



# 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)

Sakra Brahma Putra, Ahyar Yuniawan<sup>1</sup>

sakrabrahmap@gmail.com

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

## 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*

## PENDAHULUAN

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.

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. Moehariono (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.

---

<sup>1</sup> Corresponding author

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. 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. 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. Terbentuknya kesiapan dan kematangan pada diri karyawan mampu menimbulkan suatu peningkatan kinerja.

Gaya kepemimpinan situasional menurut teori Paul Hersey dan Ken Blanchard (1990) memiliki 4 dimensi/bentuk:

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-bawahan 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.

Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wahyuningtyas dan Erianto (2011) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dengan empat dimensi (*telling, selling, participating, delegating*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

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. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Anak Agung Ngurah BD, dkk (2012) yang menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Peran serta fungsi gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja akan menimbulkan motivasi kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. 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. 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. Demikian juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Suprihatmi dan Sulistyaningsih (2006) yang menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan tersebut mengacu kepada penelitian yang dilakukan oleh Dewi dan Frianto (2013) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Objek dari penelitian ini adalah PT BANK OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi beralamat di Sentra Niaga Kalimalang Jl. Ahmad Yani blok A-6 No. 10 Kota Bekasi, Jawa Barat. PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi adalah salah satu dari banyak cabang PT Bank OCBC NISP Tbk. yang tersebar di seluruh Indonesia. PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi adalah perusahaan yang bergerak di bidang perbankan dan jasa keuangan.

**Data KPI (Key Performance Indicator)  
PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi  
Tahun 2011-2013**

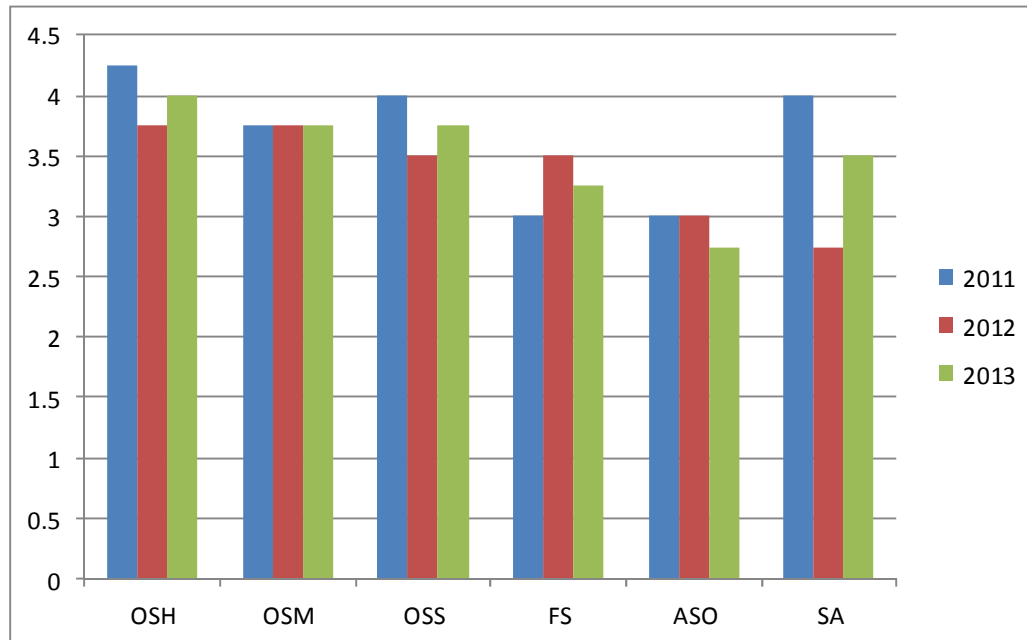
Tahun	2011			2012			2013		
	Mid Year	Mid Year	Rating	Mid Year	Mid Year	Rating	Mid Year	Mid Year	Rating
OSH	106	108	4.25	100	97	3.75	103	102	4
OSM	97	100	3.75	96	98	3.75	97.5	99	3.75
OSS	101	101	4	94	95	3.5	98	96	3.75
FS	82	85	3	94	93	3.5	87	89	3.25
ASO	81	82.5	3	84	81	3	78	80	2.75
SA	101	103	4	77	80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

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

**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. Dari penyebab permasalahan tersebut diduga faktor gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja karyawan memiliki peranan penting yang sangat signifikan.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

### **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.

Salah satu penelitian yang berkaitan antara gaya kepemimpinan situasional dan kinerja karyawan adalah penelitian yang dilakukan oleh Wahyuningtyas dan Erianto (2011) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dengan empat dimensi (*telling, selling, participating, delegating*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

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

### **Hubungan Antara Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

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. 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. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Anak Agung Ngurah BD, dkk (2012) menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H2 : Lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan**

### **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.

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.

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

### **Hubungan Antara Lingkungan Kerja dengan Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**

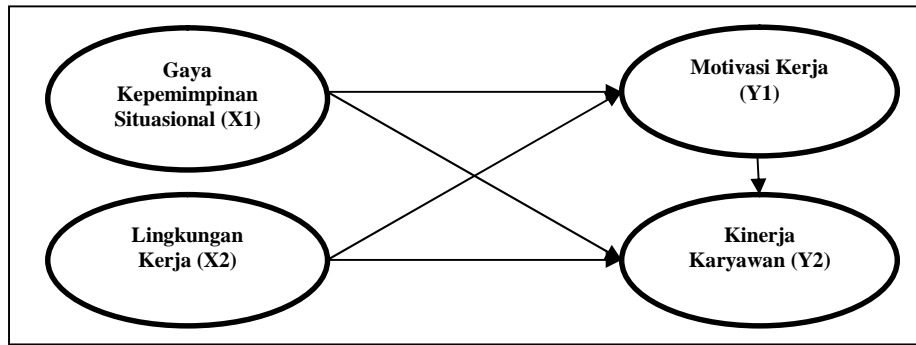
Saydam (2000) mengelompokkan faktor eksternal (karakteristik organisasi) dan internal (karakteristik pribadi) yang mempengaruhi motivasi, dan lingkungan kerja merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Sunyoto (2012) mengemukakan bahwa, dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja, maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Andamdewi (2013) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja. Serta penelitian yang dilakukan oleh Nupur Chaudry dan Bharti Sharma (2012) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan memiliki dampak langsung pada kinerja maupun pada produktivitas.

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

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran penelitian ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

### Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2014

## METODE PENELITIAN

### 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).

### Penentuan Populasi dan Sampel

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 :

- 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).
- Masuk ke dalam rentan usia produktif (20-50 tahun).

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.

### Metode Analisis

- Uji Validitas dan Reliabilitas  
Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Sedangkan reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk.
- Uji Asumsi Klasik
  - Uji Normalitas, bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal.
  - 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.
  - Uji Linearitas, digunakan untuk mengkonfirmasi apakah sifat linear antar dua variabel yang diidentifikasi secara teori sesuai dengan hasil observasi yang ada.
- Analisis Jalur (*Path Analysis*)  
Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur. Yang dapat dilakukan oleh analisis alur 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 sebagai berikut:

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

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

Dimana :

$X_1$  = Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional

$X_2$  = Variabel Lingkungan Kerja

$Y_1$  = Variabel Motivasi Kerja

$Y_2$  = Variable Kinerja Karyawan

$x_1y_1, x_2y_1, x_1y_2, x_2y_2$  = Koefisien jalur

$e_1, e_2$  = Variabel atau faktor residual

4. Uji Signifikansi Simultan (Uji F)

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variable bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Ghozali, 2006).

5. 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).

6. Uji Hipotesis

a. Hipotesis 1 dan 2 diuji menggunakan Uji t

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2006).

b. Hipotesis 3 dan 4 diuji menggunakan Uji Sobel

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:

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

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

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

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

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

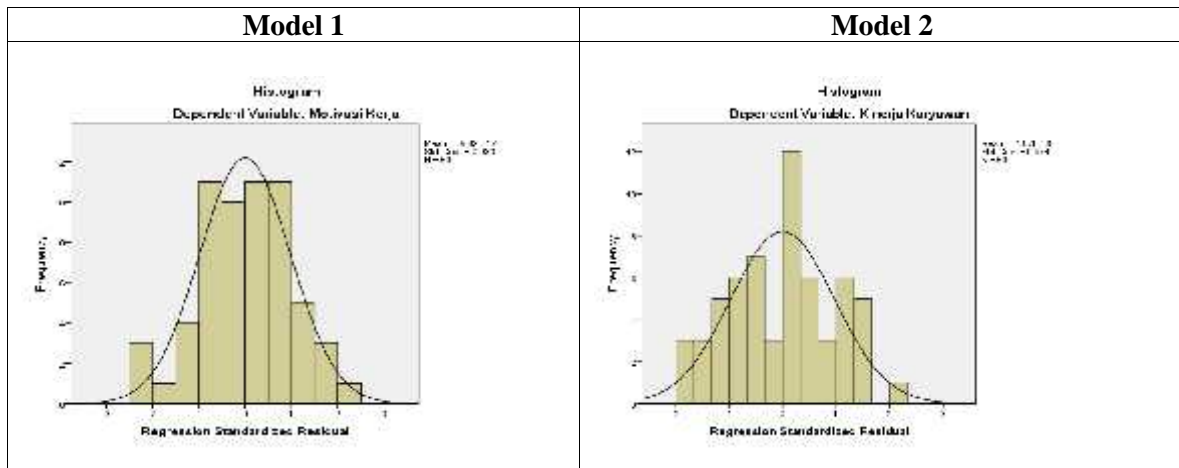
Hasil uji validitas yang dilakukan menggunakan analisis faktor menunjukkan bahwa nilai *loading factor* setiap pertanyaan lebih besar dari 0,50 yang berarti valid dan nilai Kaiser Mayer Olkin (KMO) juga di atas 0,50 yaitu sebesar 0,821 yang berarti sebagai pengukur yang baik. Keempat variabel yang digunakan dalam penelitian ini juga memiliki pengukuran yang saling berbeda. Hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya nilai cross loading atau nilai loading faktor yang menyebar berdasarkan indikator dari masing-masing variabelnya.

Hasil uji realibilitas menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional memiliki nilai Cronbach Alpha sebesar 0,954; lingkungan kerja sebesar 0,931; motivasi kerja sebesar 0,884; dan kinerja karyawan sebesar 0,896. Dari pengujian semua variabel terbukti mempunyai koefisien alpha di atas 0,6 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini handal (Ghozali, 2006).

**Hasil Uji Asumsi Klasik**

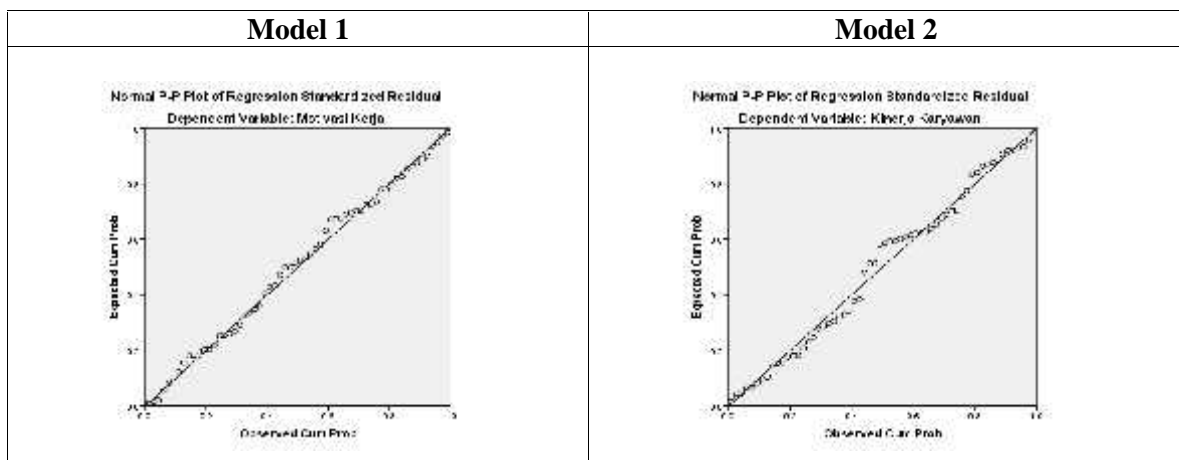
1. Uji Normalitas
  - a. Analisis Grafik

**Uji Normalitas Grafik Histogram**



Sumber: Data primer yang diolah, 2014

**Uji Normalitas Grafik Normal Plot**



Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Dengan melihat tampilan grafik histogram maupun grafik normal plot dapat disimpulkan bahwa hasil residualnya berdistribusi normal, karena data menyebar disekitar



garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

b. Analisis Statistik

**Uji Skewness dan Kurtosis**

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Unstandardized Residual - 1	60	-.198	.309	-.085	.608
Unstandardized Residual - 2	60	.021	.309	-.788	.608

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Diperoleh nilai skewness dan kurtosis pada kedua nilai residual menunjukkan nilai yang kecil yang memberikan rasio skewness dan kurtosis yang lebih kecil dari nilai Ztabel = 2,00 pada tingkat signifikansi 0,05 (5%). Hal ini berarti bahwa nilai residual kedua model regresi berdistribusi normal.

2. Uji Multikolonieritas

**Uji Multikolonieritas**

Variabel	Model 1	Model 2
	VIF	VIF
<b>Gaya Kepemimpinan Situasional</b>	1.264	1.420
<b>Lingkungan Kerja</b>	1.264	1.799
<b>Motivasi Kerja</b>	-	1.956

Sumber: data primer yang diolah, 2014

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai VIF dari semua variabel bebas memiliki nilai yang < (lebih kecil) dari 10. Hal ini berarti bahwa variabel-variabel penelitian tidak menunjukkan adanya problem multikolonieritas dalam model regresi.

3. Uji Linearitas

**Uji Linearitas Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan**  
ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * Gaya Kepemimpinan Situasional	Between Groups	(Combined)	514.802	20	25.740	3.476	.000
		Linearity	305.102	1	305.102	41.202	.000
		Deviation from Linearity	209.701	19	11.037	1.490	.143
	Within Groups		288.798	39	7.405		
	Total		803.600	59			

**Uji Linearitas Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**  
ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * Lingkungan Kerja	Between Groups	(Combined)	436.343	13	33.565	4.204	.000
		Linearity	305.227	1	305.227	38.231	.000
		Deviation from Linearity	131.116	12	10.926	1.369	.215
	Within Groups		367.257	46	7.984		
	Total		803.600	59			

**Uji Linearitas Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi Kerja**  
ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi Kerja * Gaya Kepemimpinan Situasional	Between Groups	(Combined)	815.555	20	40.778	2.511	.007
		Linearity	393.997	1	393.997	24.258	.000
		Deviation from Linearity	421.558	19	22.187	1.366	.201
	Within Groups	633.429	39	16.242			
	Total	1448.983	59				

**Uji Linearitas Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja**  
ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Motivasi Kerja * Lingkungan Kerja	Between Groups	(Combined)	819.678	13	63.052	4.609	.000
		Linearity	616.742	1	616.742	45.082	.000
		Deviation from Linearity	202.936	12	16.911	1.236	.289
	Within Groups	629.306	46	13.681			
	Total	1448.983	59				

**Uji Linearitas Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**  
ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja Karyawan * Motivasi Kerja	Between Groups	(Combined)	545.675	15	36.378	6.206	.000
		Linearity	386.342	1	386.342	65.907	.000
		Deviation from Linearity	159.333	14	11.381	1.941	.048
	Within Groups	257.925	44	5.862			
	Total	803.600	59				

Hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa hubungan antar variabel yang dihipotesiskan adalah merupakan hubungan linier. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi di bawah 0,05.

**Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

**Tabel Koefisien Persamaan Regresi Linear**

Variabel	Model 1 :			Model 2 :		
	Dep = Motivasi Kerja			Dep = Kinerja Karyawan		
	Koef	t	sig	Koef	t	sig
Gaya Kepemimpinan Situasional	0,282	2,653	0.010	0.314	3,109	0.003
Lingkungan Kerja Motivasi Kerja	0,523	4,917	0,000	0,222	1,948	0,056
F	27,245			27,665	3,245	0.002
Sig F	0,000			0,000		
Adjusted R <sup>2</sup>	0,471			0,576		

Dari hasil perhitungan pada tabel 3 dapat disajikan dalam bentuk persamaan regresi standardized sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,282 X_1 + 0,523 X_2$$

$$Y_2 = 0,314 X_1 + 0,222 X_2 + 0,385 Y_1$$

Hasil persamaan regresi di atas memberikan pengertian sebagai berikut:

1. Variabel gaya kepemimpinan situasional (X1) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Y1) dengan nilai koefisiensi sebesar 0,282
2. Variabel lingkungan kerja (X2) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Y1) dengan nilai koefisiensi sebesar 0,523

3. Variabel gaya kepemimpinan situasional (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan nilai koefisiensi sebesar 0,314
4. Variabel lingkungan kerja (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan nilai koefisiensi sebesar 0,222
5. Variabel motivasi kerja (Y1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y2) dengan nilai koefisiensi sebesar 0,385

### Uji F

Dari hasil yang tertera pada tabel koefisien persamaan regresi linear, pada model 1 diperoleh nilai F sebesar 27,245 dengan tingkat signifikansi 0,000 dan pada model 2 diperoleh nilai F sebesar 27,665 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai signifikansi ke dua model lebih kecil dari 0,005. Hal ini berarti bahwa pada model 1 variabel gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Pada model 2 variabel gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### Uji Koefisien Determinasi Total ( $R^2$ total)

Nilai *adjusted R<sup>2</sup>* pada model 1 diperoleh sebesar 0,471 yang artinya 47,1% variasi dari motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja, sedangkan sisanya 52,9% motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Nilai  $R^2$  pada model 2 sebesar 0,576 yang artinya 57,6% variasi dari kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan situasional, lingkungan kerja dan motivasi kerja, sedangkan sisanya 42,4% kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Uji Hipotesis

#### 1. Uji t

Hasil pengujian hipotesis 1 menghasilkan nilai t hitung sebesar 3,109 dengan signifikansi sebesar 0,003. Nilai signifikansi hasil tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara untuk dimensi variabel gaya kepemimpinan situasional yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan *delegating* dengan nilai t sebesar 2,064 dengan sig sebesar 0,044. Oleh karena  $\text{sig } 0,044 < 0,05$ , maka inferensi yang diambil adalah gaya kepemimpinan *delegating* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun peningkatan kinerja karyawan yang diakibatkan oleh gaya kepemimpinan *delegating* adalah sebesar 0,496 atau 49,6 persen. Kemudian pada hasil pengujian hipotesis 2 menghasilkan nilai t hitung sebesar 1,948 dengan signifikansi sebesar 0,056. Nilai signifikansi hasil tersebut lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima, yang artinya bahwa secara parsial variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 2. Uji Sobel

Hipotesis 3

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

$$t = \frac{0,156 \times 0,287}{(0,287)^2(0,059)^2 + (0,156)^2(0,088)^2 + (0,059)^2(0,088)^2}$$

$$t = \frac{0,044772}{0,017246}$$

$$t = 2,60$$

Hipotesis 4

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

$$t = \frac{0,598 \times 0,287}{(0,287)^2(0,122)^2 + (0,598)^2(0,088)^2 + (0,122)^2(0,088)^2}$$

$$t = \frac{0,171626}{0,037551}$$

$$t = 4,57$$

Hasil pengujian dengan Uji Sobel pada hipotesis 3 menunjukkan nilai t sebesar 2,60 dan hasil pengujian dengan Uji Sobel pada hipotesis 4 menunjukkan nilai t sebesar 4,57. Nilai tersebut lebih besar dibanding nilai t tabel pada taraf 5% yaitu 2,00. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 dan hipotesis 4 diterima, berarti bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada taraf 5%.

## KESIMPULAN

Dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini serta sesuai dengan tujuan penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan **diterima**. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil uji regresi yang telah dilakukan dan dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Dengan dimensi gaya kepemimpinan yang lebih dominan adalah *delegating*/mendelegasikan. Gaya kepemimpinan situasional dengan cara mendelegasikan lebih dominan dibanding dimensi lainnya, karena pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi pimpinan tidak pernah ikut campur dengan pekerjaan karyawan dan lebih cenderung memberikan tanggung jawab penuh kepada karyawan dalam penyelesaian pekerjaan sehingga para karyawan akan merasa memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya dan meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian dapat disimpulkan, bahwa dengan penerapan gaya kepemimpinan situasional yang lebih baik maka akan mampu meningkatkan kinerja karyawan pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi. Hal ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wahyuningtyas dan Erianto (2011) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dengan 4 dimensi (*telling, selling, participating, delegating*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan prosentase yang dihasilkan berbeda-beda dari tiap dimensi. Yang mana nantinya dimensi dengan prosentase tertinggi akan menunjukkan tingkat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di dalam perusahaan.
2. Hipotesis kedua (H2) yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan **diterima**. Variabel lingkungan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang lebih baik akan meningkatkan kinerja karyawan PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi.
3. Hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja **diterima**. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil uji intervening yang menggunakan uji Sobel yang telah dilakukan dan dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan situasional akan terlebih dahulu mempengaruhi motivasi kerja karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi.
4. Hipotesis keempat (H4) yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja **diterima**. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil uji intervening yang menggunakan uji Sobel yang telah dilakukan dan dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja akan terlebih dahulu memberikan motivasi kerja kepada karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi.

**REFERENSI**

- Agung, Anak., Adnyana, I Gde., Mudiarta, I Wayan. 2012. "Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali." *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan* 6 (2): 173-184.
- Ahyari, Agus. 2005. *Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi Buku II*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Andamdewi, Sari. 2013. "Hubungan Lingkungan Kerja Dengan Motivasi Kerja Pegawai Bagian Sekretariat Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Sumatera Barat". Program Studi Administrasi Pendidikan FIP UNP Padang.
- Brahmasari, Ida Ayu., dan Peniel Siregar. 2009. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional, dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk.". *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Volume 7. Nomor 1, Februari 2009.
- Chaudry, Nupur., Sharma, Bharti. 2012. "Impact Of Employee Motivation On Performance (Productivity) In Private Organization". *Internasional Journal of Business Trends and Technology* 2 (4): 29-35.
- Dewi, Sari Kusuma., dan Agus Frianto. 2013. "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi". *Jurnal Ilmiah Manajemen*. Volume 1. Nomor 4, Juli 2013.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2009. *Ekonometrika: Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan SPSS 17*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Hersey, Paul., dan Kenneth H. Blanchard. 1990. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. 69. 182-183. Diterjemahkan oleh Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Moehersono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia.
- Saydam, Gouzali. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Djambatan.
- Sedarmayanti. 2009. *Pengembangan Kepribadian Pegawai*. Bandung: Mandar Maju.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center For Academic Publishing Service).
- Suprihatmi dan Sulistyaningsih, Siti. 2006. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Guru". *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia* 1 (1): 113-127.
- Thoah, Miftah. 2007. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wahyuningtyas, Ratri., dan Lutfi Dwi Erianto. 2011. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Unit Pelayanan Jaringan PT. PLN (Persero) Bandung Utara Kotamadya Bandung. Institut Manajemen Telkom.
- Wirabuana, Pradana. 2010. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Komunikasi Internal Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Kantor Pusat PT Telkom (Tbk)". *Tesis*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran Bandung.
- Wursanto, Drs. Ig. 2003. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.