleh perusahaan, sehingga perusahaan tetap mampu eksis dan mampu memenuhi apa yang diinginkan oleh para nasabah.

PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi adalah salah satu dari banyak cabang PT Bank OCBC NISP Tbk. yang tersebar di seluruh Indonesia. Kantor PT BANK OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi beralamat di Sentra Niaga Kalimalang Jl. Ahmad Yani blok A-6 No. 10 Kota Bekasi, Jawa Barat dengan jumlah karyawan sebanyak 67 orang. Pada struktur organisasi PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi terdapat 1 orang pemegang pimpinan tertinggi yaitu sebagai Operation Service Head. Dalam proses pelaksanaan pekerjaannya, Operation Service Head mengepalai Operation Service Manager, Operation Service Supervisor, Service Assistant/Customer Service & Teller, Facility Service/General Affair, dan Account Service Officer/Bank Office Process.

Seperti hasil wawancara yang telah dilakukan dengan pimpinan perusahaan, diketahui bahwa gaya kepemimpinan di PT BANK OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi menggunakan model gaya kepemimpinan situasional. Penerapan gaya kepemimpinan situasional pada tiap KCP sudah diatur oleh kantor pusat sehingga pimpinan tiap KCP hanya menjalankan dan menerapkannya kepada seluruh karyawan di masing-masing KCP. Gaya kepemimpinan situasional ini mengukur dan menyesuaikan dengan tingkat kesiapan para karyawan untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan KCP. Diharapkan dengan penerapan gaya kepemimpinan situasional ini, karyawan akan menjadi

lebih siap dan mandiri untuk menjalankan semua pekerjaannya dengan sebaik mungkin, guna mencapai tujuan sesuai yang diinginkan perusahaan.

Dengan model gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja tersebut turut mendorong perkembangan perusahaan sehingga bisa tetap konsisten dan eksis sampai saat ini, namun dalam perkembangannya model gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja yang ada belum mampu membantu menjaga konsistensi kinerja dari para karyawannya. Dapat dilihat pada tabel 1.1 dan gambar 1.1 mengenai KPI (*Key Performance Indicator*) yang selalu mengalami fluktuasi selama 3 tahun terakhir pada setiap posisi jabatan.

Tabel 1.1

Data KPI (*Key Performance Indicator*)

PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi

Tahun 2011-2013

Tahun	2011			2012			2013		
	Mid Year	Mid Year	Rating	Mid Year	Mid Year	Rating	Mid Year	Mid Year	Rating
OSH	106	108	4.25	100	97	3.75	103	102	4
OSM	97	100	3.75	96	98	3.75	97.5	99	3.75
OSS	101	101	4	94	95	3.5	98	96	3.75
FS	82	85	3	94	93	3.5	87	89	3.25
ASO	81	82.5	3	84	81	3	78	80	2.75
SA	101	103	4	77	80	2.75	92	94.5	3.5

Sumber : PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi

OSH	Operation Service Head
OSM	Operation Service Manager
OSS	Operation Service Supervisor
FS	Facility Service
ASO	Account Service Officer
SA	Service Assistant

Rincian beban kerja (total 100%)

OSH	25%
OSM	20%
OSS	25%
FS	10%
ASO	10%
SA	10%

Pencapaian (dr yg diharapkan / direncanakan)	Rating	Predikat
< 15%	1	Kurang
≥ 15% - < 30%	1.25	
≥ 30% - < 45%	1.5	
≥ 45% - < 60%	1.75	
≥ 60% - < 65%	2	Cukup
≥ 65% - < 70%	2.25	
≥ 70% - < 75%	2.5	
≥ 75% - < 80%	2.75	
≥ 80% - < 85%	3	Baik
≥ 85% - < 90%	3.25	
≥ 90% - < 95%	3.5	
≥ 95% - < 100%	3.75	
≥ 100% - < 105%	4	Baik Sekali
≥ 105% - < 110%	4.25	
≥ 110% - < 115%	4.5	
≥ 115% - < 125%	4.75	
≥ 125%	5	Istimewa

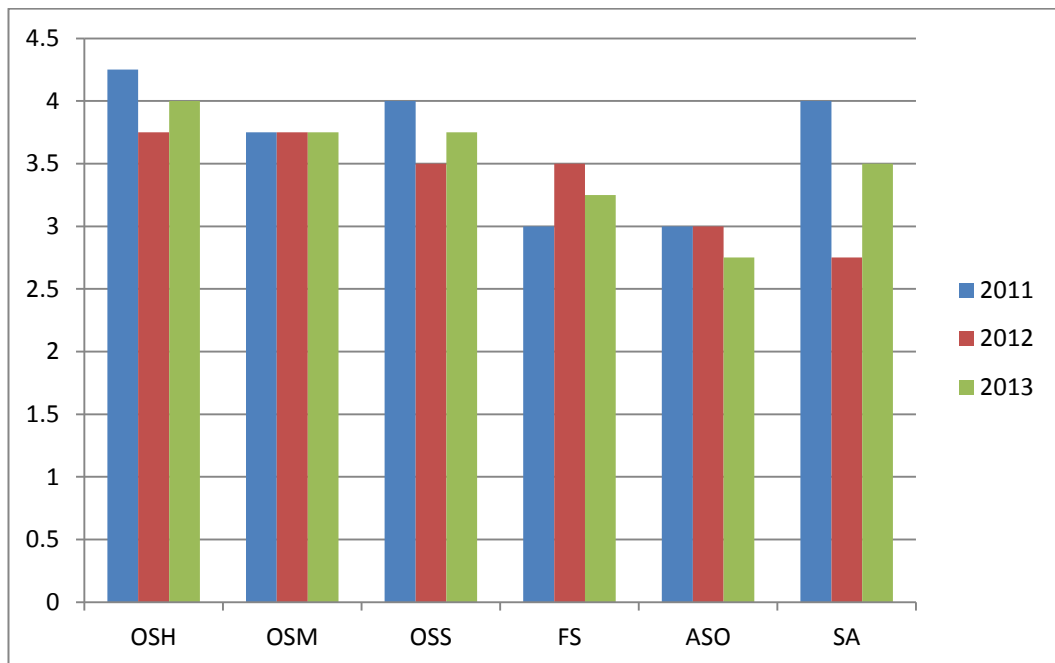
5.0 --> ISTIMEWA
 4.0 - <5 --> BAIK SEKALI
 3.0 - <4 --> BAIK
 2.0 - <3 --> CUKUP
 1.0 - <2 --> KURANG

Gambar 1.1

Grafik KPI (*Key Performance Indicator*)

PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi

Tahun 2011-2013



Dari grafik data KPI (*Key Performance Indicator*) di atas terlihat adanya fluktuasi terhadap pencapaian kerja pada tiap bagian, hanya OSM (*Operation Service Manager*) yang tetap stabil, selebihnya selalu mengalami fluktuasi tiap tahunnya. Penurunan yang cukup drastis terlihat pada bagian SA (*Service Assistant*) di tahun 2011 dan bagian ASO (*Account Service Officer*) pada tahun 2013 yang mendapat rating di bawah 3 yang berarti berpredikat cukup.

Perusahaan menargetkan pada tiap bagian mampu mencapai rating minimal 3 yaitu dalam predikat baik. Meskipun begitu, nyatanya rating 3 dengan predikat baik yang sudah mampu diraih tiap bagian belum mampu dijaga kestabilannya sehingga fluktuasi masih selalu terjadi tiap tahunnya.

Dilihat data KPI (*Key Performance Indicator*) yang selalu mengalami fluktuasi dan tidak pernah stabil mengindikasikan adanya penurunan kinerja karyawan, hal itu juga merujuk pada model gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan masih lemah. Karena seharusnya spesifik dari gaya kepemimpinan situasional adalah menyesuaikan kesiapan pada diri karyawan sehingga mampu menimbulkan motivasi kerja karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Seperti hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Hakim (2011) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun begitu ada pendapat lain menurut Selviati (2013) berdasarkan penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hal sebaliknya bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Demikian juga dengan lingkungan kerja di dalam perusahaan yang seharusnya mampu membantu meningkatkan kinerja karyawan, namun ternyata masih belum mampu membantu meningkatkan kinerja karyawan. Dewi dan Frianto (2013) berpendapat bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan menurut Mailisa (2014) lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal itu menunjukkan bahwa tidak semua gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja dapat memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena yang ada di PT OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi maka akan dilakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi)”.

1.2 Perumusan Masalah

Setiap perusahaan dituntut untuk lebih meningkatkan kinerjanya agar mampu terus bertahan dan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Setiap perusahaan memiliki tujuannya masing-masing. Dalam rangka mencapai tujuannya tersebut, maka sebuah perusahaan harus membenahi setiap aspek yang memiliki kekurangan. Salah satu aspek terpenting dalam suatu perusahaan yang harus dibenahi dan selalu ditingkatkan adalah kinerja dari para karyawannya. Bagaimana meningkatkan kinerja karyawan dengan memperhatikan variabel-variabel yang mempengaruhi, antara lain: gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. Seperti pada latar belakang yang dijelaskan di atas, bahwa pencapaian kerja tiap bagian seperti tergambar pada grafik data KPI perusahaan yang selalu mengalami fluktuasi tiap tahunnya dan hampir tidak pernah stabil, bahkan ada bagian tertentu yang pencapaian kerjanya sempat menurun dari standart rating yang diharapkan perusahaan yaitu < 3 (di bawah 3). Hal ini mengindikasikan adanya penurunan kinerja karyawan.

Adanya penurunan kinerja karyawan akan memberikan dampak buruk bagi suatu perusahaan yaitu menghambat perkembangan dan daya saing perusahaan yang juga dapat mengganggu eksistensi dari perusahaan tersebut.

Mengingat kinerja karyawan menjadi ukuran berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya maka sangat menarik untuk melakukan kajian terhadap beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia.

Kinerja karyawan pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi menjadi aspek penting dalam penelitian ini, karena harus dibenahi agar menjadi lebih baik lagi dan variabel yang mempengaruhinya yaitu gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja dan motivasi kerja yang diberikan supaya ditingkatkan agar menjadi lebih efektif dalam penerapannya.

Berdasarkan uraian di atas tersebut, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apa pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan ?
2. Apa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan ?
3. Apa pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja ?
4. Apa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
4. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Proses dan hasil penelitian ini bagi penulis diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan dengan melihat, mengamati, menganalisis serta menerapkan berbagai ilmu pengetahuan yang telah diperoleh dalam berbagai kegiatan perkuliahan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi dalam melakukan strategi yang tepat supaya dapat meningkatkan kinerja karyawannya, terutama dengan ditinjau dari aspek gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja dan motivasi kerja.
3. Hasil penelitian ini diharapkan akan melengkapi bahan penelitian selanjutnya dalam rangka menambah khasanah akademik sehingga berguna untuk pengembangan ilmu, khususnya bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

1.4 Sistematika Penulisan

Untuk lebih mempermudah dan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai isi proposal ini, pembahasan dilakukan secara komprehensif dan sistematis meliputi :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan landasan teori yang digunakan, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini dikemukakan mengenai variabel penelitian dan definisi operasional, penentuan populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis yang digunakan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini dijelaskan seluruh prosedur, proses, dan teknik serta hasil analisis data hingga pada penyajian hasil pengujian seluruh hipotesis penelitian sesuai dengan metode dan teknik analisis yang digunakan.

BAB V PENUTUP

Bab ini memuat kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian serta saran kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

Istilah kinerja digunakan untuk mengukur hasil yang telah dicapai sehubungan dengan kegiatan atau aktivitas perusahaan, apakah kinerja perusahaan telah baik atau perlu adanya evaluasi-evaluasi kebelakang mengenai hasil yang dicapai. Kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok. Kinerja seseorang/kelompok bisa diketahui apabila kriteria keberhasilan telah ditetapkan terlebih dahulu. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai.

Kinerja (*performance*) menunjuk pada prestasi pegawai terhadap tugas yang diberikan. Seorang pegawai dikatakan memiliki kinerja baik apabila pegawai tersebut memiliki prestasi yang baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam pengertian tersebut, nampak jelas bahwa kinerja berkaitan dengan pencapaian suatu pelaksanaan tugas.

Untuk mengetahui kinerja pegawai atau karyawan harus ditetapkan standar kinerjanya. Standar kinerja merupakan tolok ukur bagi suatu perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang ditargetkan sesuai dengan pekerjaan

yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar kinerja dapat juga dijadikan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Sedarmayanti (2010) menyatakan kinerja merupakan hasil kerja yang mampu diperoleh pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara nyata baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Baik buruk hasil kerja karyawan dapat dilihat dari standar kinerja yang telah ditetapkan perusahaan. Sedangkan menurut Simanjuntak (2005) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas-tugas tertentu. Jika karyawan memberikan hasil kerja sesuai standar kinerja yang telah ditetapkan, maka kinerja karyawan tergolong baik.

Agar penilaian kinerja mencapai potensinya, tidak cukup hanya melakukannya, melainkan karyawan harus bertindak menurut penilaiannya itu. Biasanya atasan mempunyai tanggung jawab mengkomunikasikan hasil-hasil penilaian kepada bawahannya dan membantu bawahan memperbaiki diri di masa mendatang. Sebaliknya bawahan biasanya mempunyai tanggung jawab mencari umpan balik yang jujur dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerjanya. Standar kinerja masing-masing orang mempunyai perbedaan sesuai jenis pekerjaan, organisasi atau profesi. Standar kinerja merujuk pada tujuan organisasi yang dijabarkan dalam tugas-tugas fungsional.

Menurut Mahmudi (2005) faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja adalah:

- a. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer.
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan, dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Tujuan kinerja pegawai menurut Basri dan Rivai (2005):

1. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktifitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
3. Memperbaiki hubungan antar personal pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

Indikator dari kinerja pegawai menurut Bernadine (dalam Mas'ud, 2004) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas,
2. Kuantitas,
3. Ketepatan Waktu,
4. Efektifitas,
5. Kemandirian.

2.1.2 Motivasi Kerja

Pada dasarnya semua orang dalam menjalani aktivitas rutin di kehidupannya sehari-hari membutuhkan suatu dorongan semangat yang berasal dari sebuah motivasi agar tiap individu menjadi lebih bergairah dalam menjalankan setiap aktivitasnya. Motivasi bertujuan memberi rasa senang pada tiap individu atau kelompok agar lebih maksimal dalam menjalankan suatu aktivitas, kegiatan, pekerjaan demi mencapai suatu tujuan tertentu. Tak lebihnya di dalam dunia kerja, pada suatu perusahaan pasti ada waktu dimana setiap anggota kerja (karyawan) membutuhkan sebuah motivasi kerja. Motivasi kerja dapat menjadi cerminan bagaimana karyawan mampu bekerja secara maksimal untuk perusahaannya demi mencapai visi, misi, dan sasaran yang diinginkan oleh perusahaan. Seperti pendapat menurut Sunyoto (2012), “motivasi mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi”. Sebaliknya, karyawan yang tidak atau memiliki motivasi kerja yang rendah tidak akan mampu bekerja dengan maksimal untuk perusahaannya dan itu tentunya memiliki bentuk

yang berbeda-beda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Adapun kurangnya motivasi kerja karyawan seharusnya dapat dideteksi oleh perusahaan.

Motivasi adalah reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang sebagai dorongan karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhi untuk memenuhi tujuan tertentu (Suranta, 2002). Dan Menurut Sutrisno (2009) motivasi adalah suatu sikap atau dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan segala sesuatu yang timbul atau terjadi karena adanya faktor-faktor, baik faktor dari dalam maupun dari luar. Yang menyebabkan seseorang untuk segera bertindak ke dalam hal positif. Menurut Gray (dalam Winardi, 2002) motivasi merupakan sejumlah proses, yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Dalam teori Herzberg (Notoatmodjo, 2009) mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya, meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju, pekerjaan itu sendiri, kondisi kerja fisik, hubungan interpersonal, kebijakan perusahaan, pengawasan, gaji, dan keamanan.

Dengan faktor-faktor serta indikator yang mempengaruhi tersebut dapat disimpulkan bahwa suatu individu/kelompok di dalam suatu perusahaan dapat lebih mengoptimalkan potensi dan perannya guna mencapai visi, misi, dan sasaran yang diinginkan oleh perusahaan dengan dorongan baik secara internal maupun eksternal melalui sebuah motivasi kerja.

2.1.3 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menjadi salah satu aspek penting yang bisa menjadi tolak ukur untuk optimal atau tidaknya suatu aktivitas kerja di dalam suatu perusahaan atau organisasi. Lingkungan kerja menjadi pusat aktivitas dan berbagai macam kegiatan sehari-hari bagi para pelaku kerja (karyawan/pegawai). Tingkat optimalisasi aktivitas dan kinerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan agar aktivitas tersebut dapat berjalan dengan baik serta memberikan hasil yang positif tentunya harus didukung oleh suatu lingkungan kerja yang baik dan nyaman. Agar para karyawan dapat bekerja dengan perasaan tenang, nyaman, puas dan maksimal dalam menjalankan seluruh aktivitas kerjanya demi mencapai tujuan apa yang diinginkan oleh perusahaan.

Menurut Wursanto (2003), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dan segi psikis yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap pegawai. Sedangkan Parlinda (Salwa Hayati Hasan,dk, 2012) menjelaskan bahwa kondisi kerja adalah keadaan dimana tempat kerja yang baik meliputi fisik atau non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tentram dan lain sebagainya. Pendapat ini mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang mencakup pelataran, bangunan kantor dan tata ruang kantor atau yang disebut kondisi atau lingkungan fisik serta kondisi jasmaniah tempat kerja (Komaruddin, 2006).

Dari definisi di atas menunjukkan bahwa untuk lingkungan kerja yang berbeda dalam lingkungan kerja memberi pengaruh yang besar pada setiap pekerjaan karyawan. Terdapat dua jenis lingkungan kerja yaitu lingkungan kerja

fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik dapat di artikan semua keadaan yang ada disekitar tempat kerja, yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Sedarmayanti (2009) yang dimaksud lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan menurut Sumartono dan Sugito (2004) lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik dalam perusahaan disekitar tempat kerja, seperti sirkulasi udara, warna tembok, keamanan, ruang gerak dan lain-lain.

Dari beberapa pendapat di atas yang telah dijelaskan mengenai unsur-unsur lingkungan kerja fisik mencakup pencahayaan, sirkulasi udara, warna, kebersihan dan keamanan. Berikut ini adalah unsur-unsur dari lingkungan kerja fisik:

1. Pencahayaan
2. Sirkulasi Udara
3. Warna
4. Kebersihan
5. Keamanan

Menurut Moekijat (2005), lingkungan kerja non fisik adalah segala sesuatu yang berhubungan dan mempunyai kekuatan serta mempunyai pengaruh terhadap jiwa karyawan, meliputi:

1. Suasana kerja dalam perusahaan

Suasana dalam perusahaan merupakan pendukung dalam kelancaran pekerjaan perusahaan. Dengan suasana kerja yang baik dapat menimbulkan semangat kerja karyawan. Suasana dalam perusahaan yang baik dapat dilihat dari hubungan antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya. Dengan adanya hubungan yang baik, maka dapat menimbulkan saling pengertian antara pimpinan dengan karyawan serta dapat menumbuhkan motivasi kerja karyawan itu sendiri.

2. Keamanan kerja karyawan

Rasa aman akan menimbulkan ketenangan, dan ketenangan itu akan mendorong motivasi kerja karyawan sehingga kinerja menjadi baik. Rasa aman di sini meliputi diri pribadi maupun luar pribadi. Kaitan dengan diri pribadi adalah menyangkut keselamatan selama bekerja dan terjaminnya karyawan dalam memperoleh pekerjaan dan jabatan dalam perusahaan, selama ia melaksanakan tugasnya dengan prestasi kerja yang memuaskan. Sedangkan rasa aman dari luar pribadi adalah terjaminnya milik karyawan dari adanya perusakan dan pencurian.

Berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan maka yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berhubungan langsung dengan karyawan atau pekerja. Baik secara fisik maupun non fisik yang mempunyai dampak langsung kepada para pekerja atau karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2001) ukuran indikator lingkungan kerja antara lain pewarnaan, penerangan, udara,

suara bising, ruang gerak, keamanan, kebersihan, struktur kerja, beban kerja, kerjasama antar kelompok, perhatian pemimpin, dan kelancaran komunikasi.

2.1.4 Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional adalah model gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada pengikut. Gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan mengukur tingkat kesiapan dan kematangan dari para karyawan untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Dalam gaya kepemimpinan situasional, perilaku pemimpin berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan dengan bawahan.

Pendekatan kesifatan dan perilaku belum sepenuhnya dapat menjelaskan kepemimpinan. Di samping itu, sebagian besar penelitian masa kini menyimpulkan bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer di setiap kondisi. Pendekatan situasional-*contingency* menggambarkan bahwa gaya yang digunakan adalah tergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi, dan variabel-variabel lingkungan lainnya.

Suatu teori kepemimpinan yang kompleks dan menarik adalah *Contingency Model of Leadership Effectiveness* dari Fred Fiedler (1967). Pada dasarnya teori ini menyatakan bahwa efektifitas suatu kelompok atau organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi. Situasi dirumuskan dengan cara karakteristik:

- a. Derajat situasi dimana pemimpin menguasai, mengendalikan dan mempengaruhi situasi,

- b. Derajat situasi yang menghadapkan manajer dengan ketidakpastian.

Fiedler mengidentifikasi kedua unsur dalam situasi kerja ini untuk membantu menentukan gaya kepemimpinan mana yang akan efektif yaitu hubungan pemimpin anggota, struktur tugas, dan posisi kekuasaan pemimpin yang didapatkan dari wewenang formal. Studi Fiedler ini tidak melibatkan variabel-variabel situasional lainnya, seperti: motivasi dan nilai-nilai bawahan, pengalaman pemimpin dan anggota kelompok.

Situasi dinilai dalam istilah situasi yang menguntungkan atau merugikan apabila dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan berorientasi tugas akan efektif. Bila situasi yang menguntungkan atau merugikan hanya moderat, tipe pemimpin hubungan manusiawi atau yang toleran atau lunak (*“lenient”*) akan sangat efektif.

Satu lagi teori kepemimpinan penting yang mempergunakan pendekatan *“contingency”* adalah teori siklus kehidupan dari Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1977). Teori ini sangat dipengaruhi oleh penelitian-penelitian kepemimpinan sebelumnya. Terutama studi Ohio State. Seperti Fiedler, Hersey dan Blanchard mempergunakan pendekatan situasional dengan suatu perbedaan pokok. Mereka menekankan bahwa penggunaan gaya adaptif oleh pemimpin tergantung pada diagnosa yang mereka buat terhadap situasi. Konsep dasar teori ini adalah bahwa strategi dan perilaku pemimpin harus situasional dan terutama didasarkan pada kedewasaan atau ketidak dewasaan para pengikut. Definisi-definisi berikut akan membantu untuk memahami teori ini:

- Kedewasaan (*maturity*) adalah kemampuan individu atau kelompok untuk menetapkan tujuan yang tinggi tetapi dapat tercapai, dan keinginan serta kemampuan mereka untuk mengambil tanggung jawab. Variabel-variabel kedewasaan ini yang merupakan hasil dari pendidikan dan/atau pengalaman, harus dipertimbangkan hanya dalam hubungannya dengan tugas tertentu yang dilaksanakan.
- Perilaku tugas adalah tingkat dimana pemimpin cenderung untuk mengorganisasikan dan menentukan peranan-peranan para pengikut, menjelaskan setiap kegiatan yang dilaksanakan, kapan, dimana, dan bagaimana tugas-tugas diselesaikan. Ini tergantung pola-pola perencanaan organisasi, saluran komunikasi, dan cara-cara penyelesaian pekerjaan.
- Perilaku hubungan, berkenaan dengan hubungan pribadi pemimpin dengan individu atau para anggota kelompoknya. Ini mencakup besarnya dukungan yang disediakan oleh pemimpin dan tingkat dimana pemimpin menggunakan komunikasi antar pribadi serta perilaku pelayanan.

Teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat level kesiapan pengikut dalam notasi R1 hingga R4. Tingkat kesiapan/kematangan pengikut ditandai oleh dua karakteristik sebagai berikut: (i) *the ability and willingness for directing their own behavior*; dan (ii) *the extent to which people have and willingness to accomplish a specific task*. Berdasarkan kriteria mampu dan mau, maka diperoleh empat tingkat kesiapan/kematangan para pengikut sebagai berikut:

- R1: *Readiness 1 (unable and insecure)* — Kesiapan tingkat 1 menunjukkan bahwa pengikut tidak mampu dan tidak mau mengambil tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas. Pada tingkat ini, pengikut tidak memiliki kompetensi dan tidak percaya diri (dikatakan Ken Blanchard sebagai “*The honeymoon is over*”).
- R2: *Readiness 2 (unable but willing)* — Menunjukkan pengikut tidak mampu melakukan suatu tugas, tetapi ia sudah memiliki kemauan. Motivasi yang kuat tidak didukung oleh pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas.
- R3: *Readiness 3 (capable but unwilling)* — Menunjukkan situasi di mana pengikut memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas. Tetapi pengikut tidak mau melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpinnya.
- R4: *Readiness 4 (very capable and confident)* — Menunjukkan bahwa pengikut telah memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas, disertai dengan kemauan yang kuat untuk melaksanakannya.

Tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok yang berbeda menuntut gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Hersey dan Blanchard memilah gaya kepemimpinan dalam perilaku kerja dan perilaku hubungan yang harus diterapkan terhadap pengikut dengan derajat kesiapan/kematangan tertentu.

- Perilaku Kerja meliputi penggunaan komunikasi satu-arah, pendiktean tugas, dan pemberitahuan pada pengikut seputar hal apa saja yang harus

mereka lakukan, kapan, dan bagaimana melakukannya. Pemimpin yang efektif menggunakan tingkat perilaku kerja yang tinggi di sejumlah situasi dan hanya sekedarnya di situasi lain.

- Perilaku hubungan meliputi penggunaan komunikasi dua-arah, mendengar, memotivasi, melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan, serta memberikan dukungan emosional pada mereka. Perilaku hubungan juga diberlakukan secara berbeda di aneka situasi.

Kategori dari keseluruhan gaya kepemimpinan di atas diidentifikasi mereka dalam 4 dimensi/bentuk yang merupakan kombinasi dari dua perilaku di atas:

1. *Telling*

Jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan, hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dalam praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana, dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif.

2. *Selling*

Jika seorang pimpinan berperilaku “menjual” berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan hubungan

atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diperlukan oleh para bawahannya itu. Dengan demikian diharapkan tugas-tugas yang harus dilaksanakan terselesaikan dengan baik.

3. *Participating*

Perilaku seorang pemimpin dalam hal demikian ialah orientasi tugas yang rendah digabung dengan hubungan atasan awahan yang intensif. Perwujudan paling nyata dari perilaku demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif.

4. *Delegating*

Seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah pula. Dalam praktek, dengan perilaku demikian seorang pejabat pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya tersebut tanpa banyak ikut campur tangan.

Setelah penjabaran oleh para ahli di atas bisa dikatakan penerapan model gaya kepemimpinan situasional di perusahaan sangat efektif dikarenakan melihat proses awal penerapannya dimana pemimpin harus jeli memperhatikan situasi

kesiapan para karyawannya. Kesiapan tersebut menjadi tolak ukur kemampuan dari para karyawan untuk menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin. Dalam penerapannya, gaya kepemimpinan situasional mampu mengukur tingkat kematangan dan kedewasaan karyawan, yang diharapkan semakin tinggi tingkat kematangan dan kedewasaan karyawan maka akan membentuk sifat kemandirian dan tanggung jawab para karyawan untuk lebih siap menjalankan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan.

Namun, Fiedler (1967) beranggapan bila pemimpin mempunyai keterbatasan dalam kemampuan mereka dalam mengubah kepribadian dasar dan gaya kepemimpinannya, situasi harus dirubah, atau pemimpin harus dipilih yang gayanya cocok dengan situasi yang ada. Tetapi seharusnya pemimpin dapat mengubah-ubah gaya-gaya kepemimpinan mereka untuk memenuhi persyaratan/kebutuhan situasi tertentu dan seharusnya mereka dapat belajar untuk menjadi pemimpin yang efektif.

Di tiap perusahaan/organisasi, tiap pemimpin pasti memiliki gaya (*style*) kepemimpinan yang berbeda-beda dengan tujuan untuk memimpin perusahaan dan mempengaruhi bawahan. Menurut Hamalik (2007) “gaya kepemimpinan adalah menunjuk pada sikap, cara, penampilan kepemimpinan.” Dari gaya kepemimpinannya itulah pemimpin akan memiliki karakteristiknya sendiri. Seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan baik kepada bawahannya, harus mampu menggerakkan bawahannya, memberi motivasi, dan perlu memahami latar belakang kemampuan, kebutuhan dan harapan-harapan dari bawahannya (karyawan/pegawai).

Thoha (2007) mengemukakan ada beberapa gaya kepemimpinan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan situasional, yaitu gaya kepemimpinan yang didasarkan pada saling berhubungannya hal-hal berikut ini: 1) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, 2) jumlah dukungan emosional yang diberikan oleh pimpinan, 3) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan situasional adalah model gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada pengikut, pengikut yang dimaksud adalah karyawan di dalam suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan melihat kesiapan dan kematangan dari para karyawannya untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin. Kesiapan dan kematangan tersebut diperoleh dari tingkat arahan dan bimbingan yang diberikan pimpinan serta dukungan emosional yang diberikan pimpinan kepada para karyawan. Terbentuknya kesiapan dan kematangan pada diri karyawan mampu menimbulkan suatu peningkatan kinerja. Gaya kepemimpinan situasional mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan. Kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang tepat antara gaya interaksi dari si pemimpin dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin.

Gaya kepemimpinan situasional yang efektif dapat meningkatkan kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan situasional dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja karyawan.

Peranan gaya kepemimpinan akan menjadi penting dan dibutuhkan untuk menelaraskan berbagai macam kebutuhan dan juga untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif. Di samping itu dapat mendorong para pegawai untuk berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan yang ditetapkan. Dari berbagai cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan pada akhirnya harus dapat pula menimbulkan kinerja dari para bawahannya. Secara tidak langsung gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin ikut menentukan terbentuknya kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan seseorang terhadap bawahan, maka semakin tinggi pula kinerja bawahannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Ridwan (2011) dengan variabel gaya kepemimpinan situasional juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari perilaku instruksi, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi dan perilaku delegasi semuanya memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis pertama sebagai berikut :

H1 : Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan

2.2.2 Hubungan Antara Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja memiliki peran penting terhadap kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan. Lingkungan kerja memberi pengaruh yang besar pada setiap pekerjaan karyawan. Apabila kondisi kerja baik maka hal tersebut dapat memacu timbulnya rasa puas dalam diri karyawan yang pada akhirnya dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, apabila kondisi kerja buruk maka karyawan tidak akan mempunyai kepuasan dalam bekerja dan akan memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Anak Agung Ngurah BD, dkk (2012) menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Putra, Hutami, dan Hakam (2013) juga menunjukkan hasil penelitian sebesar 0,000 sedangkan α (alpha) yang digunakan dalam penelitian sebesar 0,05 sehingga signifikansi (sig) $0,000 < 0,05$ yang berarti bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa secara simultan (bersama-sama) variabel lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis kedua sebagai berikut :

H2 : Lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Gaya kepemimpinan situasional ini mengemukakan bahwa pemimpin yang efektif memiliki gaya yang bervariasi dengan "kesiapan" pengikutnya. Kesiapan yang dimaksud menunjuk pada kemampuan karyawan atau tim kerja serta kemauan untuk mencapai tugas tertentu. Kemampuan menunjuk pada sejauhmana pengikutnya memiliki keterampilan dan pengetahuan untuk melaksanakan tugasnya tanpa petunjuk dari pimpinannya. Kemauan menunjuk pada motivasi diri dan komitmen pengikutnya untuk melaksanakan tugas yang diberikan (Ida Ayu Brahmasari dan Peniel Siregar, 2009). Intinya dengan penerapan gaya kepemimpinan situasional yang baik, menjadikan para karyawan mandiri dan memiliki kesiapan untuk menjalankan pekerjaannya, hal itu mengindikasikan bahwa dengan timbulnya kesiapan dari para karyawan akan memunculkan motivasi kerja dari diri para karyawan. Motivasi kerja tersebut yang pada akhirnya akan mengacu pada peningkatan kinerja karyawan.

Pada hakekatnya seorang pemimpin memiliki peran untuk dapat mempengaruhi bawahannya agar mau dan mampu bekerja dengan baik sesuai dengan apa yang diinginkan dirinya dan untuk perusahaanya. Salah satu cara mempengaruhinya tersebut adalah dengan memberikan motivasi atau dorongan semangat untuk bekerja bagi bawahannya (karyawannya). Robbin (2001) berpendapat bahwa pemimpin terkait dengan kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan. Pendapat di atas menunjukkan keterkaitan hubungan gaya kepemimpinan situasional dengan cara mempengaruhinya sebagai

sarana untuk memberi kesiapan kepada karyawan agar memiliki kemampuan dan kemauan, sehingga timbul suatu dorongan/motivasi untuk melaksanakan pekerjaannya demi mencapai suatu tujuan tertentu.

Seperti dari hasil analisis yang dilakukan oleh Pradana Wirabuana (2010) ditemukan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan baik secara simultan maupun parsial. Dukungan motivasi kerja yang tinggi dari seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik mampu meningkatkan kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Frianto (2013) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa jika pada suatu perusahaan sebuah gaya kepemimpinan dapat memberi pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan maka pengaruh dari motivasi yang positif tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karena pada dasarnya model dan penerapan gaya kepemimpinan di setiap perusahaan pasti berbeda-beda.

Diharapkan jika seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang baik maka akan semakin kuat untuk memotivasi kerja karyawannya sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis ketiga sebagai berikut :

H3 : Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

2.2.4 Hubungan Antara Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Jika ditelaah lebih dalam, faktor munculnya motivasi kerja dengan tolak ukur baik itu negatif atau positif tidak hanya dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan yang ada di dalam perusahaan. Faktor lingkungan kerja sebagai pusat tempat berjalannya aktivitas sehari-hari juga sangat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan. Persepsi tingginya motivasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja yang berada di sekitar tempatnya bekerja. Semakin baik dan nyamannya suatu lingkungan kerja akan mampu memberi dampak positif bagi karyawan tersebut, karena itu dapat memberi dorongan motivasi bagi karyawan tersebut untuk lebih berkonsentrasi dalam bekerja dan mampu meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan aktivitas-aktivitas kerja.

Saydam (2000) mengelompokkan faktor eksternal (karakteristik organisasi) dan internal (karakteristik pribadi) yang mempengaruhi motivasi, dan lingkungan kerja merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Dan penelitian yang dilakukan oleh Suprihatmi dan Sulistyaningsih (2006) yang menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja.

Lingkungan kerja yang kondusif memungkinkan pegawai bekerja lebih bersemangat sehingga hasil kerjanya lebih memuaskan. Lingkungan kerja ini mampu memberikan dan meningkatkan motivasi kerja pegawai karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap pegawai yang melaksanakan pekerjaan.

Sutrisno (2009) mengemukakan bahwa faktor ekstern yang mempengaruhi motivasi pegawai yaitu: kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervise yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab serta peraturan yang fleksibel. Sunyoto (2012) mengemukakan bahwa, dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan bekerja.

Parlinda (Salwa Hayati Hasan,dkk, 2012) menjelaskan bahwa kondisi kerja adalah keadaan dimana tempat kerja yang baik meliputi fisik atau non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tentram dan lain sebagainya. Apabila kondisi kerja baik maka hal tersebut dapat meningkatkan motivasi kerja dalam diri karyawan yang pada akhirnya dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, apabila kondisi kerja buruk maka karyawan tidak akan mempunyai motivasi kerja yang tinggi sehingga akan memberikan pengaruh yang negatif terhadap kinerjanya.

Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, adanya pertukaran udara dan tata udara yang baik merupakan suatu lingkungan kerja yang kondusif yang dapat menciptakan dan meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai secara optimal. Penelitian yang dilakukan oleh Andamdewi (2013), hasil perhitungan menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja adalah signifikan yaitu $r_{hitung} = 0,412 > r_{tabel} = 0,312$ pada taraf kepercayaan 95%. Begitu juga dengan perhitungan keberartian korelasi. Uji keberartian korelasi menunjukkan

terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja yaitu $t_{hitung} = 2,787 > t_{tabel} = 1,980$ pada taraf kepercayaan 95%.

Penelitian yang dilakukan oleh Nupur Chaudry dan Bharti Sharma (2012) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan memiliki dampak langsung pada kinerja maupun pada produktivitas.

Adanya hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja menunjukkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah lingkungan kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat Sutrisno (2009) yang menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan. Faktor ekstern yaitu: kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervise yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab yang serta peraturan yang fleksibel. Sedangkan faktor intern yaitu: keinginan untuk hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan dan keinginan untuk berkuasa. Diharapkan jika lingkungan kerja mampu memberi pengaruh positif terhadap motivasi kerja, maka pengaruh positif dari motivasi kerja tersebut juga dapat memberikan efek yang positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dari uraian di atas, maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis keempat sebagai berikut :

H4 : Lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai bahan perbandingan dan bagaimana gambaran untuk mendorong kegiatan penelitian. Hasil-hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.1

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Sari Kusuma Dewi dan Agus Frianto (2013)
1.	Judul	“Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi.”
	Teknik	Teknik analisis data yang digunakan adalah statistik inferensial parametrik analisis kausalitas dengan SEM (<i>Structural Equation Modelling</i>) yang dioperasikan <i>software Smart PLS (Partial Least Square) 2.0</i> , dengan sebelumnya melakukan uji validitas dan uji reliabilitas.
	Variabel	Lingkungan Kerja Motivasi Kinerja

	Hasil	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan
--	-------	--

No.	Peneliti	Ida Ayu Brahmasari dan Peniel Siregar (2009)
2.	Judul	“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk.”
	Teknik	Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan <i>structural equation model</i> (SEM) dengan menggunakan bantuan <i>software</i> AMOS version 4.01.
	Variabel	Budaya Organisasi Kepemimpinan Situasional Pola Komunikasi Disiplin Kerja

		Kinerja Karyawan
	Hasil	Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya organisasi, kepemimpinan situasional, pola komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja dan disiplin kerja karyawan diPT Central Proteinaprima Tbk.Disiplin kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT CentralProteinaprima Tbk.

No.	Peneliti	Ratri Wahyuningtyas dan Lutfi Dwi Erianto (2011)
3.	Judul	“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Unit Pelayanan Jaringan PT. PLN (Persero) Bandung Utara Kotamadya Bandung.”
	Teknik	Analisis Jalur (<i>path analysis</i>)
	Variabel	Gaya Kepemimpinan Situasional (<i>telling, selling, participating, delegating</i>) Kinerja
	Hasil	Gaya kepemimpinan Situasional (Telling (X1), Selling(X2), Partisipasi (X3), dan Delegasi (X4)) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap

		Kinerja pegawai sebesar 86,10%. Sedangkan Gaya kepemimpinan Situasional (Telling (X1), Selling (X2), Partisipasi(X3), dan Delegasi (X4)) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.
--	--	--

No.	Peneliti	Sari Andamdewi (2013)
4.	Judul	“Hubungan Lingkungan Kerja Dengan motivasi Kerja Pegawai Bagian Sekretariat Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Sumatera Barat.”
	Teknik	Teknik yang digunakan untuk sampling adalah <i>stratified proportional random sampling</i> , dan data dianalisis menggunakan teknik korelasi <i>Product Moment</i>
	Variabel	Lingkungan Kerja Motivasi Kerja
	Hasil	Hasil analisis menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja pegawai Bagian Sekretariat Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Sumatera Barat.

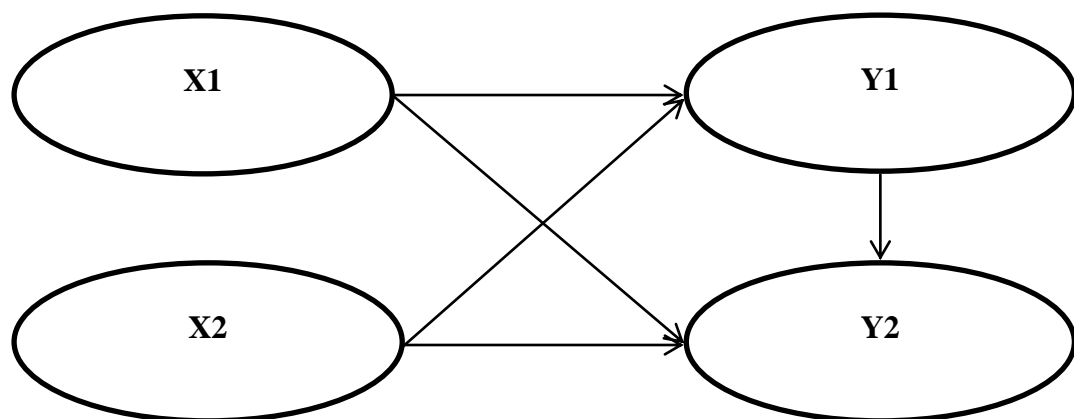
No.	Peneliti	Ridwan (2011)
5.	Judul	“Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Sekretariat DPRD Kota Kediri.”
	Teknik	Teknik analisis data yang digunakan adalah menggunakan statistik inferensial
	Variabel	Gaya Kepemimpinan Situasional: perilaku instruksi, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi dan perilaku delegasi Kinerja Karyawan
	Hasil	Pengaruh gaya kepemimpinan situasional, yang dalam hal ini terdiri dari perilaku instruksi, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi dan perilaku delegasi semuanya memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan di sekretariat DPRD Kota Kediri sedangkan perilaku delegasi secara sendiri mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sekretariat DPRD Kota Kediri

2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel *Intervening*

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Penelitian



2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan (Sugiyono,2005). Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran tersebut di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

H2: Lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

H3: Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

H4: Lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Penelitian

Penelitian merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mendapatkan kebenaran atau fakta, yang dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis data secara teliti, jelas, serta sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan atau dapat diuji kebenarannya (Ferdinand, 2006). Menurut Sugiyono (2012) ada 4 jenis variabel, yaitu variabel independent, variabel dependent, variabel moderator, dan variabel intervening. Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah gaya kepemimpinan situasional (X1) dan lingkungan kerja (X2) sebagai variabel independen (variabel bebas), motivasi kerja (Y1) sebagai variabel intervening, dan kinerja karyawan (Y2) sebagai variabel dependen (variabel terikat).

3.1.2 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah definisi yang didasarkan atas sifat-sifat variabel yang diamati. Definisi operasional mencakup hal-hal penting dalam penelitian yang memerlukan penjelasan. Definisi operasional bersifat spesifik, rinci, tegas dan pasti yang menggambarkan karakteristik variabel-variabel penelitian dan hal-hal yang dianggap penting. Penjelasan operasional variabel diuraikan menjadi indikator empiris meliputi:

1. Gaya Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional menggambarkan gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang akan berbeda-beda tergantung dari kesiapan para pengikutnya. Kepemimpinan Situasional adalah teori yang memfokuskan pada pengikut.

Ada 4 dimensi teori gaya kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard (1990) yaitu :

- a) *Telling*/memberitahukan: Kemampuan pemimpin untuk mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, di mana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas-tugasnya.
- b) *Selling*/menjajakan: Kemampuan pemimpin untuk menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi bawahannya disamping juga harus supportif.
- c) *Participating*/mengikutsertakan: Interaksi antara pemimpin dan bawahan di mana pimpinan dan bawahan saling berbagi dalam keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan tugas dengan baik.
- d) *Delegating*/mendelegasikan: Kemampuan pimpinan dalam menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan pada bawahan agar dapat melakukan efektifitas pekerjaan.

Berdasarkan teori tersebut, maka dibuatlah indikator dari 4 dimensi sebagai berikut:

X1.1 :*telling*/memberitahukan

Dengan indikator:

1. Pimpinan mampu memberi perintah kerja dengan jelas.
2. Pimpinan selalu memberi pengarahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Pimpinan memberitahu cara menyelesaikan masalah pekerjaan.

X1.2 :*selling*/menjajakan

Dengan indikator:

1. Pimpinan mampu menyediakan instruksi yang jelas bagi bawahan dalam pelaksanaan kerja.
2. Pimpinan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpendapat.
3. Pimpinan selalu memberikan dorongan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

X1.3 :*participating*/mengikutsertakan

Dengan indikator:

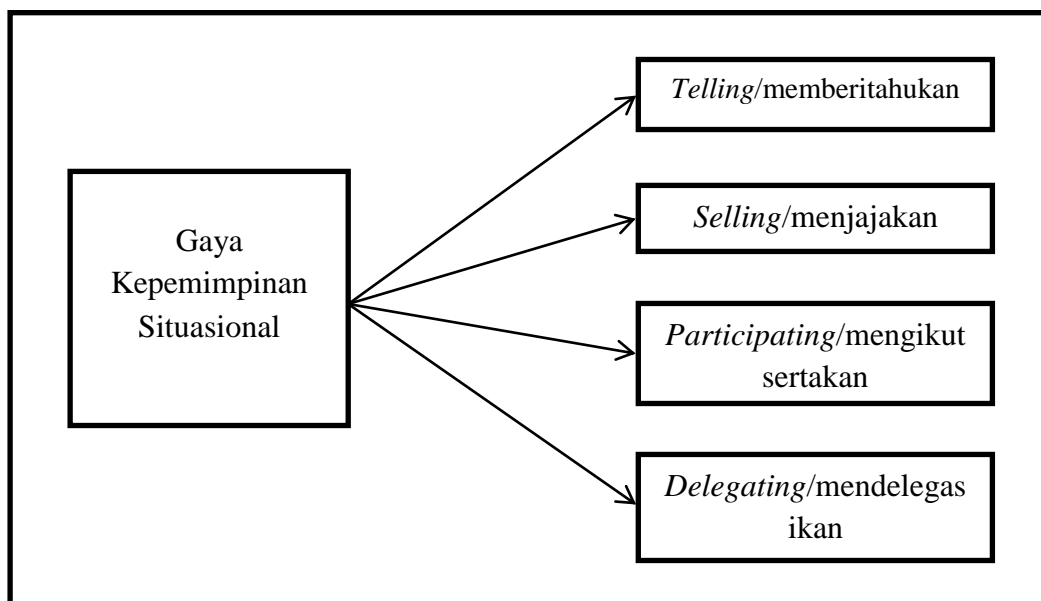
1. Pimpinan mampu membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah.
2. Pimpinan meminta masukan dari bawahan dalam pengambilan keputusan.
3. Pimpinan ikut serta dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.

X1.4 :*delegating*/mendelegasikan

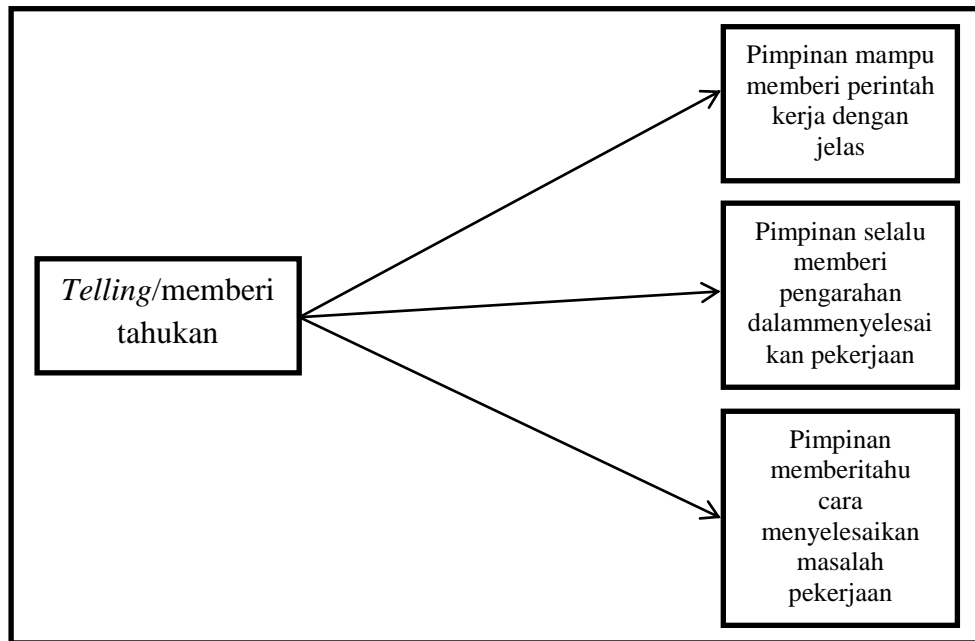
Dengan indikator:

1. Pimpinan tidak ikut campur dengan pekerjaan bawahan.
2. Pimpinan tidak ikut serta dalam membuat keputusan pekerjaan.
3. Pimpinan memberikan tanggung jawab penuh kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

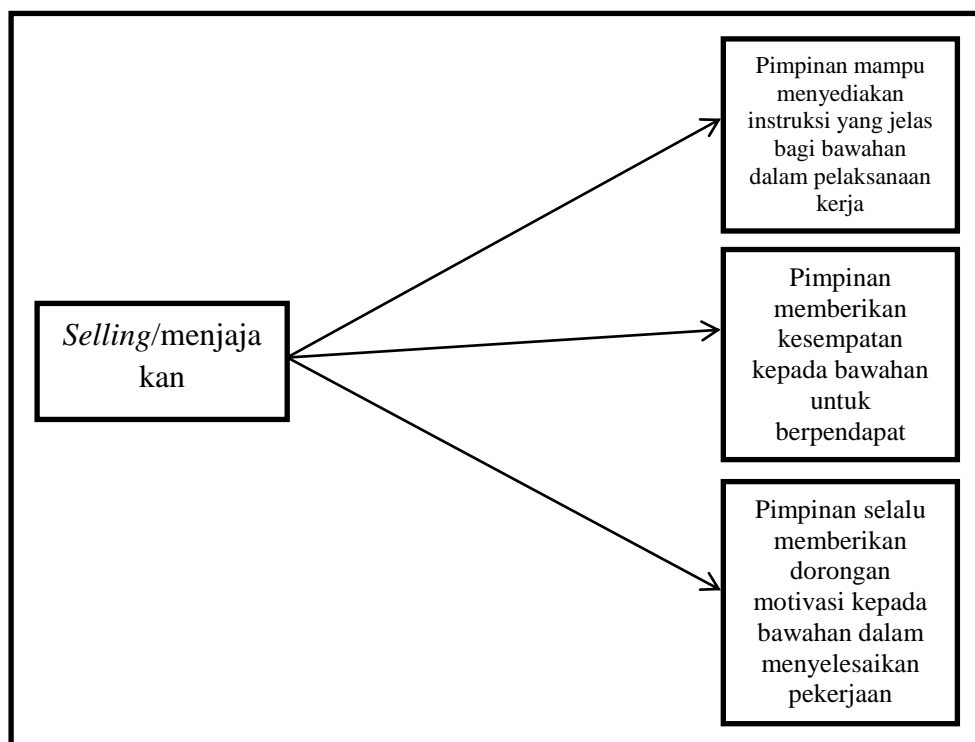
Gambar 3.1
Dimensi Gaya Kepemimpinan Situasional



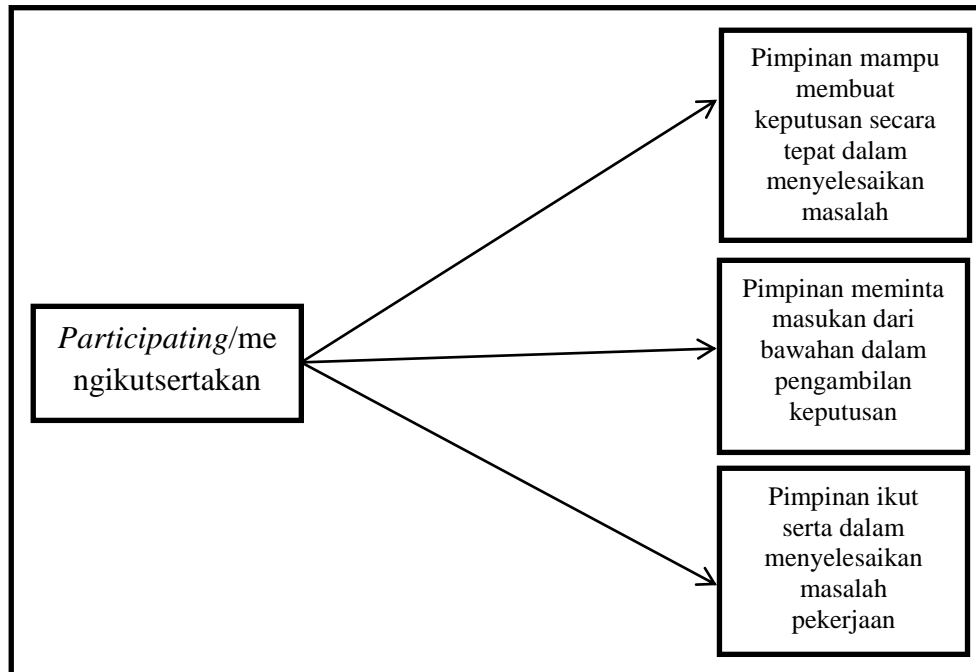
Gambar 3.1.1
Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional (*Telling*)



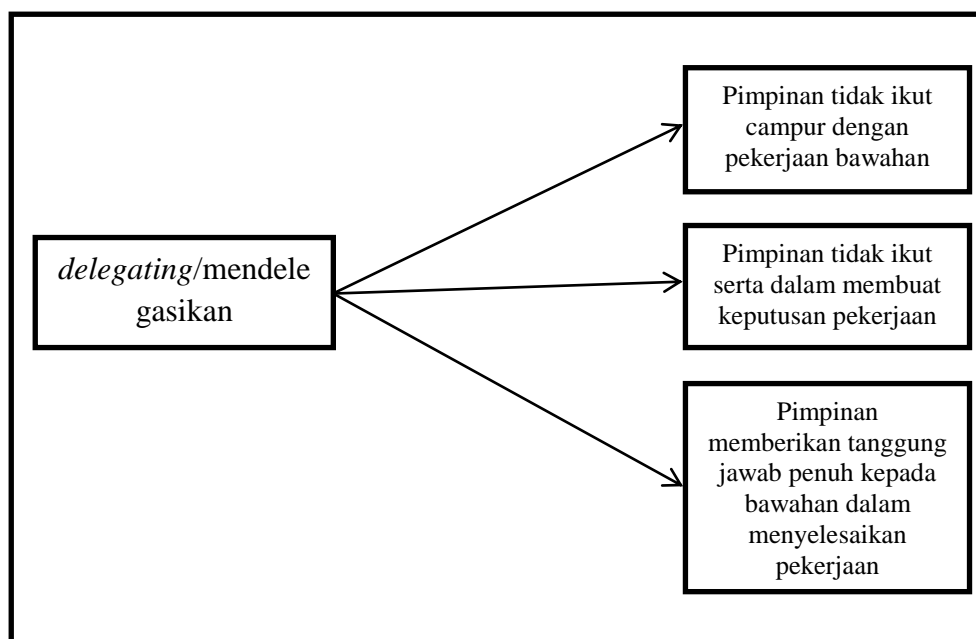
Gambar 3.1.2
Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional (*Selling*)



Gambar 3.1.3
Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional (*Participating*)



Gambar 3.1.4
Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional (*Delegating*)



2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja menggambarkan persepsi karyawan tentang keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan, yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Variabel lingkungan kerja dapat diukur menggunakan beberapa indikator yang diambil mengadopsi dari Sedarmayanti (2001) antara lain:

X2.1 : Penerangan

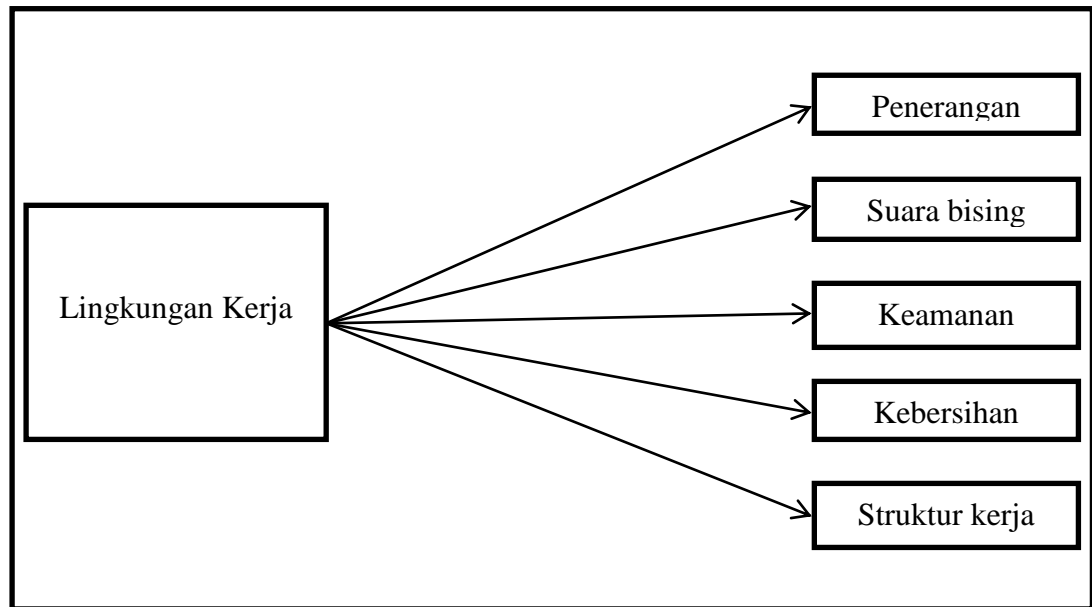
X2.2 : Suara bising

X2.3 : Keamanan

X2.4 : Kebersihan

X2.5 : Struktur kerja

Gambar 3.2
Indikator Lingkungan Kerja



3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja menggambarkan suatu proses dorongan yang timbul atau terjadi karena adanya faktor-faktor, baik faktor dari dalam maupun dari luar yang menyebabkan seseorang menjadi ingin bekerja dan segera bertindak ke dalam hal positif . Variabel motivasi kerja diukur menggunakan indikator yang mengacu pada teori Herzberg (Notoatmodjo, 2009):

Y1.1 : Prestasi

Y1.2 : Penghargaan

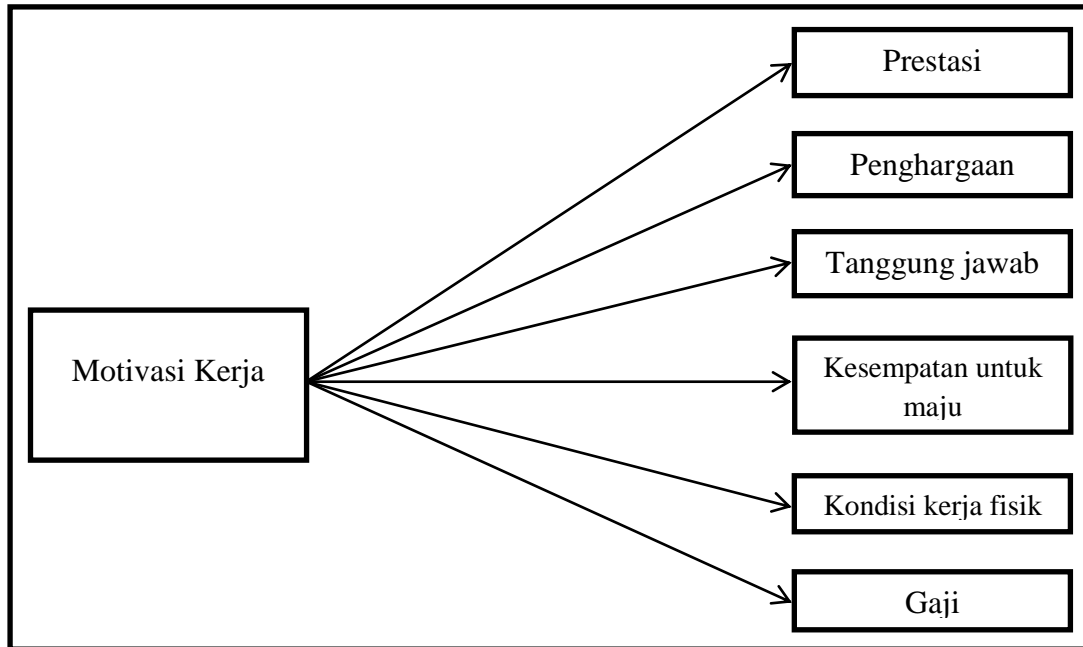
Y1.3 : Tanggung jawab

Y1.4 : Kesempatan untuk maju

Y1.5 : Kondisi kerja fisik

Y1.6 : Gaji

Gambar 3.3
Indikator Motivasi Kerja



4. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu gambaran dari hasil kerja yang diperoleh dari tingkat pencapaian pelaksanaan sesuai dengan visi dan misi yang diberlakukan di perusahaan. Variabel kinerja karyawan dapat diukur menggunakan indikator dari Moeheriono (2009) antara lain:

Y2.1 : Efektif

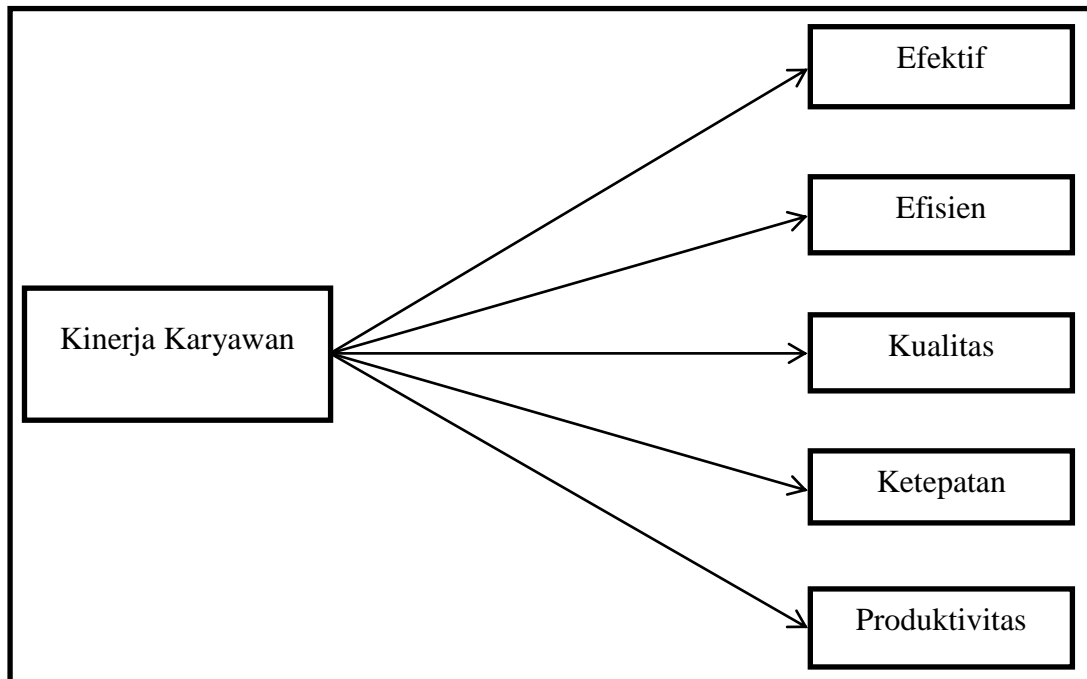
Y2.2 : Efisien

Y2.3 : Kualitas

Y2.4 : Ketepatan waktu

Y2.5 : Produktivitas

Gambar 3.4
Indikator Kinerja Karyawan



Dalam penentuan skor nilai ini digunakan skala *likert* dengan lima kategori penilaian tertuang dalam tabel berikut, yaitu:

Skala *likert* pada pertanyaan-pertanyaan tertutup dalam kuesioner

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Penggunaan skala *likert* dengan alternatif skor nilai 1-5 untuk mengukur sikap, dan pendapat responden. Pendapat yang paling positif diberi skor 5 (maksimum), dan pendapat yang paling negatif diberi angka 1 (minimum). Dengan pertimbangan agar responden lebih mudah dalam menentukan pilihan jawaban, karena peneliti meyakini bahwa responden telah familiar dengan angka tersebut.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal, atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian peneliti, karenanya dipandang sebagai semesta penelitian (Ferdinand, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berada di perusahaan perbankan PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi. Karakteristik populasi dalam penelitian ini adalah :

- a. Karyawan yang berada di kantor PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi, yang tidak berada di level manajerial (Operation Service Head, 3 orang Operation Service Manager, dan 3 orang Operation Service Supervisor).
- b. Masuk ke dalam rentan usia produktif (20-50 tahun).

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin meneliti seluruh anggota populasi (Ferdinand, 2006). Penelitian ini tidak menggunakan teknik sampling karena sampel yang diteliti adalah keseluruhan dari jumlah populasi yang ada atau disebut dengan sensus. Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 60 karyawan maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu, sehingga sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan pada tiap bagian di dalam PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Data adalah sesuatu yang digunakan atau dibutuhkan dalam penelitian dengan menggunakan parameter tertentu yang telah ditentukan (Priyatno, 2008). Sesuatu yang dimaksud adalah informasi yang bersifat fakta. Dapat disimpulkan bahwa data merupakan sesuatu yang sangat berguna bagi peneliti khususnya dalam proses penelitian, dan dapat mendukung hasil penelitian. Jenis data dalam penelitian ini (Priyatno, 2008) adalah:

1. Data Kualitatif, yaitu data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar, seperti literatur-literatur serta teori-teori yang berkaitan dengan penelitian penulis.
2. Data Kuantitatif, ialah data yang dinyatakan dalam bentuk skala numerik atau angka, seperti: data kualitatif yang diangkakan (*scoring*).

3.3.2 Sumber data

Data dapat dikumpulkan dari sumber-sumber primer atau sumber-sumber sekunder (Ferdinand, 2006).

1. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati, dan dicatat untuk pertama kalinya (Algifari, 2000). Data primer dikumpulkan melalui observasi, metode proyeksi, wawancara, dan kuesioner (Ferdinand, 2006).
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada diluar responden (Sekaran, 2006). Data sekunder dikumpulkan dari berbagai pusat data yang ada antara lain pusat data di perusahaan, badan-badan penelitian dan sejenisnya yang memiliki poll data (Ferdinand, 2006).

Kemudian data sekunder dalam penelitian ini :

- a. Melalui pustaka teori, yakni dari buku-buku yang ada kaitannya dengan variabel penelitian, dan masalah yang diteliti.
- b. Melalui pustaka hasil penemuan, yaitu dari skripsi, tesis, artikel jurnal, dan internet.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data mengenai persepsi karyawan tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai pemediasi/variabel intervening. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara :

a. Kuesioner

Kuesioner juga sering dikenal sebagai angket. Kuesioner merupakan sebuah daftar pertanyaan yang harus diisi oleh orang yang akan diukur (responden). Dengan kuesioner kita dapat mengetahui keadaan atau data pribadi seseorang, pengalaman atau pengetahuan dan lain-lain yang dimilikinya. Kuesioner merupakan instrumen pengumpulan data atau informasi yang dioperasionalisasikan ke dalam bentuk *item* atau pertanyaan. Penyusunan kuesioner dilakukan dengan harapan dapat mengetahui variable-variabel apa saja yang menurut responden merupakan hal yang penting.

b. Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan secara sistematis dan sengaja, melalui pengamatan dan pencatatan terhadap gejala-gejala yang diselidiki. Observasi dilakukan untuk melihat kondisi dan suasana lingkungan di kantor PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi.

c. Studi Pustaka

Studi Kepustakaan yaitu mengadakan penelitian dengan cara mempelajari dan membaca literatur-literatur, jurnal-jurnal, dan referensi yang ada hubungannya dengan permasalahan yang menjadi obyek penelitian.

d. Wawancara

Mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara langsung kepada responden untuk memperoleh nilai informasi yang berguna bagi penelitian. Wawancara dilakukan kepada OSH (*Operation Service Head*) PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi untuk mengetahui model gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan, dan untuk meminta data mengenai kinerja karyawan.

3.5 Metode Analisis Data

Setelah data dikumpulkan, langkah selanjutnya adalah data dianalisis untuk menyajikan berbagai statistik deskriptif serta statistik inferensial yang relevan dengan berbagai hipotesis yang dikembangkan dan diuji (Ferdinand, 2006). Dari sini temuan penelitian dapat dihasilkan untuk kemudian disimpulkan apakah hasil penelitian itu telah menjawab masalah penelitian atau bahkan tidak dapat menjawab masalah penelitian. Dengan demikian disimpulkan bahwa analisis data perlu dilakukan, sebagai langkah kongkrit selanjutnya setelah data dari lapangan terkumpul, serta bertujuan mengolah, dan menginterpretasikan hasil pengolahan data berikut kesimpulannya. Untuk mempermudah kegiatan analisis data maka diperlukan cara atau metode analisis data.

3.5.1 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah metode yang lebih menekankan pada aspek pengukuran secara obyektif terhadap fenomena sosial. Untuk dapat melakukan pengukuran, setiap fenomena sosial di jabarkan ke dalam beberapa komponen masalah, variable dan indikator. Setiap variable yang di tentukan di ukur dengan memberikan simbol-simbol angka yang berbeda-beda sesuai dengan kategori informasi yang berkaitan dengan variable tersebut. Dengan menggunakan simbol-simbol angka tersebut, teknik perhitungan secara kuantitatif matematik dapat di lakukan sehingga dapat menghasilkan suatu kesimpulan yang belaku umum di dalam suatu parameter. Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan analisis statistik. Analisis statistik adalah cara untuk mengolah informasi data (kuantitatif) yang berhubungan dengan angka-angka, bagaimana mencari, mengumpul, mengolah data, sehingga sampai menyajikan data dalam bentuk sederhana dan mudah untuk dibaca atau data yang diperoleh dapat dimaknai (diinterpretasikan). Terdapat dua statistik yang dapat digunakan dalam proses analisis data kuantitatif, yaitu: Analisis Statistik Deskriptif (*Descriptive Statistics*) dan Analisis Statistik Inferensi (*Inferential Statistics*). Adapun tahap-tahapnya adalah sebagai berikut :

1. *Editing*

Editing merupakan proses pengecekan dan penyesuain data yang sudah terkumpul berupa kelengkapan isian, keterbacaan tulisan, kejelasan jawaban, serta relevansi jawaban pada kuesioner.

2. *Coding*

Coding adalah proses pemberian kode tertentu terhadap aneka ragam jawaban dari kuesioner untuk dikelompokkan ke dalam kategori yang sama.

3. *Scoring*

Scoring yaitu mengubah data yang bersifat kualitatif kedalam bentuk kuantitatif (skor nilai). Tingkatan skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Sangat Setuju (SS) = diberi bobot / skor 5

Setuju (S) = diberi bobot / skor 4

Ragu-ragu (R) = diberi bobot / skor 3

Tidak Setuju (TS) = diberi bobot / skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = diberi bobot / skor 1

Selanjutnya kategori tersebut diterapkan terhadap masing-masing variabel berdasarkan rata-rata skor yang diperoleh.

4. *Tabulating*

Tabulating yaitu memasukkan data-data yang sudah dikelompokkan, ke dalam tabel-tabel, agar mudah dibaca dan dipahami.

3.5.2 Analisis Angka Indeks

Analisis angka indeks bertujuan untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai sebuah variabel yang diteliti. Untuk mendapatkan gambaran

mengenai derajat persepsi responden atas variabel yang akan diteliti, sebuah angka indeks dapat dikembangkan (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian manajemen analisis ini diharapkan dilakukan untuk semua variabel penelitian sehingga diperoleh gambaran deskriptif mengenai karakteristik responden pada masing-masing variabel penelitian. Perhitungan angka indeks ini dapat dilakukan untuk sebuah konstruk penelitian yang dibangun dengan menggunakan beberapa indikator (Ferdinand, 2006).

3.5.3 Uji Instrumen

Uji instrument perlu dilakukan agar dapat memperoleh data dari responden dengan baik, kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data penelitian harus memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas.

3.5.3.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2006). Mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

1. Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.
2. Uji validitas dapat juga dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.
3. Uji dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah indikator-

indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel.

3.5.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara (Ghozali, 2006) yaitu :

1. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang: di sini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
2. *One Shot* atau pengukuran sekali saja: di sini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* (α) $> 0,60$ (Nunnally, 1960 dalam Ghozali, 2006).

Penelitian ini menggunakan pengukuran reliabilitas dengan cara *one shot*, yaitu melakukan pengukuran hanya sekali dan selanjutnya hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain, atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan dalam kuesioner. Untuk itu peneliti menggunakan alat bantu program SPSS *for windows*.

3.5.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik berguna untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi multikolinearitas, linearitas, dan normalitas.

3.5.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2006).

a. Analisis Grafik

Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Namun demikian hanya dengan melihat histogram hal ini dapat menyesatkan khususnya untuk jumlah sampel yang kecil. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal, dan *ploting* data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang

menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya (Ghozali, 2006).

Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2006):

- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Analisis Statistik

Uji normalitas dengan grafik dapat menyesatkan kalau tidak hati-hati secara visual kelihatan normal, padahal secara statistik bisa sebaliknya. Oleh sebab itu dianjurkan disamping uji grafik dilengkapi dengan uji statistik.

3.5.4.2 Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal.

Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2006). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut (Ghozali, 2006) :

- a. Nilai R^2 yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- b. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolonieritas. Tidak adanya korelasi yang tinggi antar variabel independen tidak berarti bebas dari multikolonieritas. Multikolonieritas dapat disebabkan karena adanya efek kombinasi dua atau lebih variabel independen.
- c. Multikolonieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan diregresi terhadap variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* $< 0,10$, atau sama dengan nilai

VIF > 10. Setiap peneliti harus menentukan tingkat kolonieritas yang masih dapat ditolerir. Sebagai missal nilai *tolerance* = 0,10 sama dengan tingkat kolonieritas 0,95. Walaupun multikolonieritas dapat dideteksi dengan nilai *tolerance* dan VIF, tetapi kita tetap tidak mengetahui variabel-variabel independen mana sajakah yang saling berkorelasi.

3.5.4.3 Uji Linearitas

Uji linieritas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik. Dengan uji linearitas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linear, kuadrat, atau kubik (Ghozali, 2006). Uji linearitas digunakan untuk mengkonfirmasi apakah sifat linear antar dua variabel yang diidentifikasi secara teori sesuai dengan hasil observasi yang ada.

Karena penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*), maka terdapat beberapa asumsi dasar untuk memenuhi kaedah Trimming Theory, diantaranya :

1. Hubungan antar variabel harus bersifat linear.
2. Model penelitian memiliki hubungan kausalitas dengan panah satu arah/*one way causal flow* (recursive model). Pengujian dilakukan secara parsial dengan OLS (analisis regresi).
3. Variabel endogen minimal dalam skala interval.

4. Instrument penelitian harus reliabel dan valid (variabel diukur tanpa kesalahan).
5. Model penelitian sesuai dengan teori dan konsep.

3.5.5 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda dimana penggunaan analisis regresi adalah untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga variabel atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner (Ghozali, 2006).

Persamaan regresi :

$$Y_1 = \rho_{x_1y_1} + \rho_{x_2y_1} + e_1 \quad \dots \quad (1)$$

$$Y_2 = \rho_{x_1y_2} + \rho_{x_2y_2} + \rho_{y_1y_2} + e_2 \quad \dots \quad (2)$$

Dimana :

X_1 = Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional

X_2 = Variabel Lingkungan Kerja

Y_1 = Variabel Motivasi Kerja

Y_2 = Variable Kinerja Karyawan

$\rho_{x_1y_1}, \rho_{x_2y_1}, \rho_{x_1y_2}, \rho_{x_2y_2}$ = Koefisien jalur

e_1, e_2 = Variabel atau faktor residual

Model diatas menunjukkan bahwa variabel dependen Y_1 dipengaruhi oleh tiga variabel independen X_1, X_2 , (Gaya Kepemimpinan Situasional, Lingkungan Kerja). Sementara itu variabel independen Y_1 (Motivasi Kerja) tersebut akan mempengaruhi variabel dependen (Kinerja Karyawan) yang kedua yaitu Y_2 . Sebagaimana diketahui bahwa Y_1 sebagai variabel intervening.

3.5.6 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk memperoleh kebenaran atas apa yang telah di hipotesiskan di bab tinjauan pustaka. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti, dimana jawaban itu masih bersifat lemah, dan perlu dilakukan pengujian secara empiris kebenarannya, dengan melakukan pembuktian statistik.

3.5.6.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel-variabel independen atau bebas (gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja) yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh/signifikan secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (kinerja karyawan) (Ghozali, 2006). Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau :

$$H_0 : b_1 = b_2 = \dots = b_k = 0$$

Artinya, semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (HA) tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau :

$$HA : b_1 \neq b_2 \neq \dots \neq b_k \neq 0$$

Artinya, semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistic F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut (Ghozali, 2006) :

- *Quick Look* : bila nilai F lebih besar daripada 4 maka Ho dapat ditolak pada derajat kepercayaan 5% (0,05), dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa semua variabel independen secara serentak dan signifikan mempengaruhi variabel dependen.
- Membandingkan nilai F hasil perhitungan dengan nilai F menurut tabel. Bila nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel, maka Ho ditolak dan menerima HA.

Rumus uji F (Priyatno, 2008) adalah :

$$F = R^2/K$$

$$(1-R^2) / (n-1-K)$$

Di mana: R² = koefisien korelasi berganda di kuadratkan
 N = jumlah sampel
 k = jumlah variabel bebas

3.5.6.2 Uji Koefisien Determinasi

Uji Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu (Ghozali, 2006). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen/bebas (gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja) dalam menjelaskan variasi variabel dependen/terikat (kinerja karyawan) sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi (Ghozali, 2006).

Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R²* pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai *Adjusted R²* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model (Ghozali, 2006).

Dalam kenyataan nilai *Adjusted R²* dapat bernilai negative, walaupun yang dikehendaki harus bernilai positif. Menurut Gujarati (2003, dalam Ghozali, 2006)

jika dalam uji empiris didapat nilai *Adjusted R*² negatif, maka nilai *Adjusted R*² dianggap bernilai 0. Secara matematis jika nilai $R^2 = 1$, maka $Adjusted R^2 = R^2 = 1$ sedangkan jika nilai $R^2 = 0$, maka $Adjusted R^2 = (1 - k)/(n - k)$. jika $k > 1$, maka *Adjusted R*² akan bernilai negatif.

3.5.6.3 Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen (gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja) secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah suatu parameter (b_i) sama dengan nol (Ghozali, 2006), atau :

$$H_0 : b_i = 0$$

Artinya, apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_A) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau :

$$H_A : b_i \neq 0$$

Artinya, variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Cara melakukan uji t (Ghozali, 2006) adalah sebagai berikut :

- *Quick Look* : bila jumlah *degree of freedom* (df) adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 5% (0,05), maka H_0 yang menyatakan $b_i = 0$ dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan

kata lain kita menerima hipotesis alternatif, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

- Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai t tabel, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

3.5.6.4 Uji Efek Mediasi (Uji Sobel)

Menurut Barin dan Kenny (1986, dalam Ghozali, 2009) suatu variabel disebut variabel *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel *predictor* (independen) dan variabel *criterion* (dependen).

Pengujian hipotesis mediasi (*intervening*) dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982, dalam Ghozali, 2009) dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*). Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel *intervening* (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur X-M (a) dengan jalur M-Y (b) atau ab . Jadi koefisien $ab = (c - c')$, dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standar error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b , besarnya standar error tidak langsung (*indirect effect*) S_{ab} dihitung dengan rumus berikut ini (Ghozali, 2009):

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut:

$$t_{\text{hitung}} = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Dimana: a = koefisien variabel exogenous

b = koefisien variabel mediator

S_a = *standard error* variabel exogenous

S_b = *standard error* variabel mediator

S_{ab} = *standard error indirect effect*

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2009). Dasar pengambilan keputusannya (Ghozali, 2009):

- Jika probabilitasnya $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ maka hipotesisnya diterima.
- Jika probabilitasnya $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ maka hipotesisnya ditolak.