



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT.BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), Tbk. CABANG
JEMBER DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

SKRIPSI

Oleh

EVA TRI SUSANTI

NIM. 070810391162

S1 AKUNTANSI REGULER SORE

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS JEMBER

2011



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT.BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), Tbk. CABANG
JEMBER DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING**

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

EVA TRI SUSANTI

NIM. 070810391162

S1 AKUNTANSI REGULER SORE

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS JEMBER

2011

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ibu dan bapakku yang telah menyayangi dan mendidikku dengan sabar serta doa yang bisa aku rasakan dan nasehat serta pengorbanan jiwa raga yang kalian berikan untukku selama ini. Tak ada sesuatu yang dapat kupersembahkan, namun semoga karya tulis ilmiahku ini dapat menjadi suatu kebanggaan tersendiri bagimu ibu dan bapakku, karena penulis bangga telah memiliki orangtua seperti kalian.
2. Mas Jijib sekeluarga dan Mbak Evi sekeluarga, terimakasih atas doa, semangat, kasih sayang dan materi yang kalian berikan untuk adikmu ini.
3. Guru-guruku sejak TK sampai PT terhormat, yang telah membagikan ilmu dan membimbing dengan ikhlas dan sabar.
4. Alamamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

MOTTO

Segala sesuatu yang terjadi pada diri manusia,
seberapapun buruknya bagi manusia itu,
itulah hal yang terbaik bagi manusia itu sendiri

Cita-cita adalah impian yang bertanggal.

Semakin Anda menunda, semakin tanggal itu terdorong menjauh.

Dan semakin Anda malas, semakin cita-cita itu tidak berarti.

-Mario Teguh –

Keberhasilan bukan dilihat dari hasil yang kita capai,
namun keberhasilan itu dilihat dari usaha yang sudah
kita lakukan untuk mencapainya.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : EVA TRI SUSANTI

NIM : 070810391162

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa hasil karya ilmiah yang berjudul: *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), Tbk. Cabang Jember Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening”* adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 03 Agustus 2011

Yang menyatakan

Eva Tri Susanti

NIM.070810391162

SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), Tbk. CABANG JEMBER DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Oleh

Eva Tri Susanti

NIM. 070810391162

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Rohman Effendi, S.E., M.Si., Ak.

Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Alwan Sri Kustono, S.E., M.Si., Ak.

TANDA PERSETUJUAN

Judul skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO), Tbk. Cabang Jember Dengan Motivasi sebagai Variable Intervening

Nama Mahasiswa : Eva Tri Susanti

NIM : 070810391162

Jurusan : S-1 AKUNTANSI / Reguler-Sore

Tanggal Persetujuan : 03 Agustus 2011

Yang Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

H. Rohman Effendi, S.E., M.Si., Ak

Dr. Alwan Sri Kustono, S.E., M.Si., Ak

NIP. 19710217 200003 1 001

NIP. 19720416 200112 1 001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi,

Dr. Alwan Sri Kustono, S.E., M.Si., Ak

NIP. 19720416 200112 1 001

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.BANK RAKYAT
INDONESIA (PERSERO), Tbk. CABANG JEMBER DENGAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Eva Tri Susanti

NIM : 070810391162

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal:

Dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna
memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Dr. Hj. Siti Maria W, M.Si., Ak. (.....)

NIP. 19660805 199201 2 001

Sekretaris : Rohman Effendi.S.E.,M.Si.,Ak. (.....)

NIP. 19710217 200003 1 001

Anggota : Dr. Alwan Sri Kustono. S.E., M.Si., Ak. (.....)

NIP. 19720416 200112 1 001

ABSTRAK

Kondisi persaingan global saat ini yang selalu berubah, sehingga dituntut menciptakan kinerja karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Dalam meningkatkan kinerja karyawannya bergantung pada orang-orang yang ada didalamnya. Kebijakan pimpinan dalam mengembangkan sistem dan data akuntansi perusahaan supaya efektif, pemberian kompensasi atau penghargaan kepada karyawan yang diharapkan memberikan motivasi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya sehingga dapat membawa perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO), Tbk. Cabang Jember. Penelitian ini menggunakan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi sebagai variabel independen, Motivasi sebagai variabel intervening dan Kinerja sebagai variabel dependen. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi sebagai variabel intervening. Sampel yang digunakan adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO), Tbk. Cabang Jember dengan jumlah sampel sebanyak 52 responden dengan menggunakan metode *simple random sampling*. Analisis yang digunakan meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji model, analisis regresi linier dan intervening.

Data-data yang telah diolah dengan menggunakan program SPSS menghasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = 0,524 ZX_1 + 0,485 ZX_2 + e$$
$$Y = 0,258 YX_1 + 0,240 YX_2 + 0,545 YZ + e$$

Berdasarkan hasil diatas dapat diketahui bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi, Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan dua analisis diatas dapat dilakukan

uji mediasi (intervening) sehingga diketahui bahwa variabel motivasi mampu menjadi variabel intervening oleh karena perhitungan standardized coefficients untuk pengaruh tidak langsung Gaya kepemimpinan Situasional dan Kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi kerja lebih besar dibanding pengaruh secara langsung Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi terhadap Kinerja.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Situasional, Kompensasi, Motivasi, Kinerja

ABSTRAC

Current conditions of global competition that is always changing, so that employees are required to create a high performance for enterprise development. In improving the performance of employees depends on the people in it. Policy leaders in developing accounting systems and corporate data to be effective, compensation or awards to employees who are expected to provide motivation to further improve its performance karyawan so as to bring the company achieve its intended purpose.

The research was conducted at PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Branch Jember. This study used Situational Leadership and Compensation Committee as an independent variable, Motivation as an intervening variable and performance as the dependent variable. The purpose of this study to analyze and determine the influence of Leadership Styles and Compensation for Performance through Motivation as an intervening variable. The sample used is an employee of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Jember branch with a number sample of 52 respondents using *simple random sampling method*. The analysis used include test validity, test reliability, test the assumptions of classical, model test, linear regression analysis and intervening.

The data have been processed using the SPSS program produces the following regression equation:

$$Z = 0,524 ZX_1 + 0,485 ZX_2 + e$$

$$Y = 0,258 YX_1 + 0,240 YX_2 + 0,545 YZ + e$$

Based on the above results can be seen that style of Situational Leadership and Compensation Committee has positive and significant impact on Motivation, Situational Leadership and Compensation Committee and a significant positive

effect on performance. Based on the above analysis can be performed two tests of mediation (intervening) so it is known that the motivational variables could be intervening variable because the calculation of standardized coefficients for the indirect effect of the Situational Leadership style and Compensation for work performance through greater motivation than the direct influence of Situational Leadership Styles and Compensation against performance.

Keywords: Situational Leadership, Compensation, Motivation, Performance

PRAKATA

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-NYA, serta memberikan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO), Tbk. Cabang Jember Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*”. Solawat serta salam semoga selalu tercurah kepangkuan Beliau Rasulullah SAW. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S1) pada Jurusan Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, berupa dorongan, nasehat, saran dan kritik yang sangat membantu. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Mohammad Saleh, M.Sc., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, S.E., M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Dr. Ahmad Roziq, S.E., M.M., Ak., selaku Sekretaris Jurusan S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
4. Bapak Rohman Effendi, S.E., M.Si., Ak., selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, S.E., M.Si., Ak., selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu, pikiran, memberikan pengarahan, perhatian, petunjuk dan bimbingan bagi penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak Drs. Wasito M.Si., Ak., selaku dosen wali yang telah banyak membantu selama masa studi penulis.
6. Bapak dan ibu dosen beserta Staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Jember serta Perpustakaan Ekonomi dan Perpustakaan Pusat.

7. Bapak dan ibu guru yang telah sabar membimbing dan membagikan ilmunya mulai dari TK sampai PT.
8. BRI Cabang Jember yang telah mengizinkan penulis untuk menjadikan sebagai objek penelitian serta bantuan dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Ibu dan bapakku tersayang, terimakasih yang tak terhingga atas doa yang tak pernah henti, kasih sayang, keringat dan air mata yang kalian relakan untuk anakmu ini, nasehat dan segala sesuatu yang tidak bisa penulis sebutkan sehingga penulis dapat melewati segala sesuatu dalam menjalankan hidup.
10. Mas Jijib sekeluarga dan Mbak Evi sekeluarga, terimakasih atas doa, semangat, nasehat dan kelucuan dari keponakanku Naya, Riskal dan Riski terimakasih atas kegembiraan yang kalian berikan selama ini.
11. Mbah kakung sekeluarga terimakasih atas doa restunya, Lilik sekeluarga terimakasih atas persinggahanku di Patrang serta seluruh keluarga besar terimakasih atas doa dan dukungan kalian semua.
12. Rido Purwanto sekeluarga, terimakasih yang sangat karena telah menemaniku dengan sabar, membantu penyelesaian skripsi, doa dan semangatnya. Aku harap kita selalui direstui oleh Allah SWT.
13. Himagilang sekeluarga (Adhi, Agung, Budi, Chandra, Devi, Dicky, Dian, Dinar, Dini, Fauzi, Hendra, Lila, Mita, Rido, Teguh, Vena, Widha, Yusuf) terimakasih atas persaudaraan dan touringnya dan semua teman-temanku angkatan 2007 AKT RS terimakasih atas kebersamaannya di kampus.
14. Bapak, ibu dan mas kos yang bersedia menampungku, keluargaku di Jember (Tita, Widya, Emi, Mei, Su Ima, Su Uya', Moay, Nurul, Fitri, Rahma, Tiyas dan semuanya) terimakasih atas kebersamaannya dan bantuannya selama ini.
15. Teman-temanku semasa TK, SD, SMP dan SMA yang selalu ada waktu untuk liburan dan kegilaan kalian.
16. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan. Oleh karena itu, penulis mohon kritik dan saran demi kemajuan penulisan berikutnya. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan

pengetahuan bagi yang membacanya. Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan hidayah-NYA kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Jember, 03 Agustus 2011

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PEMBIMBING	vi
HALAMAN PERSETUJUAN	vii
HALAMAN PENGESAHAN	viii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	xi
PRAKATA.....	xii
DAFTAR ISI.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xx
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxi

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	4

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori	5
2.1.1. Pengaruh Akuntansi dan Akuntansi Keperilakuan.....	5
2.1.2. Pemimpin dan Kepemimpinan	7
2.1.3. Kepemimpinan Situasional	8
2.1.4. Perilaku Tugas	10
2.1.5. Perilaku Hubungan	11
2.1.6. Kompensasi	12
2.1.7. Prinsip-Prinsip Kompensasi	13
2.1.8. Motivasi.....	14
2.1.9. Teori Motivasi.....	15
2.1.10. Kinerja.....	16
2.1.11. Penilaian Kinerja.....	17
2.2. Penelitian Terdahulu	19
2.3. Kerangka Konseptual.....	20
2.4. Pengembangan Hipotesis.....	20
2.4.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi	20
2.4.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi.....	21
2.4.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan.....	21
2.4.4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi.....	22
2.4.5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	23
2.4.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Variabel Motivasi.....	23
2.4.7. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Variabel Motivasi.....	24

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian.....	25
3.2. Jenis dan Sumber Data.....	25
3.2.1 Metode Pengumpulan Data.....	25
3.3. Populasi dan Sampel.....	26
3.4. Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya.....	26
3.4.1. Variabel Independen.....	27
3.4.2. Variabel Intervening.....	29
3.4.3. Variabel Dependen.....	30
3.5. Metode Analisis Data.....	30
3.5.1. Statistik Deskriptif.....	30
3.5.2. Uji Instrumen.....	31
3.5.2.1. Uji Validitas Data.....	31
3.5.2.2. Uji Reliabilitas Data.....	31
3.5.3. Uji Asumsi Klasik.....	31
3.5.3.1. Uji Normalitas.....	32
3.5.3.2. Uji Heterokedastisitas.....	32
3.5.3.3. Uji Multikolinieritas.....	32
3.5.4. Pengujian Hipotesis.....	33
3.5.4.1. Path Analysis.....	33
3.5.4.2. Nilai T.....	34
3.5.4.3. Uji Pengaruh Mediasi.....	34
3.5.4.4. Menghitung Jalur.....	35

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	38
4.1.1. Sejarah Singkat Objek Penelitian.....	38
4.1.2. Gambaran Umum dan Sampel.....	41
4.2. Analisis Deskriptif.....	42

4.2.1. Deskriptif Responden	42
4.2.2. Deskriptif Variabel Penelitian.....	44
4.3. Uji Instrumen.....	45
4.3.1. Uji Validitas.....	45
4.3.2. Uji Reliabilitas.....	48
4.4. Uji Asumsi Klasik.....	49
4.4.1. Uji Normalitas Data.....	49
4.4.2. Uji Multikolinieritas	50
4.4.3. Uji Heterokedastisitas.....	51
4.5. Uji Hipotesis	52
4.5.1. Path Analysis.....	52
4.5.2. Nilai T.....	54
4.5.3. Uji Pengaruh Mediasi.....	57
4.5.4. Menghitung Jalur.....	59
4.5.4.1. Pengaruh Langsung.....	60
4.5.4.2. Pengaruh Tidak Langsung.....	60
4.6. Pembahasan.....	61
4.6.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi.....	61
4.6.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi.....	62
4.6.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja.....	63
4.6.4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	64
4.6.5. Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	65
4.6.6. Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi.....	65
4.6.7. Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi.....	67

BAB 5 KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN	68
5.1. Kesimpulan.....	68
5.2. Keterbatasan	70
5.3. Saran.....	71

DAFTAR PUSTAKA.....

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Indikator Perilaku Tugas.....	7
2.2 Indikator Perilaku Hubungan.....	8
4.1 Sampel dan Tingkat Penyebaran.....	42
4.2 Data Deskriptif Responden.....	43
4.3 Hasil Uji Deskriptif Variabel.....	44
4.4 Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Situasional.....	45
4.5 Uji Validitas Kompensasi.....	46
4.6 Uji Validitas Motivasi.....	47
4.7 Uji Validitas Kinerja Karyawan.....	47
4.8 Hasil Uji Reliabilitas.....	48
4.9 Hasil Uji Multikolinieritas.....	51
4.10	
Hasil Uji Heterokedastisitas.....	52
4.11 Hasil Analisis Jalur.....	53
4.12 Nilai T Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi Terhadap Motivasi.....	55
4.13 Nilai T Gaya Kepemimpinan Situasional, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	56
4.14 Pengaruh Langsung.....	60

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

- 1 Data Analisis
- 2 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Gaya Kepemimpinan Situasional
- 3 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Kompensasi
- 4 Hasil Rekapitulasi Kuesioner Motivasi
- 5 Hasil Rekapitulasi Kinerja Karyawan
- 6 Deskriptif Statistik
- 7 Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Situasional
- 8 Uji Validitas Kompensasi
- 9 Uji Validitas Motivasi
- 10 Uji Validitas Kinerja Karyawan
- 11 Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Situasional
- 12 Uji Reliabilitas Kompensasi
- 13 Uji Reliabilitas Motivasi
- 14 Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan
- 15 Uji Normalitas Motivasi
- 16 Uji Normalitas Kinerja Karyawan
- 17 Uji Multikolinieritas Motivasi
- 18 Uji Multikolinieritas Kinerja Karyawan
- 19 Uji Heterokedastisitas Motivasi
- 20 Uji Heterokedastisitas Kinerja Karyawan
- 21 Uji Jalur Motivasi
- 22 Uji Jalur Kinerja Karyawan
- 23 Kuesioner Penelitian

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.3 Kerangka Konseptual.....	20
3.1 Model Diagram Path.....	33
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	37
4.1 Hasil Uji Normalitas Data dengan Normal P-Plot.....	49
4.2 Hasil Uji Normalitas Data dengan Normal P-Plot.....	50
4.3 Hasil Uji Path Analysis.....	59

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam suatu perusahaan, pencapaian tujuan merupakan falsafah bisnis yang selalu mendasari setiap aktivitas perusahaan. Dimana suatu perusahaan dalam melakukan aktivitas hendaklah memiliki seorang pemimpin yang handal sehingga mampu mengarahkan dan mengembangkan usaha – usaha bawaan sesuai dengan kekuasaan yang dimilikinya kearah pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan secara efisien, efektif dan ekonomis.

Tanpa kepemimpinan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin terjadi kerenggangan. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya ditunjukkan oleh jumlah kekuasaan yang dimiliki dan bagaimana menggunakannya, tetapi ditunjukkan oleh perhatian pemimpin terhadap kesejahteraan bawahan, komitmen akan pertumbuhan bawahan terutama sikap mengayomi yang ditunjukkan untuk menguatkan kemauan bawahan dan pelaksanaan kerja guna meningkatkan kinerja. Apabila karyawan merasa terasing baik dengan lingkungan pergaulan maupun pekerjaan maka kemungkinan yang didapat justru turunya kinerja pegawai tersebut (Hersey dan Blanchard, 1995:178).

Beberapa jenis gaya kepemimpinan diantaranya gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan gaya kepemimpinan hasil dari pengembangan dari gaya kepemimpinan sebelumnya yang disebut gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang selalu berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, serta bersifat fleksibel dalam menyesuaikan dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerjanya.

Hal ini sesuai dengan kondisi persaingan global saat ini yang selalu berubah, sehingga dituntut untuk lebih adaptif terhadap lingkungan. Kepemimpinan memegang peran penting dalam perencanaan dan pengembangan strategi perusahaan (Yukl, 2006; Pratt, 2004 dalam Yuliana, 2010), karena gaya kepemimpinan yang berbeda akan mempengaruhi cara manajer menggunakan dan

mengembangkan sistem dan data akuntansi perusahaan. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga secara langsung karyawan dapat termotivasi dan meningkatkan kinerja.

Simamora (2004:442), kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Pemberian kompensasi dilakukan perusahaan untuk menghargai prestasi karyawan, mempertahankan pegawai, mendapatkan karyawan yang lebih bermutu dan sistem kompensasi haruslah dapat memberikan motivasi karyawan sehingga kinerja mereka selalu meningkat. Menurut Michael dan Harold dalam Wulandari (2010), kompensasi dapat dibedakan menjadi kompensasi material berupa upah, gaji, fasilitas yang disediakan perusahaan. Kompensasi sosial berupa penghargaan dan status, dan kompensasi aktifitas berupa bentuk kompensasi diluar tanggungjawab pekerjaan guna mengobati kejenuhan dari rutinitas pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2007:95) menyatakan bahwa: “ Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Motivasi karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan terhadap bawahan, pemberian kompensasi sebagai balas jasa dari hasil kerja karyawan, sehingga para karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian penting dari perusahaan.

Menurut Hasibuan (1991:105), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu. Sehingga, kesuksesan atau keberhasilan dalam suatu perusahaan bergantung pada orang-orang yang ada didalamnya. Pimpinan maupun karyawan, secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri memiliki kepentingan terhadap pencapaian tujuan. Kebijakan pimpinan dalam mengembangkan sistem dan data akuntansi perusahaan supaya efektif, pemberian kompensasi atau penghargaan kepada karyawan yang diharapkan memberikan motivasi karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya sehingga dapat membawa perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Jember yang selanjutnya disebut dengan BRI Cabang Jember, merupakan salah satu BUMN di sektor perbankan yang telah lama berdiri di Indonesia. Mempunyai peranan penting sebagai agen pembangunan untuk menunjang perekonomian nasional. BRI tidak hanya menjangkau pada masyarakat kalangan menengah keatas, tetapi juga kalangan masyarakat menengah kebawah. Hal ini dibuktikan melalui kantor unit yang tersebar di hampir setiap kecamatan Indonesia, sehingga berpengaruh pada banyaknya jumlah karyawan BRI.

Perbedaan kebutuhan dan keinginan di setiap karyawan, menyebabkan diperlukannya gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin dalam menetapkan kebijakan-kebijakan mengenai sistem kompensasi dan data akuntansi perusahaan supaya dapat mengarahkan dan mengendalikan bawahannya supaya mau menjalankan strategi-strategi perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan secara efisien dan efektif. Tujuan karyawan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginannya diperoleh melalui kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan kinerja yang dihasilkan karyawan, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk lebih baik lagi dalam bekerja. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil judul "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk. Cabang Jember Dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening*".

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas maka permasalahan yang ingin diangkat oleh penulis adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap motivasi?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi?
3. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

6. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening?
7. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menguji apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap motivasi.
2. Untuk mengetahui dan menguji apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi.
3. Untuk mengetahui dan menguji apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Untuk mengetahui dan menguji apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui dan menguji apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui dan menguji apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.
7. Untuk mengetahui dan menguji apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan maka hasil penelitian ini diharapkan dapat mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. BRI Cabang Jember
Memberikan tambahan informasi dan sumbangan pemikiran untuk mendorong dan memberikan stimulasi bagi peningkatan kinerja

karyawan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Karyawan BRI Cabang Jember

Memberikan tambahan informasi mengenai gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin dan pemberian kompensasi yang dapat menimbulkan motivasi terhadap peningkatan kinerja.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan dan tambahan informasi untuk penelitian selanjutnya di masa datang.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengaruh Akuntansi dan Akuntansi Keperilakuan

Akuntansi adalah suatu proses pengidentifikasian, pengukuran, dan pelaporan informasi ekonomi untuk memungkinkan adanya penilaian dan keputusan yang jelas dan tegas bagi mereka yang menggunakan informasi tersebut (American Accounting Assosiation, dalam Ikhsan dan Ishak, 2005:5).

Akuntansi bukanlah sesuatu yang statis, tetapi akan selalu berkembang sesuai dengan perkembangan lingkungan akuntansi serta kebutuhan organisasi akan informasi yang dibutuhkan oleh penggunanya (Khomsiyah 2000, dalam Ikhsan dan Ishak, 2005:1). Berdasarkan pemikiran tersebut, manusia dan faktor sosial secara jelas didesain dalam aspek-aspek operasional utama dari seluruh sistem akuntansi. Dan para akuntan belum pernah mengoperasikan akuntansi pada sesuatu yang fakum.

Para akuntan secara berkelanjutan membuat beberapa asumsi mengenai bagaimana mereka membuat orang termotivasi, bagaimana mereka menginterpretasikan dan menggunakan informasi akuntansi, dan bagaimana sistem akuntansi mereka sesuai dengan kenyataan manusia dan mempengaruhi organisasi. Penjelasan diatas menunjukkan adanya aspek keperilakuan pada akuntansi, baik dari pihak pelaksana (penyusun informasi) maupun dari pihak pemakai informasi akuntansi. Pihak pelaksana (penyusun informasi akuntansi) adalah seorang atau kumpulan orang yang mengoperasikan sistem informasi akuntansi dari awal sampai terwujudnya laporan keuangan.

Akuntansi keperilakuan adalah suatu ilmu pengetahuan perilaku untuk melengkapi gambaran informasi dengan mengukur faktor manusia yang mempengaruhi keputusan bisnis dan hasil mereka. Akuntansi keperilakuan menyediakan suatu kerangka yang disusun berdasarkan teknik sebagai berikut ini (Ikhsan dan Ishak, 2005:5):

1. Untuk memenuhi dan mengukur dampak proses bisnis terhadap orang-orang dan kinerja perusahaan.

2. Untuk mengukur dan melaporkan perilaku serta pendapat yang relevan terhadap perencanaan strategis.
3. Untuk mempengaruhi pendapat dan perilaku guna memastikan keberhasilan implementasi kebijakan pemerintah.

Perkembangan bisnis saat ini penuh dengan persyaratan untuk melaporkan informasi kepada pihak lain tentang siapa atau apa, bagaimana menjalankan organisasi, dan untuk siapa harus bertanggungjawab. Hal ini pada umumnya disebut sebagai “persyaratan” pelaporan. Persyaratan pelaporan dapat mempengaruhi perilaku dalam beberapa cara, diantaranya adalah:

1. Antisipasi penggunaan informasi, yaitu persyaratan pelaporan kemungkinan besar akan mempengaruhi perilaku pembuat ketika informasi yang dilaporkan merupakan deskripsi mengenai perilaku pembuat itu sendiri, atau untuk nama pembuat tersebut akan bertanggungjawab.
2. Prediksi pengirim penggunaan informasi, yaitu penerima menyatakan secara jelas bagaimana mereka menginginkan pembuat laporan berperilaku, meskipun sulit untuk dicapai secara simultan seperti: laba jangka pendek yang tinggi, pertumbuhan jangka panjang, atau citra publik yang baik. Apabila pembuat laporan bertanggungjawab kepada penerima maka ia akan berperilaku dalam cara-cara yang menyenangkan mengenai apa yang harus dilaporkan, mengenai tindakan dan hasil yang manakah yang penting bagi penerima.
3. Insentif/sanksi, merupakan suatu kekuatan dan sifat dari penerima terhadap pembuat laporan adalah penentu yang penting dalam mengubah perilakunya. Semakin besar potensi yang ada untuk memberikan penghargaan atau sanksi semakin hati-hati pembuat laporan atau bertindak dan memastikan bahwa informasi yang dilaporkan dapat diterima.
4. Penentuan waktu, waktu merupakan faktor penting dalam menentukan apakah persyaratan pelaporan akan menyebabkan perubahan dalam perilaku pembuat laporan atau tidak. Supaya persyaratan pelaporan dapat menyebabkan perubahan perilakunya, ia harus mengetahui persyaratan tersebut sebelum ia bertindak. Sehingga jika persyaratan pelaporan yang sebelumnya dikenakan

setelah perilaku yang dilaporkan, maka akan dapat diketahui pada pembuatan laporan berikutnya.

5. Pengarahan perhatian, suatu persyaratan pelaporan dapat menyebabkan pembuat mengubah perilakunya. Hal itu kemungkinan informasi memiliki suatu cara untuk mengarahkan perhatian pada bidang-bidang yang berkaitan dengannya, yang dapat mengarah pada perubahan perilaku.

2.1.2 Pemimpin dan Kepemimpinan

Terdapat perbedaan makna dalam mengartikan pemimpin dan kepemimpinan. Kepemimpinan menurut Yukl (1994:14) adalah sebuah proses mempengaruhi sosial dengan pengaruh yang disengaja digunakan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur kegiatan-kegiatan dan hubungan-hubungan dalam sebuah kelompok organisasi. Menurut Hadari dan Nawawi (2006:9) arti pemimpin adalah orang yang memimpin, sedangkan arti kepemimpinan adalah kemampuan/kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan yang bersama.

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Pemimpin menunjukkan perilaku yang memiliki kemampuan memimpin. Sedangkan kepemimpinan adalah kualitas kemampuan pribadi yang dimiliki pemimpin dalam menggerakkan bawahannya. Dengan demikian, dimensi kualitas kepemimpinan menjadi faktor pembeda antara pemimpin dengan pemimpin lainnya dan pemimpin dengan pengikutnya.

Sedangkan pengaruh yang digunakan oleh pemimpin (*the leader*) terhadap yang dipimpin (*the leads*) mencakup aspek ide/gagasan, perasaan, sikap dan perilaku yang diinginkan pemimpin terhadap yang dipimpinnya. Usaha mempengaruhi aspek kognisi, afeksi dan psikomotorik orang lain bukanlah tugas yang ringan bagi setiap pemimpin. Oleh karenanya maka seringkali keberhasilan pemimpin menjalankan pengaruhnya kepada orang dengan adanya sejumlah kualitas pribadi yang tinggi.

Dari definisi diatas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan. Oleh karena itu, berhasil tidaknya seorang pemimpin sangat mempengaruhi bawahannya.

Jika pengaruhnya kuat sehingga bawahan tunduk, taat dan sukarela mau menjalankan perintah-perintahnya maka kepemimpinan tersebut baik. Sebaliknya jika pengaruh lemah sehingga orang lain atau bawahan menolak terhadap perintah dan tugas yang diberikan maka kepemimpinan itu buruk. Usaha pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya menggunakan perilaku-perilakunya. Perilaku merupakan aspek yang penting inilah yang memberikan dampak bagi efektifitas kepemimpinan.

2.1.3 Kepemimpinan Situasional

Penelitian ini mengkaji kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1995:179) yang didukung oleh Korman dan Sanford yang memfokuskan pada perilaku pimpinan dalam hubungannya dengan pengikut (ketua dan anggota). Lebih dari teori-teori sebelumnya, pendekatan ini memfokuskan banyak perhatian pada karakteristik karyawan, maksudnya para karyawan memiliki tingkat kesiapan yang berbeda-beda. Orang-orang yang memiliki tingkat kesiapan rendah karena sedikitnya kemampuan atau pelatihan, atau perasaan tidak aman sehingga membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda dengan orang-orang yang memiliki tingkat kesiapan tinggi.

Kepemimpinan situasional juga mendasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin dan kadar dukungan sosio-emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu. Konsep ini dikembangkan untuk membantu orang-orang yang melakukan proses kepemimpinan, tanpa mempersoalkan peranan mereka, agar lebih efektif dalam hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dengan level kematangan para pengikutnya, bagi para pemimpin.

Konsep dasar dari gaya kepemimpinan situasional adalah kedewasaan atau kematangan bawahan. Begitu tingkat kedewasaan dalam menyelesaikan tugas

meningkat, maka pemimpin harus mulai mengurangi orientasi pada tugas dan mulai meningkatkan orientasi pada hubungan (atasan-bawahan) sampai bawahan mencapai kedewasaan tingkat sedang. Begitu bawahan mulai bergerak tingkat kedewasaannya dari tingkat sedang menuju dewasa, adalah tepat saatnya pemimpin untuk mengurangi baik orientasi pada bawahan maupun orientasi pada tugas.

Dengan demikian bawahan tidak hanya dewasa tetapi juga dewasa secara psikologi. Kepemimpinan situasi yang menggunakan konsep dasar kedewasaan atau kematangan bawahan ini baru berarti apabila peranan pemimpin atau manajer dalam memotivasi bawahan tidak diberikan kepada bawahan sesuai dengan tingkat kedewasaannya. Setelah kedewasaan atau kematangan bawahan diketahui dan gaya kepemimpinan dipahami, maka dapat diterapkan perilaku kepemimpinan yang efektif dalam manajemen, yang terkenal dengan nama kepemimpinan situasional.

Menurut teori situasional, seorang pemimpin dapat menggunakan satu dari empat gaya kepemimpinan, berdasarkan kombinasi perilaku hubungan dan tugas:

1. *Telling* (memerintah)

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini berorientasi pada tugas dan rendah pada hubungan dengan anggota organisasi atau bawahan. Pemimpin merupakan pusat kegiatan karena kesiapan dan kematangan bawahan rendah, mengharuskan pemimpin menjelaskan peran setiap anggota organisasi atau bawahan tentang apa, bagaimana, kapan dan dimana melaksanakan berbagai tugasnya. Oleh karena itu perilaku atau gaya kepemimpinan ini akan efektif di lingkungan atau organisasi yang kesiapan dan kematangan anggotanya rendah, dalam arti cenderung tidak memiliki kemampuan dan tidak mempunyai kemauan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas/pekerjaannya.

2. *Selling* (menjual/menawarkan)

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan perilaku orientasi tugas dan hubungan yang kedua-duanya tinggi. Perilaku atau gaya ini dilakukan untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi anggota organisasi sebagai bawahan yang masih rendah kesiapan dan

kematangannya. Kondisi ini ditunjukkan oleh anggota organisasi yang kemampuan kerjanya belum memadai dan kadang-kadang berkemauan dalam melaksanakan tugas-tugas. Dalam situasi anggota organisasi atau bawahan seperti pemimpin harus berperan menawarkan tugas-tugas pada kemampuan atau berkemauan dan harus memberikan pengarahan dalam bekerja.

3. *Participating* (mengikutsertakan/partisipasi)

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi pada tugas dan orientasi hubungan dengan anggota organisasi tinggi. Pada dasarnya gaya kepemimpinan ini menunjukkan kesediaan atau kemampuan pemimpin dalam mengikutsertakan atau mendayagunakan anggota organisasi sebagai bawahan. Gaya kepemimpinan akan efektif apabila bawahan memiliki kesiapan dan kematangan yang tinggi, namun mereka (bawahan) masih kurang yakin akan kemampuan yang mereka miliki sehingga membutuhkan sedikit bimbingan dari pimpinan.

4. *Delegating* (pendelegasian/wewenang)

Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi tugas rendah dan hubungan dengan anggota sebagai bawahan rendah. Gaya atau perilaku kepemimpinan ini akan efektif apabila anggota organisasi sebagai bawahan sangat tinggi kesiapan dan kematangan dalam bekerja.

2.1.4 Perilaku Tugas

Pengertian perilaku tugas menurut Hersey dan Blanchard sama dengan arahan, sedangkan Fiedler mengemukakan struktur tugas adalah sejauh mana kejelasan tugas dan orang yang bertanggung jawab melaksanakannya. Berikut ini penjelasan Hersey dan Blanchard mengenai perilaku tugas adalah kadar upaya pemimpin organisasi menetapkan anggota kelompok, menjelaskan aktivitas setiap anggota serta kapan, dimana dan bagaimana cara menyelesaikannya dicirikan dengan upaya untuk menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas.

Pendapat tersebut diatas menjelaskan bahwa perilaku tugas disini dapat menentukan apa yang akan dikerjakan, untuk apa, biaya berapa, darimana, dengan siapa mengerjakannya dan keseluruhannya ini disampaikan kepada karyawan.

Instrumen untuk mengukur perilaku tugas menurut Hersey dan Blanchard (1995:191) didasarkan dalam lima dimensi perilaku ditunjukkan pada Tabel 2.1

Tabel 2.1. Indikator Perilaku Tugas

Dimensi Perilaku Tugas	Indikator Perilaku Sejauh Mana Pemimpin
Penyusunan tujuan	Menetapkan tujuan yang perlu dicapai orang-orang
Pengorganisasian	Mengorganisasikan situasi kerja bagi orang-orangnya
Menetapkan batas tujuan	Menetapkan batas waktu bagi orang-orangnya
Pengarahan	Memberikan arahan spesifik
Pengendalian	Menetapkan dan mensyaratkan adanya laporan eguler tentang kemampuan pelaksanaan pekerjaan.

Sumber: Hersey dan Blanchard (1995:191)

2.1.5 Perilaku Hubungan

Menurut Hersey dan Blanchard, perilaku hubungan adalah suatu perilaku hubungan pimpinan dalam memberikan kesempatan kepada anggota untuk membicarakan segala sesuatu yang berkenaan dengan tugas yang dilaksanakan oleh bawahan. Sedang seberapa luas dan sempitnya kesempatan tersebut akan menyangkut gaya yang akan dilakukan oleh pemimpin. Bahwa perilaku hubungan adalah kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi diantara mereka sendiri dan apa yang anggota kelompok mereka membuka lebar saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosio-emosional, psikologis dan kemudahan perilaku.

Instrumen untuk mengukur perilaku hubungan menurut Hersey dan Blanchard (1995:191) didasarkan dalam lima dimensi perilaku ditunjukkan dalam Tabel 2.2

Tabel 2.2. Indikator Perilaku Hubungan

Dimensi Perilaku Hubungan	Indikator Perilaku Sejauh Mana Pemimpin
Memberikan dukungan	Memberikan dukungan dan dorongan
Mengkomunikasikan	Melibatkan orang-orang dalam diskusi yang bersifat member dan menerima tentang pekerjaan
Memudahkan interaksi	Memudahkan interaksi diantara orang-orangnya
Aktif menyimak	Berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orangnya
Memberikan bantuan	Memberikan kebalikan tentang persepsi orang-orang

Sumber: Hersey dan Blanchard (1995:191)

Jadi intinya konsep dari perilaku tugas adalah terletak pada proses komunikasi satu arah yaitu adanya petunjuk dari pimpinan yang perlu dilakukan oleh anggotanya. Sedangkan perilaku hubungan adalah adanya penggunaan komunikasi dua arah atau timbal balik antara pimpinan dengan anggota baik dalam proses pengambilan keputusan/menentukan program dan pelaksanaannya. Digunakannya komunikasi dua arah tersebut diharapkan memperoleh dukungan sosio-emosional dan psikologis.

2.1.6 Kompensasi

Kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi daripada

organisasi lain. Kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja (Nawawi, 2001:315). Kompensasi finansial yang dimaksud dapat berupa tunjangan dan insentif, sedangkan untuk kompensasi nonfinansial dapat berupa pujian, penghargaan bahkan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan untuk memberikan kenyamanan bekerja.

Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks, namun paling penting bagi karyawan dan organisasi/perusahaan itu sendiri, untuk itu dalam menetapkan kebijakan kompensasi perusahaan harus memperhatikan prinsip-prinsip kompensasi yang baik. Sedangkan menurut Michael dan Harold (1993:443) dalam Wulandari (2010), membagi kompensasi menjadi tiga bentuk, yaitu:

1. Bentuk kompensasi material. Bukan hanya berbentuk uang seperti gaji, upah, bonus dan komisi melainkan segala bentuk penguatan fisik seperti fasilitas parkir dan ruang kantor yang nyaman dan berbagai bentuk tunjangan yang lain misalnya pensiun dan asuransi kesehatan.
2. Bentuk kompensasi sosial. Kompensasi ini erat hubungannya dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli dibidangnya, penghargaan prestasi, promosi, dll.
3. Bentuk kompensasi aktifitas. Bentuk kompensasi ini mampu mengkompensasikan bentuk-bentuk pekerjaan diluar tanggung jawab dengan kondisi pekerjaan inti (yang menjadi tanggung jawab) sudah terealisasikan kebosanan rutinitas.

2.1.7 Prinsip-prinsip Kompensasi

Prinsip-prinsip kompensasi menurut (Siagian, 1999:174) terdiri dari:

1. Prinsip keadilan, untuk mengukur adil atau tidak biasanya yang bersangkutan menggunakan empat perbandingan:
 - a. Menilai apakah imbalan yang diterima sesuai dengan harapannya

- b. Membandingkan dengan imbalan yang pernah diterimanya ketika bekerja di tempat lain
 - c. Membandingkan jumlah dan jenis imbalan yang pernah diterimanya ketika bekerja ditempat lain
 - d. Membandingkan dengan sistem imbalan perusahaan lain yang bergerak dibidang yang sama
2. Prinsip kewajaran, besarnya kompensasi yang diberikan memungkinkan karyawan yang bersangkutan beserta keluarganya mempertahankan gaya hidup yang layak, sesuai dengan kedudukan sosial dan martabatnya diperusahaan dan dimasyarakat.
 3. Prinsip kesetaraan, diterapkan apabila dipasar kerja berlaku tingkat upah dan gaji tertentu yang ditentukan antara lain melalui kesepakatan asosiasi pengguna tenaga kerja.
 4. Prinsip kemampuan organisasi, dalam memberikan kompensasi harus mempertimbangkan tentang kemampuan perusahaan, karena bila perusahaan memberikan imbalan melebihi kemampuan perusahaan maka bukan hanya menghabiskan laba melainkan investasipun tidak mungkin dilakukan.

2.1.8 Motivasi

Menurut Hasibuan (2007:95) menyatakan bahwa: “Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Mendorong kerja bawahan supaya mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Motivasi ini hanya dapat diberikan kepada “ orang-orang yang mampu” untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Bagi orang-orang yang tidak mampu mengerjakan pekerjaan tersebut tidak perlu dimotivasi/percuma. Orang akan mau bekerja keras dengan harapan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dari hasil pekerjaan yang mereka lakukan. Kebutuhan dan keinginan yang dipuaskan dengan bekerja adalah:

1. Kebutuhan fisik dan keamanan : menyangkut kepuasan kebutuhan fisik (makan, tempat tinggal) serta rasa aman dalam menikmatinya.
2. Kebutuhan sosial : bekerjasama, saling membantu dan pengakuan terhadap individu lainnya.
3. Kebutuhan egoistik : keinginan orang untuk bebas mengerjakan sesuatu sendiri dan puas karena berhasil menyelesaikannya dengan baik.

Tingkah laku seseorang dipengaruhi serta dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan kepuasan. Hal ini timbul dari diri sendiri maupun dari luar (lingkungan). Alat- alat untuk memotivasi :

1. Materiil : alat motivasi berupa uang dan barang yang mempunyai nilai pasar (tempat tinggal,kendaraan).
2. Nonmateriil : alat motivasi berupa barang rohani saja (medali, piagam, bintang jasa).
3. Kombinasi materiil dan nonmateriil

Bentuk motivasi ada dua macam yakni positif dan negatif, motivasi positif untuk jangka panjang dan motivasi negatif untuk jangka pendek, dan penerapan ini harus adil dan konsisten.

1. Motivasi positif: pemberian hadiah bagi karyawan yang berprestasi (pemberian bonus, kenaikan jabatan).
2. Motivasi negatif: pemberian hukuman (ancaman) kepada karyawan yang pekerjaannya kurang baik, dengan motivasi ini semangat kerja karyawan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum (penurunan jabatan, pemecatan).

2.1.9 Teori Motivasi

Salah satu sarana manajemen paling penting harus dibebankan agar tujuan organisasi dapat tercapai adalah faktor manusia. Tanpa manusia yang berkualitas, meskipun sistem yang canggih, tujuan organisasi mungkin hanya sekedar bayangan saja. Dalam pencapaian tujuan perusahaan akan mengakibatkan moral kerja karyawan menjadi rendah. Akan berbeda kondisi jika pengelolaan

perusahaan didasarkan atas maksimisasi motivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi. Pengelompokan teori motivasi:

1. Teori kepuasan

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan untuk melakukan tindakan dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya.

2. Teori proses

Teori ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan “ bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu”, supaya karyawan bekerja giat sesuai dengan keinginan pimpinan. Maka adanya daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperoleh pada masa depan.

2.1.10 Kinerja

Kinerja merupakan perwujudan dari hasil karya seseorang yang pada saatnya akan menentukan keseluruhan dari keberhasilan seseorang, faktor-faktor yang berpengaruh dalam menentukan apakah seseorang akan bekerja lebih baik atau berprestasi lebih baik. Pendapat Hasibuan (1991:105) yang menyatakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu. Faktor yang mempengaruhi kinerja dikaitkan dengan gaya kepemimpinan situasional artinya pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan situasional akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

Peranan pemimpin sangatlah penting dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan yang berada dibawah kekuasaan dan wewenangnya. Dalam hal ini bagaimana pemimpin berperilaku dalam melaksanakan tugasnya berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Kuantitas kerja adalah jumlah yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam satu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Akan tetapi pengukuran kinerja dari sudut kuantitas tidak dapat diterapkan pada semua jenis pekerjaan. Dikatakan bahwa untuk jenis pekerjaan di bidang bisnis produksi, kuantitas adalah alat yang tepat untuk mengukur kinerja.

Kualitas kerja merupakan penunjuk sejauh mana mutu seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang meliputi ketepatan, kelengkapan dan kerapian. Salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dilihat dari sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik.

2.1.12 Penilaian Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006:382) penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan-karyawannya berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar-standar dan meningkat sepanjang waktu.

Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi prestasi kerja karyawan.

Untuk bersaing, perusahaan harus memperbaiki kinerja perusahaan dengan cara menekan biaya, inovasi produk dan proses, memperbaiki kualitas, produktivitas, dan percepatan masuk pasar. Jenis-jenis prestasi kerja dikategorikan menjadi 3 jenis, antara lain:

1. Penilaian Prestasi Kerja Berdasarkan Hasil

Kriteria yang dipakai dalam penelitian ini adalah hasil akhir yang dapat dicapai. Sasaran yang harus dicapai dalam penilaian ini telah ditetapkan lebih dahulu. Penetapan sasaran tersebut seringkali dengan tujuan untuk lebih memotivasi dan dilakukan atas prestasi karyawan, sehingga karena merasa bahwa tujuan ini mereka sendiri yang menetapkan, maka dia akan berusaha mencapainya. Dalam tipe ini penilaian cenderung tidak memperhatikan perilaku, sehingga hasil dari penilaian ini tidak dapat menggambarkan prestasi kerja secara keseluruhan.

2. Penilaian Prestasi Kerja Berdasarkan Perilaku

Beberapa jenis pekerjaan sering tak bisa diukur secara kuantitatif, namun harus dilakukan secara kualitatif, sehingga dibuat skala untuk mengukur prestasi kerja secara lebih teliti dengan memasukkan unsur kualitatif perilaku. Seperti yang dikutip oleh Gomez (1997:92), skala pengukuran ini bisa dikenal dengan nama *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS). BARS menganggap para pegawai memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku yang efektif dan yang tidak efektif. Penilaian dengan tipe ini sulit dilakukan dan memakan waktu lebih lama bila dibandingkan dengan tipe penilaian berdasar hasil. Namun demikian tipe ini mampu untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan seseorang yang sulit untuk diamati.

3. Penilaian Prestasi Kerja berdasarkan Kebijaksanaan

Hal-hal yang diukur dalam penilaian tipe ini antara lain:

- a. Jumlah pekerjaan yang mampu dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan (*quality of work*)
- b. Mutu pekerjaan yang dihasilkan berdasarkan syarat-syarat yang telah diterapkan
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan dan keterampilan (*job knowledge and skill*)
- d. Gagasan-gagasan yang disampaikan dan dimunculkan dalam membantu penyelesaian permasalahan yang ada (*creativity*)
- e. Kesiapan untuk bekerja sama dengan unit kerja masing-masing (*cooperation*)

- f. Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan (*dependability*)
- g. Semangat untuk melaksanakan tugas yang baru dan memperbesar tanggung jawab (*initiative*)
- h. Kepribadian, keterampilan, integritas pribadi (*personal qualities*)

2.2 Penelitian Terdahulu

Dari hasil penelitian Zuhri (2000) tentang Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pariwisata di Jember, dengan hasil gaya kepemimpinan situasional tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kematangan karyawan.

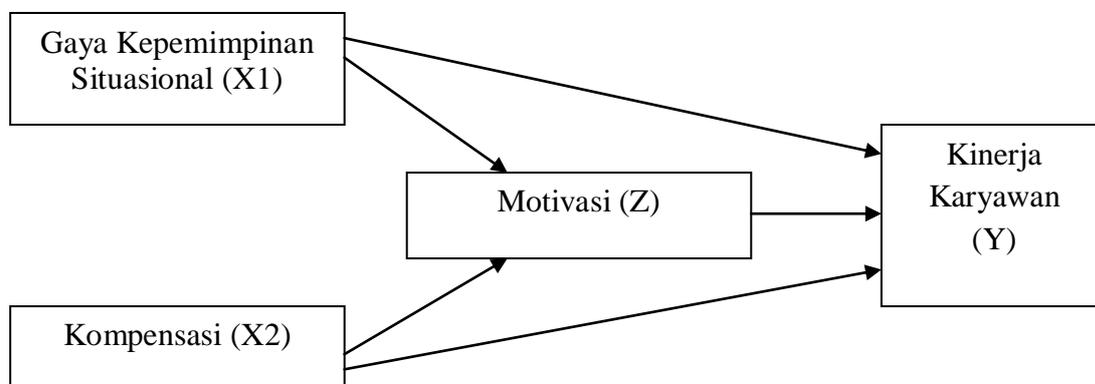
Dari hasil penelitian Noer (2006) tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan pada PT. BANK JATIM Cabang Lumajang, dengan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan situasional pada tugas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi berpengaruh pada hubungan secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dapat dikatakan berkinerja baik apabila hasil kinerja tersebut dapat dipertanggung jawabkan secara kualitas dan kuantitas.

Wulandari (2010) tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional, kompensasi dan kinerja karyawan pada PT. BANK JATIM Cabang Jember, dengan hasil penelitian gaya kepemimpinan situasional, perilaku tugas, perilaku hubungan, kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Anoki (2010) tentang penelitian mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Slamet Lenggeng Purbalingga dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening, hasil penelitiannya bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual menggambarkan secara spesifik pola pikir hubungan antar variabel-variabel di dalam sebuah penelitian. Berdasarkan telaah teoritis diatas, maka model penelitian atau kerangka pemikiran teoritis yang dibangun terdapat dalam Gambar 2.3, yang menggambarkan pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel intervening. Maka model kerangka kajian yang digunakan untuk memudahkan pemahaman konsep yang digunakan adalah:



Gambar 2.3. Kerangka Konseptual

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Motivasi

Hersey dan Blanchard (1995:179) menyatakan fokus terhadap perilaku pimpinan dalam pemberian bimbingan dan arahan (perilaku tugas) dan dukungan sosio-emosional (perilaku hubungan) dengan pengikut (ketua dan anggota) melalui perhatian pada karakteristik karyawan, maksudnya para karyawan memiliki tingkat kesiapan yang berbeda-beda. Melalui perilaku tugas dan hubungan ini dapat menciptakan kematangan dan kedewasaan karyawan yang dapat memberikan motivasi kepada karyawan. Pemimpin harus dapat memilih secara bijak gaya kepemimpinan mana yang tepat, karena gaya kepemimpinan yang berbeda akan berpengaruh terhadap kebijakan pengembangan sistem dan data akuntansi perusahaan. Sehingga kebijakan yang diambil dapat memotivasi

dan mendorong karyawan lebih produktif, maju dan berkualitas. Rumusan hipotesis pertama yang akan dikembangkan yaitu:

H1: Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap motivasi.

2.4.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi

Simamora (2004:450) menyatakan organisasi memberdayakan kompensasi untuk memotivasi para karyawannya. Kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja (Nawawi,2001:315). Hal ini dijelaskan pula oleh Michael dan Harold (1993:443) dalam Wulandari (2010) yang membagi kompensasi menjadi tiga bentuk yaitu kompensasi material, kompensasi sosial dan kompensasi aktifitas. Untuk menimbulkan motivasi kepada karyawan maka perlu diberikan kompensasi.

Bukan hanya kompensasi secara material saja yang diharapkan oleh karyawan, namun perlu diperhatikan pula tingkat pemberian kompensasi yang lainnya yaitu kompensasi sosial mengenai peningkatan jabatan, atau bahkan pengakuan status dari pekerja tidak tetap (kontrak) diangkat menjadi pegawai tetap dan kompensasi aktifitas berupa kegiatan diluar tanggungjawab pekerjaan kantor dapat melakukan hal lain untuk menghilangkan kejenuhan misalnya dengan hal yang sederhana mendengarkan lagu atau bermain permainan dalam komputer tetap dengan syarat pekerjaan harus diselesaikan dengan benar dan tepat waktu. Sehingga pemberian kompensasi tersebut dapat memberikan motivasi untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis yang kedua yaitu:

H2: Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi.

2.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan

Teori dari Hersey dan Blanchard dimana seorang pemimpin yang efektif tidak saja ditunjukkan pada jumlah kekuasaan yang dimiliki tapi ditunjukkan oleh perhatian dan komitmen pertumbuhannya, sehingga dapat meningkatkan

hasil kerja yang lebih baik sehingga kinerjanya bisa lebih meningkat. Pola perilaku ini ternyata memberikan korelasi yang efektif dengan memperhatikan perilaku hubungan dengan kepercayaan dan rasa percaya, bertindak ramah mencoba untuk mengerti masalah bawahan, memberikan informasi bawahan, dan memberikan pengakuan terhadap kontribusi dan keberhasilan karyawan serta perilaku tugas dengan menetapkan tujuan pada pedoman umum bagi para bawahan dalam melakukan pekerjaan dan menentukan kerjanya (Yukl, 1998:11).

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka, sehingga pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang akan dikembangkan yaitu:

H3: Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.4.4 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Teori Handoko (1993:155) dalam Wulandari 2010, menyatakan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka dan merupakan salah satu bentuk peningkatan prestasi kerja. Kinerja karyawan harus diimbangi dengan pemberian kompensasi yang memang pantas dan sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai.

Sistem kompensasi yang baik adalah sistem yang dapat memberikan rasa puas kepada karyawan yang pada gilirannya akan memacu karyawan untuk berperilaku positif dalam meningkatkan kinerjanya untuk tempatnya bekerja. Selain dapat meningkatkan kinerja, sistem kompensasi juga berfungsi untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan berkemampuan tinggi. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2.4.5 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan memiliki alasan yang mendorong mengapa mereka mau mengerjakan jenis kegiatan atau pekerjaan tertentu, mengapa seorang karyawan bekerja lebih giat, sedangkan karyawan lain bekerja biasa saja. Menurut Timpe (2000:59) unsur kunci dalam perbaikan kinerja adalah motivasi.

Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang atau organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian dan keterampilan, tenaga juga waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tujuannya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Siagian, 2004 dalam Wardani, 2009). Motivasi yang tepat akan mendorong karyawan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, karena meyakini bahwa dengan keberhasilan perusahaan mencapai tujuan, kepentingan karyawan akan terpelihara. Hipotesis yang keempat yaitu:

H5: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.4.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Variabel Motivasi

Wahjosumidjo (1994:23) bahwa kepemimpinan memiliki peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Teori dari Hersey dan Blanchard menjelaskan pula bahwa seorang pemimpin yang efektif tidak saja ditunjukkan pada jumlah kekuasaan yang dimiliki tapi ditunjukkan oleh perhatian dan komitmen pertumbuhan bawahannya, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja yang lebih baik sehingga kinerjanya bisa lebih meningkat. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga berpengaruh terhadap kebijakan-kebijakan yang diambil sehingga secara langsung karyawan dapat termotivasi dan meningkatkan kinerja, sehingga hipotesis yang disusun adalah:

H6: Gaya kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening.

2.4.7 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Variabel Motivasi

Teori Handoko (1993:155) dalam Wulandari 2010, menyatakan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka dan merupakan salah satu bentuk peningkatan prestasi kerja. Pembagian kompensasi dijelaskan oleh Michael dan Harold (1993:443) dalam Wulandari (2010) yang membagi kompensasi menjadi tiga bentuk yaitu kompensasi material, kompensasi sosial dan kompensasi aktifitas.

Bukan hanya kompensasi secara material saja yang dapat meotivasi karyawan dalam hal peningkatan kinerja, namun perlu diperhatikan pula tingkat pemberian kompensasi sosial mengenai peningkatan jabatan, atau bahkan pengakuan status dari pekerja tidak tetap (kontrak) diangkat menjadi pegawai tetap dan kompensasi aktifitas berupa kegiatan diluar tanggungjawab pekerjaan kantor dapat melakukan hal lain untuk menghilangkan kejenuhan misalnya dengan hal yang sederhana mendengarkan lagu atau bermain permainan dalam komputer tetap dengan syarat pekerjaan harus diselesaikan dengan benar dan tepat waktu. Sehingga pemberian kompensasi tersebut dapat memberikan motivasi untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

Untuk menimbulkan motivasi kepada karyawan maka perlu diberikan kompensasi yang adil sehingga dapat memacu dalam peningkatan kinerja. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis yaitu:

H7: Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian pengujian hipotesis mengenai gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening. Pengujian hipotesis merupakan penjelasan sifat hubungan tertentu atau menentukan perbedaan antara kelompok atau kebebasan independensi dari dua atau lebih faktor dalam suatu situasi (Sekaran, 2006: 162).

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data primer. Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli dan dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian dengan metode tertentu. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian (responden), yang berasal dari wawancara dan pengisian kuesioner mengenai gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, motivasi dan kinerja karyawan.

3.2.1 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data menggunakan metode survey dengan menggunakan metode survey dengan teknik wawancara dan kuesioner. Wawancara adalah metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui (Indriantoro dan Supomo, 1999:154). Skala yang digunakan dalam kuesioner adalah skala likert dengan jawaban bertingkat dalam empat kategori mulai dari penilaian sangat setuju sampai penilaian yang sangat tidak setuju.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Indriantoro dan Supomo, 1999:145). Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Jember yang berjumlah 60 orang. Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan *simple random sampling* (pemilihan sampel secara acak dan sederhana), menggunakan cara undian yaitu dengan cara memberikan nomor-nomor pada seluruh anggota populasi, lalu secara acak dipilih nomor-nomor sesuai dengan banyaknya jumlah sampel yang dibutuhkan. Sehingga memberikan kesempatan yang sama pada setiap elemen populasi yang dipilih sebagai sampel.

Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini didasarkan atas daftar yang dibuat oleh Krejcie dan Morgan (1970) dalam Uma Sekaran (1992) dalam wikipedia (<http://id.wikipedia.org/wiki/Sampling>) yang dijelaskan pada Lampiran 22, dan jumlah sampel yang dibutuhkan untuk populasi sebanyak 60 orang adalah sebanyak 52 orang.

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel Independen

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependen (Indriantoro dan Supomo, 1999:63). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel independennya adalah gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi.

2. Variabel Intervening

Variabel intervening secara teoritis adalah variabel yang mempengaruhi hubungan dependen dan independen menjadi hubungan langsung dan tidak langsung yang dapat diamati dan diukur (Indriantoro dan Supomo, 1999:64). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel intervening adalah motivasi.

3. Variabel Terikat (Dependen)

Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen (Indriantoro dan Supomo, 1999:63). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel terikatnya adalah kinerja.

Pengukuran berfungsi untuk menjelaskan angka-angka pada suatu variabel menurut metode tertentu. Pengukuran yang digunakan adalah skala likert, melalui daftar pertanyaan yang diperoleh dari masing-masing item dalam setiap variabel. Untuk setiap item dalam daftar pertanyaan menggunakan kriteria sebagai berikut:

- a. Jawaban sangat setuju (SS) memiliki bobot nilai 4
- b. Jawaban setuju (S) memiliki bobot nilai 3
- c. Jawaban tidak setuju (TS) memiliki bobot nilai 2
- d. Jawaban sangat tidak setuju (STS) memiliki bobot nilai 1

Penggunaan 4 skala likert dengan menghilangkan skala likert bernilai “Netral atau Ragu-Ragu” dalam penelitian ini dikarenakan penelitian ini merupakan pengukuran perilaku dari seseorang. Untuk meniadakan sikap malas berfikir dan sikap menjawab pada titik aman (antara), karena pengertian dari jawaban netral atau ragu-ragu itu adalah antara iya tidak. Tidak memiliki ketegasan apakah dalam pengelompokan setuju atau tidak setuju.

3.4.1 Variabel Independen (X)

a. Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁)

Gaya kepemimpinan situasional adalah perilaku pemimpin berbentuk instruksi, konsultasi, partisipasi dan delegasi yang diukur dengan dua instrumen

pokok yaitu perilaku tugas dan hubungan. Perilaku tugas yaitu kadar sejauh mana pemimpin menyediakan arahan kepada orang-orangnya, dengan memberi tahu kepada mereka apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya dan bagaimana melakukannya. Perilaku hubungan yaitu kadar sejauh mana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan orang-orangnya yang menyediakan dukungan, dorongan psikologis dan memudahkan perilaku.

Pemimpin harus secara aktif mendukung upaya orang-orangnya dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel diadopsi dari Hersey dan Blanchard (1995:191) dalam Wulandari (2010).

Indikator untuk perilaku tugas:

1. Penyusunan tugas
2. Pengorganisasian
3. Menetapkan batas tujuan
4. Pengarahan
5. Pengendalian

Indikator untuk perilaku hubungan:

1. Memberikan dukungan
2. Mengkomunikasikan
3. Memudahkan interaksi
4. Aktif menyimak pendapat dan kerisauan bawahan
5. Memberikan bantuan

Terdiri dari 10 pertanyaan yang diukur menggunakan skala likert. Dengan menghilangkan nilai “Netral atau Ragu-Ragu”, dikarenakan guna mencegah responden menjawab pada titik aman yakni netral ataupun ragu-ragu sehingga memaksa responden berpikir dalam menjawab. Jawaban responden terhadap pertanyaan yang diajukan diberi skor sesuai dengan yang terbagi menjadi 4 poin, yaitu:

- a. Jawaban sangat setuju (SS) memiliki bobot nilai 4
- b. Jawaban setuju (S) memiliki bobot nilai 3
- c. Jawaban tidak setuju (TS) memiliki bobot nilai 2
- d. Jawaban sangat tidak setuju (STS) memiliki bobot nilai 1

b. Kompensasi (X₂)

Kinerja karyawan harus diimbangi dengan pemberian kompensasi yang memang pantas dan sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai. Adanya kesesuaian kompensasi dengan prestasi kerja yang dicapai akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi.

Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap prestasi kerja karyawan, maka apabila sistem kompensasi yang diberikan perusahaan cukup adil untuk karyawan, akan mendorong karyawan untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang diberikan perusahaan.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel diadopsi dari Michael dan Harold (1993:443) dalam Wulandari (2010) yang membagi kompensasi menjadi tiga macam yaitu:

1. Kompensasi material: kompensasi bukan hanya berupa uang tetapi juga berupa pemberian fasilitas yang ada di tempat kerja.
2. Kompensasi sosial: berhubungan erat dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain.
3. Kompensasi aktifitas: berhubungan dengan kegiatan diluar pekerjaan kantor untuk mengatasi rasa jenuh terhadap rutinitas pekerjaan.

Ukuran yang ada di objek penelitian yang terdiri dari 10 pertanyaan dengan menggunakan 4 poin skala likert. Dengan menghilangkan nilai “Netral atau Ragu-Ragu”, dikarenakan guna mencegah responden menjawab pada titik aman yakni netral ataupun ragu-ragu sehingga memaksa responden berpikir dalam menjawab. Skor yang terbagi menjadi 4 poin, yaitu:

- a. Jawaban sangat setuju (SS) memiliki bobot nilai 4
- b. Jawaban setuju (S) memiliki bobot nilai 3
- c. Jawaban tidak setuju (TS) memiliki bobot nilai 2
- d. Jawaban sangat tidak setuju (STS) memiliki bobot nilai 1

3.4.2 Variabel Intervening (Z)

a. Motivasi (Z)

Motivasi adalah dorongan yang timbul dalam diri seseorang karena adanya suatu kebutuhan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Dengan kata lain motivasi kerja karyawan dapat ditumbuhkan dari sikap disiplin setiap karyawan sehingga karyawan mampu mewujudkan tujuan perusahaan.

Indikator diadopsi dari Hersey dan Blanchard (1995:30) dalam Anoki (2010) dan dikembangkan oleh peneliti menyesuaikan lingkungan yang menjadi objek peneliti. Indikator yang digunakan:

1. Fisiologis
2. Rasa aman
3. Sosial
4. Penghargaan
5. Perwujudan diri

Pengukuran variabel ini menggunakan kuisisioner terdiri dari 5 pertanyaan yang diukur menggunakan 4 skala likert. Dengan menghilangkan nilai “Netral atau Ragu-Ragu”, dikarenakan guna mencegah responden menjawab pada titik aman yakni netral ataupun ragu-ragu sehingga memaksa responden berpikir dalam menjawab. Skor yang terbagi menjadi 4 poin, yaitu:

- a. Jawaban sangat setuju (SS) memiliki bobot nilai 4
- b. Jawaban setuju (S) memiliki bobot nilai 3
- c. Jawaban tidak setuju (TS) memiliki bobot nilai 2
- d. Jawaban sangat tidak setuju (STS) memiliki bobot nilai 1

3.4.3 Variabel Dependen (Y)

a. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu. Untuk mengetahui indikator dari kinerja karyawan dengan instrumen kualitas dan kuantitas kerja. Item-item yang digunakan dalam indikator ini adalah (Ranupandoyo dan Husnan, 1985) dalam Wulandari (2010):

- a. Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, rapi dan bersih
- b. Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan berdasarkan data, fakta dan ketentuan yang berlaku.
- c. Kemampuan karyawan meneliti ulang pekerjaan yang telah selesai sehingga tidak terjadi kesalahan
- d. Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target
- e. Kemampuan karyawan menghasilkan pekerjaan tambahan atau ekstra
- f. Kemampuan karyawan menghasilkan pekerjaan untuk peningkatan kinerja.

Skala likert digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Pengukuran variabel ini menggunakan 4 skala likert untuk memberikan skor terhadap jawaban dari kuesioner. Dengan menghilangkan nilai “Netral atau Ragu-Ragu”, mencegah responden menjawab pada titik aman yakni netral ataupun ragu-ragu sehingga memaksa responden berpikir dalam menjawab. Skor yang terbagi menjadi 4 poin:

- e. Jawaban sangat setuju (SS) memiliki bobot nilai 4
- f. Jawaban setuju (S) memiliki bobot nilai 3
- g. Jawaban tidak setuju (TS) memiliki bobot nilai 2
- h. Jawaban sangat tidak setuju (STS) memiliki bobot nilai 1

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Statistik Deskriptif

Untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden (jenis kelamin, masa jabatan, tingkat pendidikan, lama bekerja) dan deskripsi mengenai variabel penelitian. Peneliti menggunakan tabel distribusi frekwensi yang menunjukkan nilai distribusi data penelitian yang memiliki kesamaan kategori dengan menggunakan tabel distribusi frekwensi absolut yang menunjukkan angka maximum, angka minimum, rata-rata, dan deviasi standar.

3.5.2 Uji Instrumen

Ada dua syarat penting yang berlaku untuk sebuah kuesioner yaitu valid dan reliabelnya instrumen yang ada dalam kuesioner tersebut, untuk itu perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas (Sugiyono, 2004:109).

3.5.2.1 Uji Validitas Data

Dalam penelitian ini yang akan diukur kuesioner sebagai alat pengumpul data. Uji validitas data untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner (Indriantoro dan Supomo, 1999:81). Uji validitas data dilakukan dengan menggunakan metode *Product Moment (Pearson Correlation)* dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor setiap konstruksinya dan jika nilai $\text{sig} < 0,05$ maka pertanyaan dinyatakan valid.

3.5.2.2 Uji Reliabilitas Data

Pengujian realibilitas data dimaksudkan untuk menguji sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran beberapa kali terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama (Indriantoro dan Supomo, 1999:180). Dengan kata lain reliabilitas ini menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten, jika pengukuran dilakukan secara berulang-ulang dengan alat ukur yang sama.

Uji reliabilitas yang digunakan dalam analisa adalah uji reabilitas dengan metode *Cronbach Alpha* dari masing-masing item dalam suatu tabel, dimana instrumen yang dipakai dalam variabel dikatakan reliabel apabila memiliki *cronbach alpha* lebih dari 0,6.

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

Pengujian statistik dengan analisis regresi dapat dilakukan dengan pertimbangan tidak adanya pelanggaran terhadap asumsi-asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji Multikolinieritas, uji Heteroskedastisitas, dan uji Normalitas.

3.5.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi data normal atau tidak, yaitu distribusi data tersebut tidak melenceng ke kanan dan ke kiri. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan normal *probability plot*. Deteksi normalitas dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2002:74):

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.5.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi berganda terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut Homokedastisitas, dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi Heteroskedastisitas.

Untuk mengetahui ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan uji Glejser yaitu dengan meregresikan nilai absolute residual terhadap seluruh variabel bebas. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 berarti tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali,2002:69).

3.5.3.3 Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas adalah suatu alat uji yang digunakan untuk menunjukkan suatu keadaan dimana variabel yang satu dengan yang lainnya dalam regresi memiliki hubungan sempurna atau mendekati sempurna.

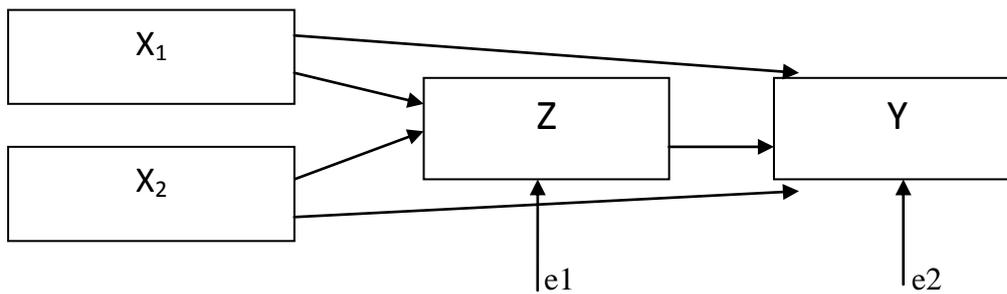
Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas antara variabel bebas dapat diketahui dari *Variance Inflation Factor* (VIF) dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika VIF tidak lebih dari 10 dan tidak lebih kecil dari 0,10 ($0,10 < VIF < 10$) maka dalam model tidak terdapat multikolinieritas (Ghozali,2002:57).

3.5.4 Pengujian Hipotesis

3.5.4.1 Path Analysis

Mediasi atau *intervening* merupakan variabel antara yang berfungsi memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, tujuan dari analisis jalur adalah untuk menerangkan akibat langsung dan tidak langsung dari beberapa variabel sebagai variabel penyebab, terhadap beberapa variabel lainnya sebagai variabel akibat dan analisis jalur tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis (Rachaety, 2007:142).

Hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) dan Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dimediasi Motivasi (Z) digambarkan dalam *path analysis* sebagai berikut:



Gambar 3.1. Model Diagram Path

Model persamaan regresi yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut :

a. $Z = PZX_1 + PZX_2 + e1$

b. $Y = PyX_1 + PyX_2 + PyZ + e2$

Dimana :

P = Koefisien regresi variabel

X_1 = Gaya Kepemimpinan Situasional

X_2 = Kompensasi

Z = Motivasi

Y = Kinerja Karyawan

e_{12} = residual atau prediction error

3.5.4.2 Nilai T

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh variabel independen, terhadap variabel dependen dengan ketentuan penerimaan atau penolakan apabila angka signifikansi dibawah atau sama dengan 0,05 maka H1 diterima dan Ho ditolak. Pengujian hipotesis juga dapat menggunakan perbandingan antara t hitung dengan t tabel, dengan ketentuan:

1. Jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, nilai signifikansi $t < 0,05$ maka Ho ditolak dan H1 diterima

2. Jika t hitung $< t$ tabel nilai signifikansi $t > 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

3.5.4.3 Uji Pengaruh Mediasi (Intervening)

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel atau *Sobel Test* (Baihaqi, 2010:84). Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z), dengan cara mengalikan *unstandardized* nilai koefisien regresi $X \rightarrow Z$ (**a**) dengan nilai *unstandardized* koefisien regresi $Z \rightarrow Y$ (**b**) atau **ab**. Standar error koefisien **a** dan **b** ditulis dengan **Sa** dan **Sb**, besarnya standar error tidak langsung (*indirect effect*) Sab dihitung dengan rumus berikut ini :

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

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

$$t = \frac{a \cdot b}{Sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel dan jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi.

3.5.4.4 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang X_1 dan X_2 baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap motivasi (Z) dan kinerja karyawan (Y) (Rachaety, 2007:179).

1. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE)

- a. Pengaruh variabel X_1 terhadap Z

$$DE_{X_1,Z} = X_1 \text{ terhadap Z}$$

- b. Pengaruh variabel X_2 terhadap Z

$$DE_{X_2,Z} = X_2 \text{ terhadap Z}$$

- c. Pengaruh variabel X_1 terhadap Y

$$DE_{X_1,Y} = X_1 \text{ terhadap Y}$$

- d. Pengaruh variabel X_2 terhadap Y

$$DE_{X_2,Y} = X_2 \text{ terhadap Y}$$

- e. Pengaruh variabel Z terhadap Y

$$DE_{Z,Y} = Z \text{ terhadap Y}$$

2. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)

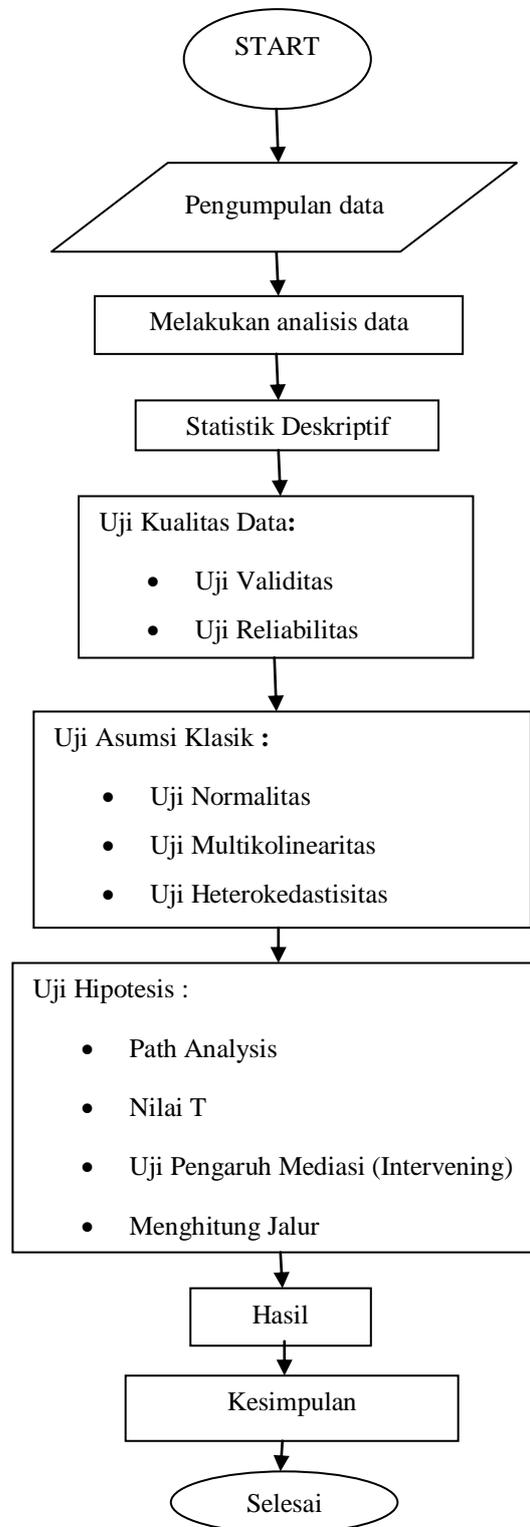
- a. Pengaruh variabel X_1 terhadap Y melalui Z

$$IE_{X_1ZY} : X_1 \longrightarrow Z \longrightarrow Y (DE_{X_1,Z} * DE_{ZY})$$

- b. Pengaruh variabel X_2 terhadap Y melalui Z

$$IE_{X_2ZY} : X_2 \longrightarrow Z \longrightarrow Y (DE_{X_2,Z} * DE_{ZY})$$

Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2. Kerangka Pemecahan Masalah

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Objek Penelitian

PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO), Tbk., merupakan salah satu bank terbesar dan tertua di Indonesia yang berdiri sejak 16 Desember 1895. Saat ini, BRI berkantor pusat di Gedung BRI I, Jl. Jendral Sudirman Kav. 44 - 46, Jakarta 10210, Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama *De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* atau Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto, suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia. Lembaga tersebut berdiri tanggal 16 Desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran BRI.

Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal I disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Dalam masa perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian *Renville* pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuklah Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan *Nederlandsche Maatschappij* (NHM). Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan.

Setelah berjalan selama satu bulan, keluar Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit Ekspor Impor (Exim).

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang Undang-Undang Pokok Perbankan dan Undang-Undang No. 13 tahun 1968 tentang Undang-Undang Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rular dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-Undang No. 21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai bank umum.

Bank Rakyat Indonesia (PERSERO), Tbk., hingga kini tetap fokus pada bisnis di segmen Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dan memberi inspirasi berbagai pihak untuk mendayagunakan sektor UMKM sebagai tulang punggung perekonomian nasional. BRI menjadi Perseroan Terbuka pada 10 November 2003 dan mencatatkan 30% sahamnya di Bursa Efek Jakarta, kini Bursa Efek Indonesia (BEI), dengan kode saham BBRI. Saat ini saham Perseroan tergabung dalam indeks saham LQ45 dan termaduk salah satu saham *blue chip* di BEI. BRI tumbuh pesat baik dari segi aset, jumlah kredit yang dikururkan, dana pihak ketiga (DPK) yang berhasil dihimpun, laba yang dihasilkan dan kualitas aset yang terjaga. Sampai dengan 31 Desember 2009, BRI memiliki lebih dari 32 juta rekening yang terdiri dari nasabah perorangan, pelaku usaha mikro dan kecil, perusahaan menengah dan besar, baik lembaga swasta maupun pemerintahan. Pertumbuhan kredit mencapai 27,62% pada tahun 2009, sedangkan pertumbuhan DPK mencapai 26,12%. Hingga akhir tahun 2009, BRI memiliki lebih dari 6.300 unit kerja yang terdiri dari Kantor Wilayah, Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu, Kantor Kas, BRI Unit maupun Teras BRI.

Selain memiliki jaringan kerja yang luas BRI juga memberikan layanan BRI Prioritas bagi nasabah pilihan di beberapa Kantor Cabang. Sedangkan untuk mendekatkan diri dengan nasabah, hingga 31 Desember 2009 BRI memiliki 3.778 ATM, 60 kios, 20 *Cash Deposit Machine* (CDM), 6.398 *Electronic Data Capture* (EDC) dan terintegrasi ke lebih dari 25.000 jaringan ATM Link, ATM Bersama dan ATM Prima. Selain Jaringan ATM, layanan elektronik BRI juga dilengkapi oleh fasilitas *phone banking* 24 jam, *SMS Banking* dan *Internet Banking*.

Pada penghujung 2009, Pemerintah Republik Indonesia memiliki 56,77% saham dan sisanya dimiliki oleh masyarakat pemodal. Nilai kapitalisasi pasar saham BRI pada akhir tahun 2009 mencapai Rp. 94,37 triliun atau sekitar 4,82% dari total kapitalisasi pasar Bursa Efek Indonesia.

Visi PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO), Tbk., adalah “Menjadi Bank Komersial Terkemuka yang selalu Mengutamakan Kepuasan Nasabah”. Sejak berdiri BRI merupakan bank komersial, yaitu bank yang menerima simpanan dari masyarakat dan menyalurkannya kembali ke masyarakat dalam bentuk pinjaman, memperoleh laba dari perbedaan tingkat bunga simpanan dan tingkat bunga pinjaman serta *fee based income*. Walaupun berperan sebagai *agent of development*, BRI tetap menegaskan posisinya sebagai bank komersial yang terus tumbuh secara berkesinambungan. Disamping itu, BRI adalah bank terkemuka, karena merupakan salah satu bank terbesar di Indonesia dan *micro banking* terbesar dan paling menguntungkan di dunia. BRI memiliki produk atau jasa berkualitas tinggi, inovasi dalam memenuhi kebutuhan konsumen, visi jangka panjang dan kinerja keuangan di atas rata-rata. Kepuasan nasabah bukan merupakan hal yang baru bagi BRI sebagai perusahaan yang menyediakan jasa perbankan. Tantangan yang dihadapi BRI adalah memberikan kepuasan kepada semua nasabah di semua segmen usahanya, sesuai tema *corporate campaign* Perusahaan “Bank Negeri Sendiri yang Mampu Melayani Semua Sama Baiknya”. Untuk mencapai visi tersebut BRI dituntut untuk memiliki ukuran dan kriteria jelas dalam mengutamakan kepuasan nasabah.

Misi PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO), Tbk., terbagi menjadi tiga, yaitu:

1. Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
2. Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan praktik *good corporate governance*.
3. Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

4.1.2 Gambaran Umum dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO), Tbk. Cabang Jember yang berjumlah 60 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *simple random sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 52 orang (Krejcie dan Morgan (1970) dalam Uma Sekaran (1992)).

Bagian ini akan menguraikan hasil analisa yang diperoleh dari jawaban-jawaban yang telah dibagikan kepada responden. Adapun hasil dari penyebaran kuesioner yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1. Sampel dan Tingkat Penyebaran

Keterangan	Total
Kuesioner yang dibagikan	52
Kuesioner yang dikembalikan	37
Kuesioner yang tidak dapat diolah	0
Kuesioner yang dapat diolah	37
Tingkat pengembalian kuesioner	71%
Tingkat kuesioner yang dapat diolah	71%

Sumber: Data primer dilah 2011

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, dapat dilihat bahwa kuesioner yang disebarkan sebanyak 52 kuesioner. Dari jumlah kuesioner yang disebarkan, jumlah kuesioner yang dikembalikan kepada peneliti sejumlah 37 kuesioner. Berdasarkan hal tersebut, maka data yang selanjutnya dapat diolah adalah sebanyak 37.

4.2 Analisis Deskriptif

4.2.1 Deskriptif Responden

Karakteristik yang dimaksud adalah identitas responden yang mengisi kuesioner sebagai sampel dalam penelitian ini. Karakteristik responden terdiri atas jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir dan masa kerja. Data yang berkaitan dengan karakteristik responden tersebut kemudian diolah dengan analisis deskriptif. Analisis deskriptif ini digunakan untuk bisa mendapatkan gambaran tentang identitas atau karakteristik responden. Adapun hasil analisis deskriptif karakteristik responden tersebut secara lengkap disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 4.2. Data Deskriptif Responden

Keterangan		Jumlah	Presentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	18	48,6%
	Perempuan	19	51,4%
Umur	20th – 29th	19	51,4%
	30th – 39th	13	35,1%
	>40th	5	13,5%
Pendidikan	SMA	4	10,8%
	Diploma	14	37,8%
	Sarjana (S1)	19	51,4%
Masa Kerja	≤ 5th	16	43,2%
	6th – 10th	14	37,8%
	>10 th	7	18,9%

Sumber: Data primer diolah 2011

Tabel 4.2 di atas menggambarkan bahwa sebagian besar yaitu 19 responden atau 51,4% berjenis kelamin perempuan dan 18 responden atau 48,6% berjenis kelamin laki-laki. Jumlah responden yang berusia 20-29 tahun merupakan responden terbanyak yaitu 19 responden dengan persentase 51,4%, sisanya dengan usia 30-39 tahun 35,1% dan usia lebih dari 40 tahun adalah 5 responden dengan persentase hanya 13,5%. Pendidikan responden mayoritas adalah sarjana (S1), 51,4% dengan jumlah responden 19 orang, berikutnya tingkat Diploma sebanyak 14 responden (37,8%). Responden memiliki tingkat masa kerja yang paling banyak adalah kurang dari 5 tahun dengan jumlah 16 responden (43,2%), dengan masa kerja antara 6 sampai 10 tahun sebanyak 14 responden (37,8%) dan sisanya lebih dari 10 tahun dengan jumlah 7 responden (18,9%).

4.2.2 Deskriptif Variabel Penelitian

Pengujian deskripsi ini dilakukan untuk dapat menggambarkan data yang ada dalam model analisis ini, variabel dependennya yaitu kinerja karyawan dan

variabel independennya adalah gaya kepemimpinan situasional, kompensasi dan motivasi sebagai variabel intervening. Analisis didasarkan pada 37 jawaban responden yang memenuhi kriteria untuk dilakukan analisis, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.3. Hasil Uji Deskriptif Variabel

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1)	37	25,00	38,00	33,5405	2,81459
Kompensasi (X_2)	37	28,00	36,00	33,3514	2,00300
Motivasi (Z)	37	26,00	36,00	31,1351	2,98293
Kinerja Karyawan (Y)	37	27,00	38,00	31,7568	3,03137
Valid N (listwise)	37				

Sumber: Output SPSS 14 (data diolah)

Hasil statistik pada Tabel 4.3 diatas menunjukkan bahwa dari variabel gaya kepemimpinan situasional (X_1) memiliki mean 33,5405 dengan standar deviasi sebesar 2,81459. Nilai *mean* ini memiliki nilai yang lebih tinggi dari rata-rata yang ditentukan yaitu 25,00. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung memiliki tingkat keterlibatan partisipasi yang tinggi dalam mendukung gaya kepemimpinan situasional.

Variabel kompensasi (X_2) memiliki mean 33,3514 dengan standar deviasi sebesar 2,0030. Nilai *mean* ini memiliki nilai yang lebih tinggi dari rata-rata yang ditentukan yaitu 28,00. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang telah diberikan perusahaan baik berupa kompensasi material, kompensasi sosial dan kompensasi aktifitas sudah dapat memberikan kepuasan kepada karyawan.

Variabel motivasi (Z) memiliki mean 31,1351 dengan standar deviasi sebesar 2,9829. Nilai *mean* ini memiliki nilai yang lebih tinggi dari rata-rata yang ditentukan adalah 26,00. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi responden cenderung tinggi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Variabel kinerja karyawan (Y) memiliki *mean* 31,7568 dengan standar deviasi sebesar 3,03137. Nilai mean ini memiliki nilai yang lebih tinggi dari rata-rata yang ditentukan yaitu 27,00. Hal ini menunjukkan bahwa responden cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.

4.3 Uji Instrumen

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas data bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kevalidan pertanyaan dari penyebaran kuesioner. Uji validitas data dilakukan dengan menggunakan metode korelasi *product moment (pearson correlation)*. Suatu data dikatakan valid apabila memiliki nilai korelasi yang signifikan terhadap nilai total, atau nilai r_{hitung} (nilai korelasi) $> r_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi $< 5\%$.

Tabel 4.4. Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁)

No.	Item Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Signifikansi	Kesimpulan
1.	X1.1	0,543	0,001	Valid
2.	X1.2	0,548	0,000	Valid
3.	X1.3	0,651	0,000	Valid
4.	X1.4	0,708	0,000	Valid
5.	X1.5	0,652	0,000	Valid
6.	X1.6	0,473	0,003	Valid
7.	X1.7	0,517	0,001	Valid
8.	X1.8	0,438	0,007	Valid
9.	X1.9	0,419	0,010	Valid
10.	X1.10	0,406	0,013	Valid

Sumber: Output SPSS 14 (data diolah)

Berdasarkan data diatas, diketahui bahwa pengujian terhadap gaya kepemimpinan situasional dengan menggunakan 10 item pertanyaan diperoleh hasil yang valid. Hal tersebut karena telah memenuhi persyaratan nilai signifikansi $< 0,05$ dan nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} ($r_{tabel} = 0,325$). Dengan demikian semua item pertanyaan dapat digunakan dan dapat dipercaya untuk mengumpulkan data yang diperlukan.

Analisis uji validitas pada kompensasi juga menggunakan metode korelasi *product moment* dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.5. Uji Validitas Kompensasi (X₂)

No.	Item Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Signifikasi	Kesimpulan
1.	X2.1	0,621	0,000	Valid
2.	X2.2	0,591	0,000	Valid
3.	X2.3	0,466	0,004	Valid
4.	X2.4	0,405	0,013	Valid
5.	X2.5	0,565	0,000	Valid
6.	X2.6	0,540	0,001	Valid
7.	X2.7	0,348	0,035	Valid
8.	X2.8	0,385	0,019	Valid
9.	X2.9	0,442	0,006	Valid
10.	X2.10	0,457	0,004	Valid

Sumber: Output SPSS 14 (data diolah)

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa pengujian terhadap kompensasi diperoleh data yang valid. Hal ini karena telah memenuhi syarat nilai signifikansi < 0,05 dan nilai r hitung lebih besar dari r tabel (r tabel = 0,325). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa 10 item pertanyaan dalam kuesioner valid dan dapat digunakan dan dapat dipercaya untuk mengumpulkan data yang diperlukan.

Uji validitas pada variabel motivasi menggunakan metode korelasi *product moment* dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.6. Uji Validitas Motivasi (Z)

No.	Item Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Signifikasi	Kesimpulan
1.	Z1	0,543	0,001	Valid
2.	Z2	0,674	0,000	Valid
3.	Z3	0,561	0,000	Valid
4.	Z4	0,713	0,000	Valid
5.	Z5	0,693	0,000	Valid
6.	Z6	0,490	0,002	Valid
7.	Z7	0,746	0,000	Valid
8.	Z8	0,693	0,000	Valid
9.	Z9	0,646	0,000	Valid

Sumber: Output SPSS 14 (data diolah)

Berdasarkan data diatas, dapat diketahui pengujian terhadap motivasi diperoleh data yang valid. Memenuhi syarat nilai signifikansi $< 0,05$ dan nilai r hitung lebih besar dari r tabel (r tabel = $0,325$). Dengan demikian semua butir dalam kuesioner tersebut dapat digunakan dan dapat dipercaya untuk mengumpulkan data yang diperlukan.

Uji validitas pada variabel kinerja karyawan tetap dengan memakai metode *product moment* dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.7. Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

No.	Item Pertanyaan	<i>Pearson Correlation</i>	Signifikasi	Kesimpulan
1.	Y1	0,750	0,000	Valid
2.	Y2	0,570	0,000	Valid
3.	Y3	0,739	0,000	Valid
4.	Y4	0,686	0,000	Valid
5.	Y5	0,639	0,000	Valid
6.	Y6	0,594	0,000	Valid
7.	Y7	0,429	0,008	Valid
8.	Y8	0,587	0,000	Valid
9.	Y9	0,508	0,001	Valid
10.	Y10	0,603	0,000	Valid

Sumber: Output SPSS 14 (data diolah)

Berdasarkan data tersebut, diketahui bahwa pengujian terhadap kinerja karyawan diperoleh data yang valid. Hal tersebut karena telah memenuhi persyaratan nilai signifikansi $< 0,05$ dan nilai r hitung lebih besar dari r tabel (r tabel = $0,325$) . Dengan demikian semua item pertanyaan dapat digunakan dan dapat dipercaya untuk mengumpulkan data yang diperlukan.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk menggambarkan suatu kemampuan alat ukur yang digunakan. Suatu alat ukur dikatakan baik apabila alat ukur tersebut selalu memberikan hasil yang sama meskipun telah digunakan berkali-kali baik oleh peneliti yang sama maupun peneliti yang berbeda. Dalam

penelitian ini pengujian reliabilitas menggunakan metode *Cronbach Alpha*. Dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,60 (Ghozali,2002:133).

Tabel 4.8. Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1.	Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	0,722	Reliabel
2.	Kompensasi (X2)	0,621	Reliabel
3.	Motivasi (Z)	0,817	Reliabel
4.	Kinerja Karyawan (Y)	0,817	Reliabel

Sumber: Output SPSS 14 (data diolah)

Berdasarkan hasil analisa diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* pada masing-masing variabel menunjukkan nilai diatas 0,60. Sehingga dapat dinyatakan item pertanyaan dikatakan reliabel, artinya bahwa setiap item pertanyaan layak digunakan untuk mengukur variabel tersebut.

4.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dimaksudkan untuk mengetahui pemenuhan suatu model regresi linear yang BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*). Uji asumsi klasik ini terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas. Suatu model regresi linear akan memenuhi asumsi BLUE apabila model tersebut memiliki data yang bebas multikolinieritas dan bebas heteroskedastisitas.

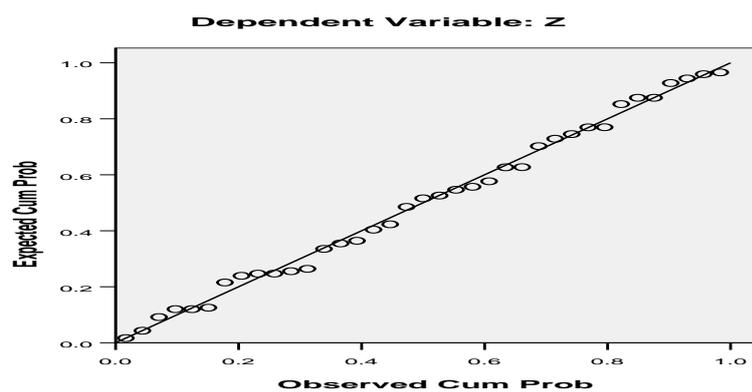
4.4.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas menguji apakah dalam model regresi, variabel independen dan dependen keduanya terdistribusi secara normal atau tidak. Normalitas data dalam penelitian dapat dilihat dengan cara memperhatikan penyebaran data (titik) pada garis diagonal pada grafik *Normal Probability Plot of Regresion Standarized*

Residual. Jika data (titik) terletak searah dan di sekitar garis diagonal, maka model regresi dapat dikatakan memenuhi asumsi normalitas.

4.4.1.1 Kurva Normal P-P Plot Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) dan Kompensasi (X_2) Terhadap Motivasi Kerja (Z)

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



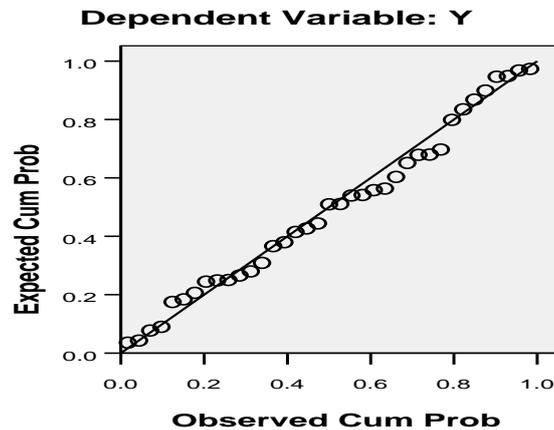
Sumber: Output SPSS 14 (data diolah)

Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas Data dengan Normal P-Plot

Berdasarkan Gambar 4.1 menunjukkan bahwa penyebaran titik berada disekitar garis diagonal, sehingga didapatkan hasil data terdistribusi secara normal dan tidak terjadi penyimpangan.

4.4.1.2 Kurva Normal P-P Plot Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1), Kompensasi (X_2) dan Motivasi (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber: Output SPSS 14 (data diolah)

Gambar 4.2 Hasil Uji Normalitas Data dengan Normal P-Plot

Berdasarkan Gambar 4.2 menunjukkan bahwa penyebaran titik berada disekitar garis diagonal, sehingga didapatkan hasil data terdistribusi secara normal dan tidak terjadi penyimpangan.

4.4.2 Uji Multikolinieritas

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah diantara variabel bebas satu dengan yang lainnya memiliki hubungan yang sempurna. Untuk mengetahui ada dan tidaknya uji multikolinieritasnya dilakukan dengan analisis multikolinieritas dengan menggunakan nilai $VIF < 10$ berarti tidak terjadi multikolinieritas (Ghozali, 2002:57). Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.9. Hasil Uji Multikolinieritas

Persamaan	Variabel	VIF	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi Terhadap Motivasi	Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	1,000	Non Multikolinieritas
	Kompensasi (X2)	1,000	
Gaya Kepemimpinan Situasional, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	1,559	Non Multikolinieritas
	Kompensasi (X2)	1,479	
	Motivasi (Z)	2,038	

Sumber: Output SPSS 14 (data diolah)

Pada penelitian ini diketahui bahwa nilai VIF masing-masing nilai variabel tersebut kurang dari 10. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel dalam penelitian ini bersifat non multikolinieritas. Sehingga asumsi klasik yang pertama berkenaan dengan bebasnya model regresi dari multikolinieritas telah dipenuhi.

4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Asumsi menyatakan bahwa apabila di dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan yang lain tetap disebut heterokedastisitas. Untuk mengetahui ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji Gletser, yaitu dengan meregresikan nilai *absolute residual* terhadap seluruh variabel bebas. Kriteria untuk menguji ada tidaknya heterokedastisitas pada model dapat dilakukan dengan melihat signifikansi lebih besar dari 0,05 berarti tidak terjadi heterokedastisitas. Berikut tabel hasil uji heterokedastisitas setelah dilakukan pengolahan data :

Tabel 4.10. Hasil Uji Heterokedastisitas

PERSAMAAN	VARIABEL	Nilai Signifikansi	KETERANGAN
Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi Terhadap Motivasi	Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	0,730	Homoskedastisitas
	Kompensasi (X2)	0,184	Homoskedastisitas
Gaya kepemimpinan Situasional, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	0,780	Homoskedastisitas
	Kompensasi (X2)	0,795	Homoskedastisitas
	Motivasi (Z)	0,176	Homoskedastisitas

Sumber: Output SPSS 14 (data diolah)

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil regresi residual seluruh variabel bebas mempunyai nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terjadi heterokedastisitas.

4.5 Uji Hipotesis

4.5.1 Path Analysis

Untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, digunakan metode analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) dan Kompensasi (X_2) terhadap motivasi (Z), serta untuk mengetahui pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1), Kompensasi (X_2) dan motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil analisis jalur dirangkum pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.11. Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

PENGARUH	SC. BETA (Koefisien Jalur)
Pengaruh X1 terhadap Z	0,524
Pengaruh X2 terhadap Z	0,485
Pengaruh X1 terhadap Y	0,258
Pengaruh X2 terhadap Y	0,240
Pengaruh Z terhadap Y	0,545

Sumber: Output SPSS 14 (data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas maka model persamaan analisis jalur (*path analysis*) yang diperoleh sebagai berikut :

$$Z = 0,524 ZX_1 + 0,485 ZX_2 + e \quad (\text{persamaan 1})$$

$$Y = 0,258 YX_1 + 0,240 YX_2 + 0,545 YZ + e \quad (\text{persamaan 2})$$

Dimana :

P = Koefisien regrensi variabel

X₁ = Gaya kepemimpinan Situasional

X₂ = Kompensasi

Z = Motivasi

Y = Kinerja Karyawan

e₁₂ = residual atau prediction error

1. Persamaan diatas menunjukkan bahwa :

a) Koefisien Jalur Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁)

1. Pada persamaan 1, besarnya koefisien jalur variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁) sebesar 0,524. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Z) karyawan.

2. Pada persamaan 2, besarnya koefisien jalur variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (x₁) sebesar 0,258. Hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y).

b) Koefisien Jalur Variabel Kompensasi (X_2)

1. Pada persamaan 1, besarnya koefisien jalur variabel Kompensasi (X_2) sebesar 0,485. Hal ini menunjukkan bahwa Kompensasi (X_2) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Z) karyawan.
2. Pada persamaan 2, besarnya koefisien jalur variabel Kompensasi (X_2) sebesar 0,240. Hal ini menunjukkan bahwa Kompensasi (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y).

c) Koefisien Jalur Variabel Motivasi Kerja (Z)

1. Pada persamaan 2, besarnya koefisien jalur variabel motivasi kerja (Z) sebesar 0,545. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja (Z) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y).

4.5.2 Nilai T

Nilai T digunakan untuk membuktikan pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai t hitung dapat dilihat pada hasil regresi melalui nilai signifikansi $< 0,05$.

4.5.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) dan Kompensasi (X_2) Terhadap Motivasi (Z)

Hasil nilai - t antara Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi terhadap Motivasi dapat dilihat hasilnya sebagai berikut :

Tabel 4.12. Nilai T Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) dan Kompensasi (X_2) Terhadap Motivasi (Z)

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-11,559	7,347		-1,573	,125
	X1	,555	,127	,524	4,360	,000
	X2	,722	,179	,485	4,034	,000

a Dependent Variable: Z

Sumber: Output SPSS 14 (data diolah)

- a) Nilai signifikan dari Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Motivasi (Z) sebesar 0,000. Nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05, hal ini menyatakan ada pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap motivasi(Z). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini **dapat menolak H_0 dan H_1 dapat diterima.**
- b) Nilai signifikan dari Kompensasi (X_2) terhadap Motivasi (Z) sebesar 0,000. Nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05, hal ini menyatakan ada pengaruh signifikan antara Kompensasi (X_2) terhadap Motivasi (Z). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini **dapat menolak H_0 dan H_2 dapat diterima.**

4.5.2.2 Gaya Kepimpinan Situasional (X_1), Kompensasi (X_2) dan Motivasi (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil signifikansi nilai – t antara Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1), Kompensasi (X_2) dan Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat hasilnya sebagai berikut :

Tabel 4.13. Nilai T Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1), Kompensasi (X_2) dan Motivasi (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6,910	6,189		-1,117	,272
	X1	,278	,129	,258	2,148	,039
	X2	,363	,177	,240	2,052	,048
	Z	,554	,139	,545	3,971	,000

a Dependent Variable: Y

Sumber: Output SPSS 14 (data diolah)

- a) Nilai signifikan dari Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,039. Nilai signifikannya lebih kecil dari 0,05, hal ini menyatakan ada pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Situasional

(X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini **dapat menolak H₀** dan **H₃ dapat diterima**.

b) Nilai signifikan dari Kompensasi (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (X₂) sebesar 0,048 lebih kecil dibanding 0,05, hal ini menyatakan ada pengaruh signifikan antara Kompensasi (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini **dapat menolak H₀** dan **H₄ dapat diterima**.

c) Nilai signifikan dari Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,000. Nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05, hal ini menyatakan ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini **dapat menolak H₀** dan **H₅ dapat diterima**.

4.5.3 Uji Pengaruh Mediasi (Intervening)

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel atau *Sobel Test*. Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z).

Dari hasil output SPSS 14.0 di bawah ini untuk regresi yang pertama (1) di peroleh sebagai berikut :

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-11,559	7,347		-1,573	,125
	X1	,555	,127	,524	4,360	,000
	X2	,722	,179	,485	4,034	,000

a Dependent Variable: Z

Sedangkan untuk regresi yang kedua (2) di peroleh sebagai berikut :

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6,910	6,189		-1,117	,272
	X1	,278	,129	,258	2,148	,039
	X2	,363	,177	,240	2,052	,048
	Z	,554	,139	,545	3,971	,000

a. Dependent Variable: Y

4.5.3.1 Uji Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Motivasi (Z) Sebagai Variabel Intervening

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (**ab**) perlu diuji dengan *Sobel test*, yaitu dengan cara mengalikan *unstandardized* nilai koefisien regresi X₁→Z (**a**) dengan nilai *unstandardized* koefisien regresi Z→Y (**b**) atau **ab**. Standar error koefisien **a** dan **b** ditulis dengan **Sa** dan **Sb**. Standar error dari koefisien *indirect effect* (Sab) :

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2} \\
 &= \sqrt{(0,554)^2(0,127)^2 + (0,555)^2 (0,139)^2 + (0,127)^2 (0,139)^2} \\
 &= \sqrt{0,004950248164 + 0,005951351025 + 0,000311628409} \\
 &= \sqrt{0,011213227} \\
 &= 0,105892528
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perkalian **ab** dan Standar error dari koefisien *indirect effect* (**Sab**) dapat digunakan untuk menghitung t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{a \cdot b}{Sab} = \frac{0,555 \times 0,554}{0,105892528} = \frac{0,30747}{0,105892528} = 2,9$$

Untuk t tabel dengan sig. $\alpha = 0,05$ dan df sebesar 35 didapat t tabel sebesar 1,690, rumus df = n-k yaitu 35 = 37 - 2. Hasil t hitung = 2,9 lebih besar dari t tabel yaitu 1,690, sehingga dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi signifikan

dan berarti ada pengaruh mediasi Motivasi (Z) dalam memediasi Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa **dapat menolak H_0 dan H_6 dapat diterima.**

4.5.3.2 Uji Pengaruh Kompensasi (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Motivasi (Z) Sebagai Variabel Intervening

Pengaruh mediasi yang ditunjukkan oleh perkalian koefisien (**ab**) perlu diuji dengan Sobel test, mengalikan *unstandardized* koefisien regresi $X_2 \rightarrow Z$ (**a**) dengan *unstandardized* koefisien regresi $Z \rightarrow Y$ (**b**) atau **ab**. Standar error koefisien **a** dan **b** ditulis dengan **Sa** dan **Sb**. Standar error dari koefisien *indirect effect* (**Sab**) :

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2} \\ &= \sqrt{(0,554)^2(0,179)^2 + (0,722)^2(0,139)^2 + (0,179)^2(0,139)^2} \\ &= \sqrt{0,020524687} \\ &= 0,143264397 \end{aligned}$$

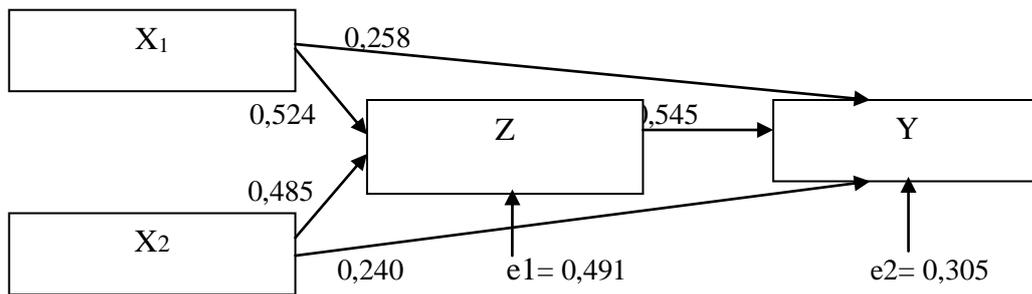
Berdasarkan hasil perkalian **ab** dan Standar error dari koefisien *indirect effect* (**Sab**) dapat digunakan untuk menghitung t statistik pengaruh mediasi dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{a \cdot b}{Sab} = \frac{0,722 \times 0,554}{0,143264397} = 2,79$$

Oleh karena t hitung = 2,79 lebih besar dari t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 1,690, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien mediasi signifikan dan berarti ada pengaruh mediasi Motivasi (Z) dalam memediasi Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa **dapat menolak H_0 dan H_7 dapat diterima.**

4.5.4 Menghitung Jalur

Pengaruh masing-masing variabel baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dapat dijelaskan sebagai berikut :



Gambar 4.3. Hasil Uji Path Analysis

Besarnya nilai error pada masing-masing pengaruh variabel independen terhadap dependen di dapat melalui perhitungan sebagai berikut:

$$e = \sqrt{1 - R\ square^2}$$

$$e1 = \sqrt{1 - 0,509^2} = 0,491$$

$$e2 = \sqrt{1 - 0,695^2} = 0,305$$

4.5.4.1 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

TABEL 4.14. PENGARUH LANGSUNG

PENGARUH	SC. BETA (Koefisien Jalur)
Pengaruh X ₁ terhadap Z	0,524
Pengaruh X ₂ terhadap Z	0,485
Pengaruh X ₁ terhadap Y	0,258
Pengaruh X ₂ terhadap Y	0,240
Pengaruh Z terhadap Y	0,545

Sumber : Output SPSS (data diolah)

1. Besarnya pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁) terhadap Motivasi (Z) secara langsung sebesar 0,524.
2. Besarnya pengaruh variabel Kompensasi (X₂) terhadap Motivasi (Z) secara langsung sebesar 0,485.
3. Besarnya pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan situasional (X₁) terhadap

Kinerja Karyawan (Y) secara langsung sebesar 0,258.

4. Besarnya pengaruh variabel Kompensasi (X_2) terhadap kinerja Karyawan (Y) secara langsung sebesar 0,240.
5. Besarnya pengaruh variabel Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara langsung sebesar 0,545.

4.5.4.2 Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

1. Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) sebagai variabel intervening = $0,524 \times 0,545 = 0,286$.
2. Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi sebagai variabel intervening = $0,485 \times 0,545 = 0,264$.

4.6 Pembahasan

4.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) Terhadap Motivasi (Z)

Hasil perhitungan untuk mencari pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Motivasi (Z) dengan menggunakan uji signifikansi dengan tingkat signifikansi $< 0,05$. Nilai signifikan yang diperoleh 0,000 lebih kecil dibanding 0,05, maka terdapat pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Motivasi (Z) pada BRI Cabang Jember.

Hasil perhitungan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) juga menunjukkan bahwa pengaruh yang terjadi adalah pengaruh positif karena besarnya koefisien jalur Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) adalah sebesar 0,524. Berdasarkan hasil tersebut juga dapat diketahui besarnya pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap motivasi secara langsung dan positif yaitu sebesar 0,524.

Adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Motivasi (Z) sebesar 0,524 dengan nilai signifikan 0,000, menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan Motivasi (Z), karena salah satu tujuan utama karyawan bertahan untuk bekerja di suatu perusahaan adalah mendapatkan perlakuan yang baik dari kebijakan

pimpinan. Sehingga dari kebijakan tersebut dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal.

Hasil ini mendukung teori dari Hersey dan Blanchard bahwa pemimpin adalah orang yang dapat mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Hal ini berarti pemimpinlah yang paling berpengaruh dalam setiap perusahaan dalam mencapai tujuan. Sehingga pemimpin harus dapat memilih secara bijak gaya kepemimpinan mana yang tepat untuk diterapkan sehingga akan mendorong karyawan lebih produktif, maju dan berkualitas.

4.6.2 Pengaruh Kompensasi (X_2) Terhadap Motivasi (Z)

Hasil perhitungan untuk mencari pengaruh Kompensasi (X_2) terhadap Motivasi (Z) dengan menggunakan uji signifikansi dengan tingkat signifikansi $< 0,05$, diketahui bahwa nilai sig. 0,000. Nilai sig. tersebut lebih kecil dari 0,05, maka terdapat pengaruh signifikan Kompensasi (X_2) terhadap Motivasi (Z) pada BRI Cabang Jember.

Hasil perhitungan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) juga menunjukkan bahwa pengaruh yang terjadi adalah pengaruh positif karena besarnya koefisien jalur Kompensasi (X_2) adalah sebesar 0,485. Berdasarkan hasil tersebut juga dapat diketahui besarnya pengaruh variabel Kompensasi (X_2) terhadap Motivasi (Z) secara langsung yaitu sebesar 0,485.

Adanya pengaruh Kompensasi (X_2) terhadap Motivasi (Z) dengan pengaruh sebesar 0,485 dan nilai sig sebesar 0,000, menunjukkan bahwa Kompensasi (X_2) memiliki pengaruh signifikan dan positif dalam meningkatkan Motivasi (Z), sehingga kompensasi yang diberikan dapat memberikan motivasi karyawan. Misalnya berupa bonus, cuti, kenaikan jabatan, piagam penghargaan, status bahkan pujian kepada karyawan dan lain sebagainya.

Hal ini dijelaskan pula oleh Michael dan Harold (1993:443) dalam Wulandari (2010) yang membagi kompensasi menjadi tiga bentuk yaitu

kompensasi material, kompensasi sosial dan kompensasi aktifitas. Untuk menimbulkan motivasi kepada karyawan maka perlu diberikan kompensasi.

Bukan hanya kompensasi secara material saja yang diharapkan oleh karyawan, namun perlu diperhatikan pula tingkat pemberian kompensasi yang lainnya yaitu kompensasi sosial mengenai peningkatan jabatan, atau bahkan pengakuan status dari pekerja tidak tetap (kontrak) diangkat menjadi pegawai tetap dan kompensasi aktifitas berupa kegiatan diluar tanggungjawab pekerjaan kantor dapat melakukan hal lain untuk menghilangkan kejenuhan misalnya dengan hal yang sederhana mendengarkan lagu atau bermain permainan dalam komputer tetap dengan syarat pekerjaan harus diselesaikan dengan benar dan tepat waktu.

Sehingga pemberian kompensasi tersebut dapat memberikan motivasi untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anoki (2010) yang menjelaskan kompensasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi.

4.6.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil perhitungan untuk mencari pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Kinerja (Y) dengan menggunakan uji signifikansi dengan tingkat signifikansi 0,05, diketahui bahwa nilai signifikan Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Kinerja (Y) sebesar 0,039. Nilai sig. lebih kecil dari 0,05, maka terdapat pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Kinerja (Y) pada BRI Cabang Jember.

Hasil perhitungan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) juga menunjukkan bahwa pengaruh yang terjadi adalah pengaruh positif karena besarnya koefisien jalur Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) adalah sebesar 0,258. Berdasarkan hasil tersebut juga dapat diketahui besarnya pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara langsung yaitu sebesar 0,258.

Adanya pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan pengaruh sebesar 0,258 dan nilai sig. sebesar 0,039, menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan (Y).

Hasil ini mendukung teori dari Hersey dan Blanchard dimana seorang pemimpin yang efektif tidak saja ditunjukkan pada jumlah kekuasaan yang dimiliki tapi ditunjukkan oleh perhatian dan komitmen pertumbuhan bawahannya, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja yang lebih baik sehingga kinerjanya bisa lebih meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2010) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.6.4 Pengaruh Kompensasi (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil perhitungan untuk mencari pengaruh Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja (Y) dengan menggunakan uji signifikansi dengan tingkat signifikansi 0,05, diketahui bahwa nilai sig. Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja (Y) sebesar 0,048. Nilai sig. tersebut lebih kecil dari 0,05, maka terdapat pengaruh signifikan Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja (Y) pada BRI Cabang Jember.

Hasil perhitungan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) juga menunjukkan bahwa pengaruh yang terjadi adalah pengaruh positif karena besarnya koefisien jalur Kompensasi (X_2) adalah sebesar 0,240. Berdasarkan hasil tersebut juga dapat diketahui besarnya pengaruh variabel Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja (Y) secara langsung yaitu sebesar 0,240.

Adanya pengaruh Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja (Y) sebesar 0,240 dan nilai sig. sebesar 0,048 menunjukkan bahwa Kompensasi (X_2) memiliki pengaruh signifikan dan berpengaruh positif dalam meningkatkan Kinerja (Y), sehingga kompensasi yang diberikan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian kompensasi yang lebih layak dan diterima oleh karyawan karena sesuai dengan tenaga dan kemampuan yang dikeluarkan serta menghargai kerja keras karyawan, akan membuat karyawan lebih bersikap profesional dengan bekerja secara

bersungguh-sungguh dan melakukan berbagai upaya agar bisa mencapai hasil kerja yang lebih baik sehingga kinerjanya bisa lebih meningkat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Handoko (1993:155) dalam Wulandari 2010, menyatakan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka dan merupakan salah satu bentuk peningkatan prestasi kerja. Dan hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anoki (2010) yang menjelaskan kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan Wulandari (2010) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

4.6.5 Motivasi (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil perhitungan untuk mencari pengaruh Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan menggunakan uji signifikansi dengan tingkat signifikansi 0,05, diketahui bahwa nilai sig. Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,000. Nilai sig. tersebut lebih kecil dari 0,05, maka terdapat pengaruh signifikan Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada BRI Cabang Jember.

Hasil perhitungan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) juga menunjukkan bahwa pengaruh yang terjadi adalah pengaruh positif karena besarnya koefisien jalur Motivasi (Z) adalah sebesar 0,545. Berdasarkan hasil tersebut juga dapat diketahui besarnya pengaruh variabel Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara langsung yaitu sebesar 0,545.

Adanya pengaruh Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,545 dan nilai sig. sebesar 0,000 menunjukkan bahwa Motivasi (Z) sangat berpengaruh signifikan dan berpengaruh positif dalam meningkatkan Kinerja Karyawan (Y), karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan terpacu untuk mau bekerja keras untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Hal ini dijelaskan oleh Timpe (2000:59), bahwa unsur kunci dalam perbaikan kinerja adalah motivasi. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang atau organisasi mau dan rela untuk mengerahkan

kemampuannya dalam bentuk keahlian dan keterampilan, tenaga juga waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tujuannya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (Siagian, 2004 dalam Wardani, 2009). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Fahmi (2009) juga memberikan kesimpulan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.6.6 Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Motivasi (Z)

Hasil perhitungan untuk mencari pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) dengan menggunakan uji signifikansi dan tingkat signifikansi 0,05, diketahui bahwa nilai t hitung Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) sebesar 2,9 , sedangkan nilai t tabel dengan sig. $\alpha = 0,05$ adalah 1,690. Nilai t hitung lebih besar dibanding t tabel, maka terdapat pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) pada BRI Cabang Jember.

Hasil perhitungan dengan menghitung jalur pengaruh tidak langsung juga menunjukkan bahwa pengaruh yang terjadi adalah pengaruh positif karena besarnya koefisien jalur adalah sebesar 0.286. Berdasarkan hasil tersebut juga dapat diketahui besarnya pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara tidak langsung yaitu sebesar 0,286.

Dari hasil perhitungan yang didapat menunjukkan pengaruh Gaya Kpemimpinan Situasional (X_1) secara tidak langsung melalui Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,286, lebih besar dibanding pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) secara langsung terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,239. Hasil ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z), atau dapat disimpulkan bahwa Motivasi (Y) menjadi variabel yang memediasi antara Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Kepemimpinan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan motivasi karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kebijakan yang diterapkan pemimpin itu dalam menciptakan motivasi didalam diri setiap orang bawahan maupun atasan pimpinan itu sendiri.

Hal ini dijelaskan pula oleh Simamora (1997:557) bahwa penggunaan sistem kompensasi untuk memotivasi kinerja yang efektif membutuhkan kaitan yang jelas dan terlihat antara kinerja dan imbalan serta iklim kepercayaan antara orang – orang yang bekerja dan orang – orang yang memberikan imbalan.

4.6.7 Kompensasi (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Motivasi (Z)

Hasil perhitungan untuk mencari pengaruh Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) dengan menggunakan uji signifikansi dan tingkat signifikansi 0,05, diketahui bahwa nilai t hitung Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) sebesar 2,79, sedangkan nilai t tabel dengan sig. $\alpha = 0,05$ adalah 1,690. Nilai t hitung lebih besar dibanding t tabel, maka terdapat pengaruh signifikan Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z) pada BRI Cabang Jember.

Hasil perhitungan dengan menghitung jalur pengaruh tidak langsung juga menunjukkan bahwa pengaruh yang terjadi adalah pengaruh positif karena besarnya koefisien jalur adalah sebesar 0,264. Berdasarkan hasil tersebut juga dapat diketahui besarnya pengaruh Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara tidak langsung yaitu sebesar 0,264.

Dari hasil perhitungan yang didapat menunjukkan pengaruh Kompensasi (X_2) tidak langsung melalui Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,264 lebih besar dibanding pengaruh Kompensasi (X_2) secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,24. Hasil ini menunjukkan bahwa Kompensasi (X_2) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z), atau dapat disimpulkan bahwa Motivasi (Z) menjadi variabel yang memediasi antara Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Pemberian kompensasi akan dapat memenuhi berbagai macam kebutuhan yang diinginkan dan akan termotivasi agar lebih giat dalam bekerja, yang pada akhirnya dapat menguntungkan perusahaan. Dijelaskan pada teori Handoko (1993:155) dalam Wulandari 2010, bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka dan merupakan salah satu bentuk peningkatan prestasi kerja. Michael dan Harold (1993:443) dalam Wulandari (2010) yang membagi kompensasi menjadi tiga bentuk yaitu kompensasi material, kompensasi sosial dan kompensasi aktifitas. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anoki (2010) yang menjelaskan kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi.

BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Setiap perusahaan pasti ingin potensi yang dimilikinya meningkat terutama yang berhubungan dengan kinerja perusahaan. Salah satu indikator dari kinerja perusahaan adalah kualitas karyawan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Sedangkan beberapa faktor yang menyebabkan baik buruknya suatu kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan yang dianut dan kompensasi yang diberikan sehingga dapat memberikan motivasi kepada karyawan di perusahaan tersebut.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional, kompensasi dan motivasi sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan pada BRI Cabang Jember maka dapat diambil kesimpulan antara lain:

1. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini ditunjukkan dengan hasil nilai signifikansi lebih kecil dari nilai taraf signifikansi 0,05. Salah satu tujuan karyawan bertahan untuk bekerja di suatu perusahaan adalah mendapatkan perlakuan yang baik dari kebijakan pimpinan. Sehingga dari kebijakan tersebut dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara maksimal. Oleh karena itu pemimpin diharapkan mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga gaya kepemimpinan situasional yang diterapkan dapat memberikan motivasi kepada karyawan.
2. Kompensasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini ditunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari nilai taraf signifikansi 0,05. Untuk menimbulkan motivasi kepada karyawan maka perlu diberikan kompensasi. Bukan hanya kompensasi secara material yang berupa gaji, bonus, fasilitas ruang kerja di kantor hingga asuransi

kesehatan dan pensiun saja, namun karyawan juga memerlukan kompensasi sosial berupa pengakuan status di tempat kerja, promosi kenaikan jabatan dan pujian serta kompensasi berupa aktifitas berupa kegiatan diluar pekerjaan yang membantu kejenuhan terhadap pekerjaan. Apabila kompensasi terpenuhi, maka karyawan akan merasa puas dan termotivasi dalam bekerja untuk terus meningkatkan kinerjanya, sehingga penetapan kompensasi dapat memberikan motivasi karyawan.

3. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari nilai taraf signifikansi 0,05. Kepemimpinan situasional mendasarkan pada perilaku hubungan dan tugas, dimana seorang pemimpin yang efektif tidak saja ditunjukkan pada jumlah kekuasaan yang dimiliki tapi ditunjukkan oleh perhatian dan komitmen pertumbuhan bawahannya, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja yang lebih baik sehingga kinerjanya bisa lebih meningkat dan akan meningkatkan kinerja perusahaan pula.
4. Kompensasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari nilai taraf signifikansi 0,05. Kinerja karyawan harus diimbangi dengan pemberian kompensasi yang memang pantas dan adil sesuai dengan prestasi kerja yang dicapai, sehingga akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi.
5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari nilai taraf signifikansi 0,05. Motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, mau bekerja sama, bekerja efektif untuk mencapai kepuasan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan motivasi dengan hal-hal yang sekiranya dapat mendorong karyawan agar bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Sehingga

adanya peningkatan motivasi kerja karyawan akan mampu mewujudkan tujuan perusahaan.

6. Dari hasil analisis pengaruh mediasi pada pengujian pengaruh motivasi kerja dalam memediasi hubungan gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan didapat kesimpulan bahwa koefisien mediasi yang dihasilkan positif dan signifikan yang berarti gaya kepemimpinan situasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja menjadi variabel yang memediasi antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.
7. Dari hasil analisis pengaruh mediasi pada pengujian pengaruh motivasi kerja dalam memediasi hubungan kompensasi dengan kinerja karyawan didapat kesimpulan bahwa koefisien mediasi yang dihasilkan positif dan signifikan yang berarti kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi kerja, sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja menjadi variabel yang memediasi antara kompensasi terhadap kinerja karyawan.

5.2 Keterbatasan

Peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, diantaranya adalah:

1. Data yang dianalisa menggunakan instrumen yang mendasarkan pada persepsi responden. Adanya kecenderungan para responden untuk memberikan skor jawaban yang lebih tinggi terhadap dirinya atau tidak menjawab secara serius dan jujur dikarenakan kesibukan yang sangat tinggi, walaupun instrumen penelitian memiliki reliabilitas dan validitas yang baik.

2. Sampel yang dijadikan figur untuk diberikan penilaian hanya terbatas pada kantor Cabang Jember bukan pada seluruh kantor unit di BRI Cabang Jember.
3. Komponen yang digunakan hanya gaya kepemimpinan situasional, kompensasi dan motivasi. Sedangkan masih terdapat beberapa variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Objek penelitian ini pada lingkungan perusahaan perbankan, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan dan memungkinkan untuk menghasilkan hasil penelitian yang berbeda apabila dilakukan pada perusahaan yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda.

5.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka peneliti dapat memberikan saran bagi peneliti selanjutnya:

1. Menghilangkan nilai “ Netral atau Ragu-Ragu” pada skala likert yang digunakan pada jawaban kuesioner. Dengan tujuan mencegah ketidakseriusan dan kejujuran dalam menjawab dikarenakan kesibukan yang sangat tinggi, walaupun instrumen penelitian memiliki reliabilitas dan validitas yang baik.
2. Bagi peneliti selanjutnya dapat menggunakan sampel lebih besar sehingga hasilnya dapat digeneralisasi dan dapat menarik kesimpulan lebih akurat.
3. Mempertimbangkan faktor-faktor lainnya misalnya budaya organisasi, komitmen organisasi ataupun faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
4. Mengkaji lebih mendalam pada cakupan yang lebih luas atau pada perusahaan lain, sehingga penelitian selanjutnya diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih berarti terutama dalam pemahaman tentang hal yang mempengaruhi kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoki, H, Dito. 2010. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. Universitas Diponegoro.
- Baihaqi, M, Fauzan. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)*. Skripsi. Universitas Diponegoro.
- Fahmi, 2009. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai SPBU Pandanaran Semarang*. Skripsi. Universitas Gunadarma.
- Ghozali, Imam. 2002. *Aplikasi analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi 2. Semarang: Bada Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, Faustino, C. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Dipublikasikan oleh Andi.
- Hadari, Nawawi dan Nawawi, M, Martini. 2006. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Badan Penerbit Universitas Gajah Mada.
- Hasibuan, SP, Malayu. 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, SP, Malayu. 2007. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hersey, Paul dan Blanchard, H, Kenneth. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendaaygunaan Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Jakarta: Erlangga.
- Ikhsan, Arfan dan Ishak, Muhammad. 2005. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFEE.
- Mathis, L, Robert dan Jackson, H, John. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Badan Penerbit Universitas Gajah Mada.
- Noer, Anggraeni. 2006. “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Jatim Cabang Lumajang*”. Skripsi. Universitas Jember.
- Rochaety, ety, Ratih Tresnawati dan Latief, M, Abdul, 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis Dengan aplikasi SPSS*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang, P. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Sugiyono, 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keenam. Bandung: CV. Alfa Beta.

Timpe. 1999. *Kinerja*. Terjemahan: Sofyan Cikmat. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Trisnaningsih, Sri. 2003. “*Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi sebagai Variabel Intervening*”: *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 6, No. 2 : 199-216.

Wulandari, A, Dyah. 2010. “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Kompensasi dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Jatim Cabang Jember*”. Skripsi. Universitas Jember.

Yukl, Gary. 1994. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.

Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.

Yuliana, Christina. 2010. “*Peran Kepemimpinan Dalam Pencapaian Kinerja Organisasi Melalui Budaya, Strategi, Dan Sistem Akuntansi Manajemen Organisasi*”: *Jurnal Simposium Nasional Akuntansi XIII Purwokerto*.

Zuhri. 2000. “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pariwisata Jember*”. Skripsi. Universitas Jember.

[Http://id. Wikipedia.org/wiki/Sampling.com](http://id. Wikipedia.org/wiki/Sampling.com)

Lampiran 1

Data Analysis

No.	Gaya Kepemimpinan Situasional (X_1)	Kompensasi (X_2)	Motivasi (Z)	Kinerja (Y)
1.	36	32	30	32
2.	31	33	28	30
3.	36	35	34	38
4.	36	33	36	32
5.	31	35	31	30
6.	36	32	34	35
7.	35	34	31	32
8.	36	36	36	35
9.	33	32	33	35
10.	31	35	30	30
11.	34	34	33	30
12.	36	32	29	33
13.	32	31	32	31
14.	33	33	26	27
15.	33	32	27	29
16.	32	35	29	31
17.	29	36	28	30
18.	25	35	28	28
19.	38	33	32	31
20.	33	33	32	32
21.	32	34	31	29
22.	29	34	33	35
23.	32	30	28	28
24.	32	32	30	29
25.	34	36	34	33
26.	38	35	34	38
27.	36	35	35	34
28.	38	36	35	37
29.	32	28	26	27
30.	32	35	30	33
31.	34	32	32	31
32.	33	29	26	28
33.	33	36	32	35
34.	34	31	26	27
35.	32	34	33	32
36.	38	34	34	35
37.	36	32	34	33

Lampiran 2

Rekapitulasi Hasil Kuesioner Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁)

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	Total
1.	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	36
2.	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	31
3.	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	36
4.	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	36
5.	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	31
6.	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	36
7.	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	35
8.	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	36
9.	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	33
10.	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31
11.	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	34
12.	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	36
13.	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	32
14.	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	33
15.	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	33
16.	2	3	3	2	3	3	4	4	4	4	32
17.	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29
18.	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	25
19.	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38
20.	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	33
21.	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32
22.	2	3	3	3	3	3	3	4	3	2	29
23.	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	32
24.	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	32
25.	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	34
26.	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	38
27.	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	36
28.	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	38
29.	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32
30.	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	32
31.	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	34
32.	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	33
33.	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	33
34.	3	4	4	3	3	4	2	3	4	4	34
35.	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	32
36.	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
37.	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	36

Lampiran 3

Rekapitulasi Hasil Kuesioner Kompensasi (X₂)

No.	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	Total
1.	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	33
2.	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	35
3.	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	33
4.	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	35
5.	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	32
6.	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	34
7.	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	36
8.	3	3	3	2	3	4	3	4	4	3	32
9.	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	35
10.	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	34
11.	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	32
12.	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3	31
13.	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	33
14.	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	32
15.	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	35
16.	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	36
17.	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	35
18.	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	33
19.	4	3	3	4	4	4	3	3	3	2	33
20.	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	34
21.	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	34
22.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
23.	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	32
24.	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	36
25.	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	35
26.	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	35
27.	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	36
28.	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	28
29.	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	35
30.	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	32
31.	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	29
32.	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	36
33.	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	31
34.	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	34
35.	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	34
36.	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	32
37.	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	33

Lampiran 4

Hasil Rekapitulasi Kuesioner Motivasi (Z)

No.	Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7	Z1.8	Z1.9	Total
1.	3	3	3	3	4	4	4	3	3	30
2.	3	3	3	3	3	4	3	3	3	28
3.	4	3	4	4	4	4	4	4	3	34
4.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5.	3	3	3	4	4	4	3	3	4	31
6.	4	4	3	4	4	3	4	4	4	34
7.	3	3	3	3	4	3	4	4	4	31
8.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
9.	3	3	4	4	4	3	4	4	4	33
10.	3	3	3	4	4	3	3	4	3	30
11.	3	3	4	4	4	4	3	4	4	33
12.	3	3	3	3	3	4	3	4	3	29
13.	3	3	3	4	4	4	4	4	3	32
14.	2	3	3	3	3	3	3	3	3	26
15.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
16.	3	3	4	3	3	3	3	4	3	29
17.	3	3	3	3	3	4	3	3	3	28
18.	3	3	3	3	3	4	3	3	3	28
19.	3	3	3	3	4	4	4	4	4	32
20.	4	3	3	3	3	4	4	4	4	32
21.	4	3	3	3	4	3	3	4	4	31
22.	4	4	4	4	3	4	3	4	3	33
23.	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28
24.	3	4	4	4	3	3	3	3	3	30
25.	4	4	4	4	4	3	4	4	3	34
26.	3	3	4	4	4	4	4	4	4	34
27.	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35
28.	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35
29.	3	2	3	3	3	3	3	3	3	26
30.	4	3	4	3	4	3	3	3	3	30
31.	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32
32.	3	3	3	2	3	3	3	3	3	26
33.	3	4	3	3	4	3	4	4	4	32
34.	3	3	3	3	3	2	3	3	3	26
35.	3	4	3	4	4	4	4	4	3	33
36.	3	4	4	4	4	4	4	3	4	34
37.	3	3	3	3	4	4	4	3	3	30

Lampiran 5

Hasil Rekapitulasi Kuesioner Kinerja Karyawan (Y)

No.	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Total
1.	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
2.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3.	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	38
4.	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	32
5.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
6.	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	35
7.	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	32
8.	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	35
9.	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	35
10.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
11.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
12.	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	33
13.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
14.	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	27
15.	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29
16.	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	31
17.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
18.	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	28
19.	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31
20.	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	32
21.	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	29
22.	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	35
23.	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	28
24.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	29
25.	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	33
26.	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	38
27.	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	34
28.	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	37
29.	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	27
30.	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	33
31.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
32.	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	28
33.	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	35
34.	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	27
35.	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	32
36.	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	35
37.	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	33

Lampiran 6

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
X1	37	25,00	38,00	33,5405	2,81459	7,922
X2	37	28,00	36,00	33,3514	2,00300	4,012
Z	37	26,00	36,00	31,1351	2,98293	8,898
Y	37	27,00	38,00	31,7568	3,03137	9,189
Valid N (listwise)	37					

Lampiran 7
Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁)

Correlations

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9
X1.1 Pearson Correlation	1	,290	,280	,302	,299	,381(*)	,051	,157	,157
Sig. (2-tailed)		,082	,093	,070	,072	,020	,764	,353	,353
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.2 Pearson Correlation	,290	1	,290	,350(*)	,188	,172	,010	,234	,234
Sig. (2-tailed)	,082		,082	,034	,265	,307	,953	,163	,163
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.3 Pearson Correlation	,280	,290	1	,420(**)	,456(**)	,315	,238	,168	,168
Sig. (2-tailed)	,093	,082		,010	,005	,058	,156	,321	,321
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.4 Pearson Correlation	,302	,350(*)	,420(**)	1	,539(**)	,341(*)	,345(*)	,305	,305
Sig. (2-tailed)	,070	,034	,010		,001	,039	,037	,066	,066
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.5 Pearson Correlation	,299	,188	,456(**)	,539(**)	1	,389(*)	,307	,226	,226
Sig. (2-tailed)	,072	,265	,005	,001		,017	,065	,179	,179
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.6 Pearson Correlation	,381(*)	,172	,315	,341(*)	,389(*)	1	,027	,012	,012
Sig. (2-tailed)	,020	,307	,058	,039	,017		,876	,944	,944
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.7 Pearson Correlation	,051	,010	,238	,345(*)	,307	,027	1	,529(**)	,529(**)
Sig. (2-tailed)	,764	,953	,156	,037	,065	,876		,001	,001
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.8 Pearson Correlation	,157	,234	,168	,305	,226	,012	,529(**)	1	,529(**)
Sig. (2-tailed)	,353	,163	,321	,066	,179	,944	,001		,001
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.9 Pearson Correlation	,157	,025	,168	,198	,006	,012	,229	-,121	-,121
Sig. (2-tailed)	,353	,881	,321	,240	,972	,944	,172	,475	,475
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1.10 Pearson Correlation	,058	,348(*)	,136	,032	,112	-,053	,016	-,124	-,124
Sig. (2-tailed)	,732	,035	,422	,852	,510	,757	,926	,463	,463
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
X1 Pearson Correlation	,543(**)	,548(**)	,651(**)	,708(**)	,652(**)	,473(**)	,517(**)	,438(**)	,438(**)
Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,003	,001	,007	,007
N	37	37	37	37	37	37	37	37	37

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Lampiran 8
Uji Validitas Kompensasi (X₂)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7
X2.1	Pearson Correlation	1	,339(*)	,233	,336(*)	,363(*)	,332(*)	,305
	Sig. (2-tailed)		,040	,166	,042	,027	,045	,066
	N	37	37	37	37	37	37	37
X2.2	Pearson Correlation	,339(*)	1	,302	,114	,067	,276	,103
	Sig. (2-tailed)	,040		,070	,502	,693	,098	,542
	N	37	37	37	37	37	37	37
X2.3	Pearson Correlation	,233	,302	1	,078	,046	,495(**)	,071
	Sig. (2-tailed)	,166	,070		,646	,787	,002	,676
	N	37	37	37	37	37	37	37
X2.4	Pearson Correlation	,336(*)	,114	,078	1	,270	,158	-,097
	Sig. (2-tailed)	,042	,502	,646		,106	,351	,568
	N	37	37	37	37	37	37	37
X2.5	Pearson Correlation	,363(*)	,067	,046	,270	1	,304	,245
	Sig. (2-tailed)	,027	,693	,787	,106		,067	,143
	N	37	37	37	37	37	37	37
X2.6	Pearson Correlation	,332(*)	,276	,495(**)	,158	,304	1	,143
	Sig. (2-tailed)	,045	,098	,002	,351	,067		,397
	N	37	37	37	37	37	37	37
X2.7	Pearson Correlation	,305	,103	,071	-,097	,245	,143	1
	Sig. (2-tailed)	,066	,542	,676	,568	,143	,397	
	N	37	37	37	37	37	37	37
X2.8	Pearson Correlation	-,077	,345(*)	,106	-,073	,065	,139	-,023
	Sig. (2-tailed)	,652	,037	,532	,666	,702	,413	,891
	N	37	37	37	37	37	37	37
X2.9	Pearson Correlation	,077	,256	,176	,170	,031	-,078	-,011
	Sig. (2-tailed)	,653	,126	,298	,314	,855	,646	,947
	N	37	37	37	37	37	37	37
X2.10	Pearson Correlation	,068	,202	,139	-,062	,157	,145	,214
	Sig. (2-tailed)	,688	,231	,413	,715	,354	,390	,204
	N	37	37	37	37	37	37	37
X2	Pearson Correlation	,621(**)	,591(**)	,466(**)	,405(*)	,565(**)	,540(**)	,348(*)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,013	,000	,001	,035
	N	37	37	37	37	37	37	37

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Lampiran 9
Uji Validitas Motivasi (Z)

Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7
Y1.1	Pearson Correlation	1	,488(**)	,573(**)	,635(**)	,436(**)	,265	,234
	Sig. (2-tailed)		,002	,000	,000	,007	,113	,164
	N	37	37	37	37	37	37	37
Y1.2	Pearson Correlation	,488(**)	1	,417(*)	,318	,295	,179	,183
	Sig. (2-tailed)	,002		,010	,055	,077	,288	,278
	N	37	37	37	37	37	37	37
Y1.3	Pearson Correlation	,573(**)	,417(*)	1	,500(**)	,263	,195	,318
	Sig. (2-tailed)	,000	,010		,002	,115	,248	,055
	N	37	37	37	37	37	37	37
Y1.4	Pearson Correlation	,635(**)	,318	,500(**)	1	,589(**)	,419(**)	-,071
	Sig. (2-tailed)	,000	,055	,002		,000	,010	,678
	N	37	37	37	37	37	37	37
Y1.5	Pearson Correlation	,436(**)	,295	,263	,589(**)	1	,577(**)	,062
	Sig. (2-tailed)	,007	,077	,115	,000		,000	,715
	N	37	37	37	37	37	37	37
Y1.6	Pearson Correlation	,265	,179	,195	,419(**)	,577(**)	1	,144
	Sig. (2-tailed)	,113	,288	,248	,010	,000		,394
	N	37	37	37	37	37	37	37
Y1.7	Pearson Correlation	,234	,183	,318	-,071	,062	,144	1
	Sig. (2-tailed)	,164	,278	,055	,678	,715	,394	
	N	37	37	37	37	37	37	37
Y1.8	Pearson Correlation	,098	,196	,303	,231	,297	,612(**)	,360(*)
	Sig. (2-tailed)	,562	,244	,069	,169	,074	,000	,029
	N	37	37	37	37	37	37	37
Y1.9	Pearson Correlation	,315	,295	,377(*)	,050	,051	,119	,444(**)
	Sig. (2-tailed)	,058	,077	,022	,771	,763	,481	,006
	N	37	37	37	37	37	37	37
Y1.10	Pearson Correlation	,419(**)	,131	,434(**)	,260	,345(*)	,197	,260
	Sig. (2-tailed)	,010	,439	,007	,120	,036	,243	,120
	N	37	37	37	37	37	37	37
Y1	Pearson Correlation	,750(**)	,570(**)	,739(**)	,686(**)	,639(**)	,594(**)	,429(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008
	N	37	37	37	37	37	37	37

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 10
Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Correlations

		Z1.1	Z1.2	Z1.3	Z1.4	Z1.5	Z1.6	Z1.7
Z1.1	Pearson Correlation	1	,406(*)	,330(*)	,234	,302	,079	,224
	Sig. (2-tailed)		,013	,046	,164	,070	,644	,183
	N	37	37	37	37	37	37	37
Z1.2	Pearson Correlation	,406(*)	1	,436(**)	,516(**)	,302	,172	,431(**)
	Sig. (2-tailed)	,013		,007	,001	,070	,308	,008
	N	37	37	37	37	37	37	37
Z1.3	Pearson Correlation	,330(*)	,436(**)	1	,511(**)	,233	,130	,188
	Sig. (2-tailed)	,046	,007		,001	,165	,445	,266
	N	37	37	37	37	37	37	37
Z1.4	Pearson Correlation	,234	,516(**)	,511(**)	1	,490(**)	,292	,367(*)
	Sig. (2-tailed)	,164	,001	,001		,002	,080	,026
	N	37	37	37	37	37	37	37
Z1.5	Pearson Correlation	,302	,302	,233	,490(**)	1	,170	,583(**)
	Sig. (2-tailed)	,070	,070	,165	,002		,314	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
Z1.6	Pearson Correlation	,079	,172	,130	,292	,170	1	,369(*)
	Sig. (2-tailed)	,644	,308	,445	,080	,314		,025
	N	37	37	37	37	37	37	37
Z1.7	Pearson Correlation	,224	,431(**)	,188	,367(*)	,583(**)	,369(*)	1
	Sig. (2-tailed)	,183	,008	,266	,026	,000	,025	
	N	37	37	37	37	37	37	37
Z1.8	Pearson Correlation	,302	,302	,233	,390(*)	,439(**)	,270	,583(**)
	Sig. (2-tailed)	,070	,070	,165	,017	,007	,106	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
Z1.9	Pearson Correlation	,189	,293	,168	,263	,499(**)	,275	,569(**)
	Sig. (2-tailed)	,263	,078	,320	,116	,002	,099	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37
Z1	Pearson Correlation	,534(**)	,674(**)	,561(**)	,713(**)	,693(**)	,490(**)	,746(**)
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,002	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Lampiran 11
Uji Reliabilitas Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	37	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,723	,725	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	2,9459	,40455	37
X1.2	3,1351	,48087	37
X1.3	3,2973	,57081	37
X1.4	3,1892	,51843	37
X1.5	3,2432	,49472	37
X1.6	3,5676	,50225	37
X1.7	3,6216	,49167	37
X1.8	3,6216	,49167	37
X1.9	3,5676	,50225	37
X1.10	3,3243	,62601	37

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,351	2,946	3,622	,676	1,229	,055	10

Lampiran 12
Uji Reliabilitas Kompensasi (X₂)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	37	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,621	,646	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3,4865	,50671	37
X2.2	2,8919	,31480	37
X2.3	2,9459	,22924	37
X2.4	3,1351	,41914	37
X2.5	3,5946	,49774	37
X2.6	3,8108	,39706	37
X2.7	3,0811	,27672	37
X2.8	3,7027	,46337	37
X2.9	3,3514	,48398	37
X2.10	3,2973	,51988	37

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,330	2,892	3,811	,919	1,318	,101	10

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,330	2,892	3,811	,919	1,318	,101	10

Lampiran 13
Uji Reliabilitas Motivasi (Z)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	37	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,817	,819	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z1.1	3,3243	,52989	37
Z1.2	3,3243	,52989	37
Z1.3	3,4054	,49774	37
Z1.4	3,4595	,55750	37
Z1.5	3,5946	,49774	37
Z1.6	3,5135	,55885	37
Z1.7	3,4865	,50671	37
Z1.8	3,5946	,49774	37
Z1.9	3,4324	,50225	37

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,459	3,324	3,595	,270	1,081	,010	9

Lampiran 14

Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	37	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,817	,815	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1.1	3,0811	,54662	37
Y1.2	3,1892	,46175	37
Y1.3	3,1351	,58510	37
Y1.4	3,1081	,61390	37
Y1.5	3,1351	,41914	37
Y1.6	3,2432	,43496	37
Y1.7	3,1351	,34658	37
Y1.8	3,3243	,52989	37
Y1.9	3,1351	,41914	37
Y1.10	3,2703	,50819	37

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,176	3,081	3,324	,243	1,079	,006	10

Lampiran 15
Uji Normalitas Motivasi (Z)

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1(a)	.	Enter

a All requested variables entered.
b Dependent Variable: Z

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,714(a)	,509	,480	2,15025

a Predictors: (Constant), X2, X1
b Dependent Variable: Z

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	163,123	2	81,562	17,640	,000(a)
	Residual	157,201	34	4,624		
	Total	320,324	36			

a Predictors: (Constant), X2, X1
b Dependent Variable: Z

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-11,559	7,347		-1,573	,125
	X1	,555	,127	,524	4,360	,000
	X2	,722	,179	,485	4,034	,000

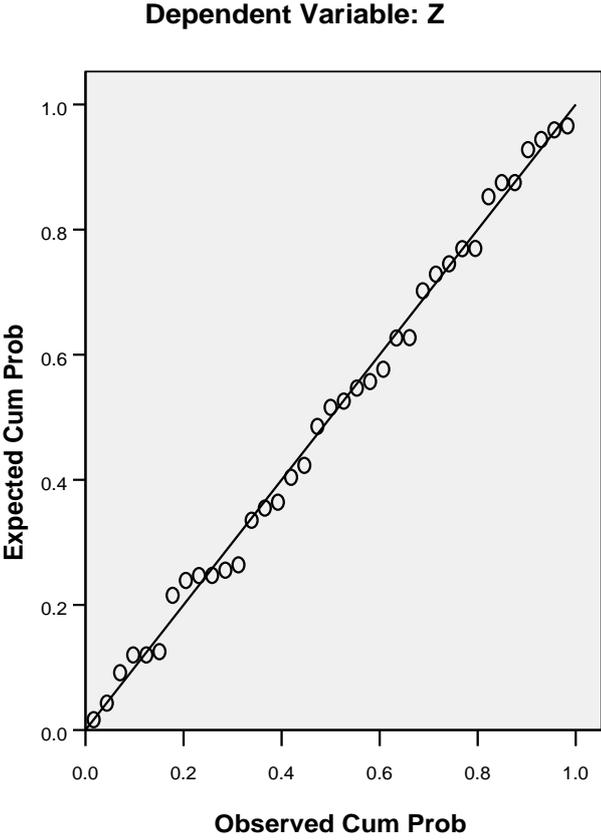
a Dependent Variable: Z

Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	26,4171	35,5226	31,1351	2,12866	37
Residual	-4,58144	3,91723	,00000	2,08966	37
Std. Predicted Value	-2,216	2,061	,000	1,000	37
Std. Residual	-2,131	1,822	,000	,972	37

a Dependent Variable: Z

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Lampiran 16

Uji Normalitas Kinerja Karyawan (Y)

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X2, X1(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Y

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,834(a)	,695	,667	1,74868

a Predictors: (Constant), Z, X2, X1

b Dependent Variable: Y

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	229,900	3	76,633	25,061	,000(a)
	Residual	100,911	33	3,058		
	Total	330,811	36			

a Predictors: (Constant), Z, X2, X1

b Dependent Variable: Y

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6,910	6,189		-1,117	,272
	X1	,278	,129	,258	2,148	,039
	X2	,363	,177	,240	2,052	,048
	Z	,554	,139	,545	3,971	,000

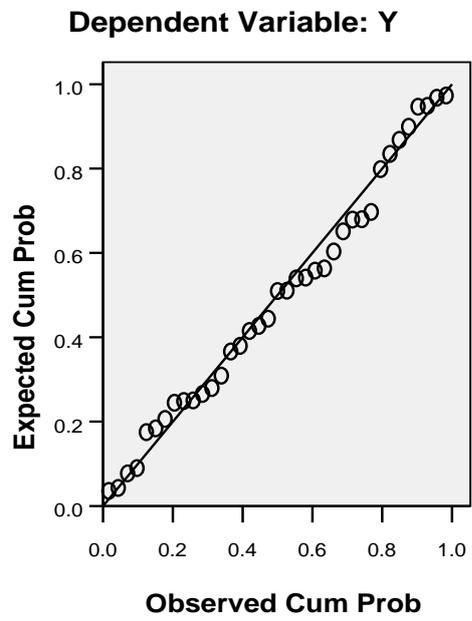
a Dependent Variable: Y

Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	26,5421	36,0973	31,7568	2,52708	37
Residual	-3,15269	3,37499	,00000	1,67424	37
Std. Predicted Value	-2,064	1,718	,000	1,000	37
Std. Residual	-1,803	1,930	,000	,957	37

a Dependent Variable: Y

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Lampiran 17

Uji Multikolinieritas Kinerja Karyawan (Y)

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X2, X1(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Y

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	229,900	3	76,633	25,061	,000(a)
	Residual	100,911	33	3,058		
	Total	330,811	36			

a Predictors: (Constant), Z, X2, X1

b Dependent Variable: Y

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-6,910	6,189		-1,117	,272		
	X1	,278	,129	,258	2,148	,039	,641	1,559
	X2	,363	,177	,240	2,052	,048	,676	1,479
	Z	,554	,139	,545	3,971	,000	,491	2,038

a Dependent Variable: Y

Coefficient Correlations(a)

Model			Z	X2	X1
1	Correlations	Z	1,000	-,569	-,599
		X2	-,569	1,000	,341
		X1	-,599	,341	1,000
	Covariances	Z	,019	-,014	-,011
		X2	-,014	,031	,008
		X1	-,011	,008	,017

a Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics(a)

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1	X2	Z
1	1	3,989	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,006	26,733	,05	,33	,15	,08
	3	,004	30,296	,09	,22	,01	,56
	4	,001	61,106	,85	,45	,84	,36

a Dependent Variable: Y

Lampiran 18

Uji Heterokedastisitas Motivasi (Z)

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: ABS_RES1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,233(a)	,055	-,001	1,21237

a Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,882	2	1,441	,980	,386(a)
	Residual	49,974	34	1,470		
	Total	52,856	36			

a Predictors: (Constant), X2, X1

b Dependent Variable: ABS_RES1

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,081	4,142		1,709	,097
	X1	-,025	,072	-,058	-,348	,730
	X2	-,137	,101	-,226	-1,356	,184

a Dependent Variable: ABS_RES1

Lampiran 19

Uji Heterokedastisitas Kinerja Karyawan (Y)

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X2, X1(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: ABS_RES2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,377(a)	,142	,064	,98298

a Predictors: (Constant), Z, X2, X1

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,285	3	1,762	1,823	,162(a)
	Residual	31,886	33	,966		
	Total	37,171	36			

a Predictors: (Constant), Z, X2, X1

b Dependent Variable: ABS_RES2

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3,623	3,479		-1,042	,305
	X1	,020	,073	,057	,282	,780
	X2	,026	,099	,051	,262	,795
	Z	,109	,078	,319	1,384	,176

a Dependent Variable: ABS_RES2

Lampiran 20
Uji Jalur Motivasi (Z)

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1(a)	.	Enter

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

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,714(a)	,509	,480	2,15025

- a Predictors: (Constant), X2, X1

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	163,123	2	81,562	17,640	,000(a)
	Residual	157,201	34	4,624		
	Total	320,324	36			

- a Predictors: (Constant), X2, X1
b Dependent Variable: Z

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-11,559	7,347		-1,573	,125
	X1	,555	,127	,524	4,360	,000
	X2	,722	,179	,485	4,034	,000

- a Dependent Variable: Z

Lampiran 21

Uji Jalur Kinerja Karyawan (Y)

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X2, X1(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,834(a)	,695	,667	1,74868

a Predictors: (Constant), Z, X2, X1

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	229,900	3	76,633	25,061	,000(a)
	Residual	100,911	33	3,058		
	Total	330,811	36			

a Predictors: (Constant), Z, X2, X1

b Dependent Variable: Y

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-6,910	6,189		-1,117	,272
	X1	,278	,129	,258	2,148	,039
	X2	,363	,177	,240	2,052	,048
	Z	,554	,139	,545	3,971	,000

a Dependent Variable: Y

Lampiran 22

Daftar Penentuan Jumlah Sampel

Populasi (N)	Sampel (n)	Populasi (N)	Sampel (n)	Populasi (N)	Sampel (n)
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380

190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	384