

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), Tbk. CABANG NGANJUK

ANDRIAN DANIEL JOHNY TRI SASONGKO

Universitas Islam Kadiri, Kediri

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO), Tbk. Cabang Nganjuk 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 Nganjuk 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.

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

ABSTRACT

This research was conducted at PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Branch Nganjuk This study uses Styles 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 style and Compensation for performance through motivation as an intervening variable. The samples used were employees of PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Branch Nganjuk with a total sample of 52 respondents using simple random sampling method. The analysis includes the validity, reliability, classic assumption test, test models, linear regression analysis and intervening.

Based on the above results it can be seen that the Situational Leadership Styles and Compensation positive and significant impact on motivation, Situational Leadership Style and Compensation positive and significant impact on performance.

*Based on the two above analysis can be tested mediating (intervening) so that it is known that the variables of motivation to become an intervening variable because the calculation of *standardized coefficients* for the indirect effect of leadership style Situational and Compensation for Performance through work motivation is greater than the direct influence Styles Situational Leadership and Compensation on performance.*

Keywords: *Situational Leadership Style, Compensation, Motivation, Performance*

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya tentu sebuah bank membutuhkan dana. Menurut Herman (2012: 43), dana bank berasal dari berbagai sumber antara lain: dana dari modal sendiri (ekuitas),

dana dari pinjaman, dana dari masyarakat, dan dana dari pasar finansial. Sumber danadari masyarakat merupakan sumber dana terbesar yang paling diandalkan oleh bank untuk melakukan kegiatan operasionalnya. Oleh karena itu, agar masyarakat berminat

menabung di bank, maka pihak bank akan menawarkan banyak fasilitas yang menarik bagi nasabah seperti suku bunga, pelayanan prima, jaminan keamanan atas tabungannya, hadiah, cabang dan ATM yang letaknya mudah dijangkau oleh masyarakat, serta balas jasa lainnya.

Fasilitas-fasilitas di atas diharapkan dapat menarik Minat Menabung Nasabah pada Bank. Adapun minat itu sendiri menurut Muhadjir (1992: 74) adalah kecenderungan afektif seseorang untuk membuat pilihan aktivitas. Andi Mappiare (1994: 62) lebih lanjut menambahkan bahwa minat adalah suatu perangkat mental yang terdiri dari campuran perasaan, harapan, pendirian, prasangka, rasa takut atau kecenderungan-kecenderungan lain yang mengarahkan individu kepada suatu pilihan tertentu. Crow dan Crow dalam Nuraini (2001: 16) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi minat seseorang yaitu antara lain faktor dorongan dari dalam misalnya motivasi, persepsi, usia, sikap dan jenis kelamin, faktor motif sosial dan lain sebagainya. Salah satu faktor yang mempengaruhi minat adalah persepsi. Persepsi menurut Firsan (2011: 297) adalah padangan seseorang dalam menafsirkan suatu peristiwa berdasarkan informasi yang diterimanya.

Dalam perekonomian Indonesia, kegiatan operasional dunia perbankan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah tingkat suku bunga. Tingkat suku bunga ditentukan oleh penawaran dan permintaan akan uang yang terjadi dalam pasar uang. Tingkat suku bunga merupakan harga dari penggunaan uang atau bisa juga disebut sebagai sewa atas penggunaan uang untuk jangka waktu tertentu seperti halnya dengan barang-barang lain (Lourenco, 2011: 1). Dalam Kasmir (2013: 114), suku bunga dibagi menjadi dua macam yaitu bunga simpanan dan bunga pinjaman. Suku bunga simpanan merupakan bunga yang diberikan sebagai rangsangan atau balas jasa bagi nasabah yang menyimpan uangnya di bank. Suku bunga pinjaman merupakan bunga yang diberikan kepada para peminjam atau harga yang harus dibayar oleh nasabah peminjam kepada Bank. Tingkat suku bunga simpanan saat ini merupakan hal yang sangat berpengaruh dalam menarik minat menabung nasabah di bank menurut penelitian Angga

Prima Atmadha (2013). Hal ini dapat kita amati pada kehidupan sehari-hari masyarakat yang selalu mencari informasi mengenai tingkat suku bunga simpanan yang tercipta di dalam pasar uang. Apabila mereka mengetahui bahwa tingkat suku bunga simpanan yang lebih tinggi maka masyarakat akan lebih mengurangi pengeluarannya untuk kegiatan konsumsi guna menambah tabungan mereka karena masyarakat mempunyai harapan bahwa uang mereka akan bertambah pada bulan atau tahun berikutnya daripada mereka harus menyimpan uang di rumah. Demikian pula sebaliknya, apabila tingkat suku bunga simpanan menurun maka masyarakat akan mengurangi tabungan, sehingga naiknya tingkat suku bunga simpanan akan menaikkan pula minat menabung nasabah. Semakin tinggi minat menabung nasabah maka hal ini semakin memudahkan bank dalam menyalurkan dana kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman.

Hal ini menunjukkan bahwa tingkat suku bunga pada bank akan mempengaruhi banyaknya jumlah nasabah. Oleh karena itu, bank akan sangat tergantung dengan tingkat suku bunga yang berlaku untuk kelangsungan usahanya, karena bank akan memperoleh laba dari selisih antara bunga pinjaman dan bunga simpanan. Dari kesimpulan di atas 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.

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. Memberikan motivasi kepada karyawan harus dilakukan untuk mendorong Pencapaian kinerja yang baik. “Motivas (penggerak) bekerja kepada para pegawai sehingga mereka mau bekerja demi tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien“ (Murti d 2013).

Oleh karena itu, untuk mengetahui kebutuhan apa yang diinginkan pegawai, maka pimpinan perlu melakukan survei terhadap setiap bawahannya. Untuk mencapai tujuan organisasi, pemimpin harus bisa memotivasi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan karyawannya agar bekerja dengan baik. 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.

Kompensasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, salah satu alasan utama seseorang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Seseorang akan bekerja secara maksimal agar mendapat kompensasi yang sesuai. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para pegawainya baik dalam bentuk uang ataupun bentuk lainnya karena telah ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi. Program , dan merupakan komponen biaya yang paling penting (Ambar T.S. dan Rosidah. 2009:256). Setiap anggota atau pegawai dari suatu organisasi swasta/pemerintah mempunyai kepentingan dan tujuan sendiri ketika bergabung pada organisasi tersebut. Bagi sebagian pegawai, harapan

untuk mendapatkan uang adalah satu-satunya alasan untuk bekerja, namun yang lain berpendapat bahwa uang hanyalah salah satu dari banyak kebutuhan yang terpenuhi melalui kerja. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat disekitarnya. Untuk menjamin tercapainya keselarasan tujuan antara pegawai/karyawan dengan organisasi dimana dia bekerja, organisasi bisa memberikan perhatian dengan pemberian kompensasi, karena kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia.

Oleh karenanya untuk menghindari kegagalan program perbankan tersebut, karyawan senantiasa termotivasi dalam melaksanakan fungsi dan perannya sesuai tugas yang diemban. Motivasi kerja karyawan yang teraktualisasikan dalam pelaksanaan kegiatan perbankan banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, disamping pengalaman dan kesesuaiannya dengan bidang pekerjaannya, motivasi juga diperlukan agar karyawan lebih semangat dalam bekerja. Dan dalam motivasi ini karyawan akan merasakan kenyamanan dan kebahagiaan dalam bekerja. Motivasi juga dilakukan agar karyawan mampu berpikir secara lebih riil, sertamampu menghadapi tantangan yang akan mereka hadapi

Wibowo (2012) mengemukakan teknik motivasi dapat memastikan bahwa lingkungan di mana mereka bekerja memenuhi sejumlah kebutuhan manusia yang penting. Beberapa cara yang dapat membangun motivasi yaitu menilai sikap, menjadi manajer yang baik, memperbaiki komunikasi, menciptakan budaya yang tidak menyalahkan, memenangkan kerja sama, dan mendorong inisiatif. Teknik motivasi dengan cara menilai sikap adalah dengan memahami pikiran mereka yang dipengaruhi oleh pengalaman dan akan membentuk cara bagaimana berperilaku terhadap semua orang yang dijumpai. Teknik motivasi dengan cara menjadi manajer yang baik adalah tugas atasan bersikap, berperilaku, berkomitmen terhadap bawahannya. Teknik motivasi dengan cara memperbaiki komunikasi agar mendapat informasi yang akurat dan detail. Komunikasi yang dilakukan dengan cara terbuka yang memfasilitasi adalah sistem manajemen yang menjadi tempat pertukaran informasi dan pandangan di antara anggota

tim, manajer, bawahan yang bekerja secara efektif. Teori motivasi dengan cara menciptakan budaya tidak menyalahkan artinya setiap orang yang mempunyai tanggung jawab harus dapat menerima kegagalan. Teori motivasi dengan cara memenangkan kerja sama adalah penting mengawasi dan mendukung bawahan, namun perlu dipastikan tidak merusak motivasi di tempat kerja. Teori motivasi kerja dengan cara mendorong inisiatif yang artinya setiap individu karyawan diberi kesempatan untuk menggunakan inisiatifnya sendiri untuk mengembangkan kemampuannya.

Pada penelitian yang penulis lakukan di BRI Syariah Cabang Nganjuk, kinerja para karyawan memang terlihat baik dan rapi. Setiap karyawan memiliki pekerjaan yang dapat mereka hadapi dalam setiap pemberian tugas bagi mereka. Dalam kaitannya mereka terbagi kedalam beberapa fungsi yang biasanya sering dibedakan menjadi 2 bagian yaitu *back office* dan *front office*. Hal ini tentu sama saja dengan perbankan lainnya.

Kinerja mereka cukup bagus dan disertai kerjasama team yang memang sedikit banyak dapat berpengaruh terhadap kelancaran tugasnya. Mereka ada yang berlatar belakang pendidikan dari ekonomi, ada juga yang bukan berlatar pendidikan ekonomi. Namun, mereka dapat melaksanakan tugasnya masing-masing. Hal ini menimbulkan pertanyaan bagi penulis. Dalam kaitannya untuk mengerjakan tugas, pelatihan tentu sangat dibutuhkan agar para karyawan mampu menjalankan tugas yang diemban sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing. Hal ini tentu sangat berpengaruh terhadap hasil kerja akhir mereka yang kemudian akan menentukan tingkat kinerja mereka pada BRI Syariah Cabang Nganjuk. Selain itu, motivasi juga dibutuhkan dalam melaksanakan setiap tugas yang diperintahkan. Motivasi juga dapat berpengaruh terhadap loyalitas mereka untuk tetap bekerja di BRI Syariah. Jika seorang karyawan merasa kurang nyaman dalam pekerjaannya, maka bisa jadi faktor motivasi baik internal maupun eksternal dapat menjadi pemicu agar ia merasa nyaman dan semangat dalam bekerja.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Nganjuk yang selanjutnya disebut dengan BRI Cabang

Nganjuk, 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.

Berdasarkan hal tersebut, perumusan masalah yang menjadi fokus perhatian peneliti adalah sebagai berikut. Secara lebih rinci pokok masalah tersebut di atas dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja pada Pt. Bank Rakyat Indonesia ?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja pada Pt. Bank Rakyat Indonesia ?
3. Apakah gaya kepemimpinan situasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Pt. Bank Rakyat Indonesia ?

Sementara Tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui dan menguji apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja pada Bank Rakyat Indonesia.
2. Untuk mengetahui dan menguji apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi.
3. Untuk mengetahui dan menguji apakah gaya kepemimpinan situasional dan

motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap motivasi.

H2: Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi.

H3: Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H4: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H5: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

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

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

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di kantor BRI Nganjuk Jln Gatot Subroto No 18 Nganjuk Kabupaten Nganjuk. Penelitian dilakukan pada bulan September 2015 dan Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Nganjuk yang berjumlah 60 orang yang terdiri dari 30 unit, 28 unit masing – masing 5 orang (karyawan maketing) dan 1 kantor cabang 5 orang dan 1 Kcp 5 orang dan 5 orang karyawan bagian marketing dan Pengumpulan data menggunakan metode survey dengan menggunakan metode survey dengan teknik wawancara dan kuesioner

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).

Uji Validitas Data

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.

Uji Reliabilitas Data

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.

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.

Uji Normalitas

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.

Uji Heteroskedastisitas

Untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas 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 heteroskedastisitas (Ghozali, 2002:69).

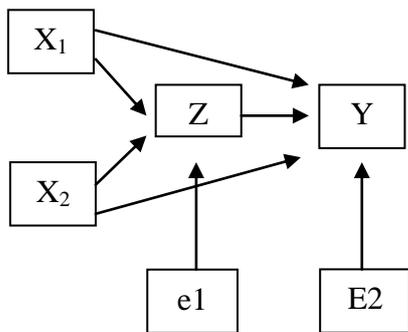
Uji Multikolinieritas

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 ($0,10 < \text{VIF} < 10$) maka dalam model tidak terdapat multikolinieritas (Ghozali, 2002:57).

Pengujian Hipotesis

1. Path Analysis

Hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁) dan Kompensasi (X₂) 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 :

$$Z = PZX_1 + PZX_2 + e_1$$

$$Y = PyX_1 + PyX_2 + PyZ + e_2$$

- Dimana :
- P = Koefisien regresi variabel
 - X₁ = Gaya Kepemimpinan Situasional
 - X₂ = Kompensasi
 - Z = Motivasi
 - Y = Kinerja Karyawan
 - e₁₂ = residual atau prediction error

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 H₀ ditolak. Pengujian hipotesis juga dapat menggunakan perbandingan antara t hitung dengan t tabel, dengan ketentuan:

- a. Jika t hitung > t tabel, nilai signifikansi diterima
- b. Jika t hitung < t tabel nilai signifikanditolak

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* nilaiKoefisien regresi) dengan nilai *unstandardized* X → Z (koefisien regresi Z(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.

4. Menghitung Jalur

1. Perhitungan jalur menjelaskan tentang X₁ maupun tidak langsung terhadap motivasi (Z) (Rachaely, 2007:179).dan X₂ baik secara langsung dan kinerja karyawan (Y) Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE)
 - a. Pengaruh variabel X₁ terhadap Z
DE_{X₁,Z} = X₁ terhadap Z
 - b. Pengaruh variabel X₂ terhadap Z
DEX_{2,Z} = X₂ terhadap Z
 - c. Pengaruh variabel X₁ terhadap Y
DEX₁Y = X₁ terhadap Y
 - d. Pengaruh variabel X₂ terhadap Y
DEX₂,Y = X₂ terhadap Y
 - e. Pengaruh variabel Z terhadap Y
DE_{ZY} = Z terhadap Y
2. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE)
 - a. Pengaruh variabel X₁ terhadap Y melalui Z
IE X₁ZY : X₁ → Z → Y (DE_{X₁,Z} * DE_{ZY})
 - b. Pengaruh variabel X₂ terhadap Y melalui Z
IE X₂ZY : X₂ → Z → Y (DE_{X₂,Z} * DE_{ZY})

HASIL DAN PEMBAHASAN

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	≤ 5 th	16	43,2%
	6 th –10 th	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%).

Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 4.3. Hasil Uji Deskriptif Variabel Descriptive Statistics

Gaya Kepemimpinan	Std.				
	N	Minimum	Maximum	Mean	Deviation
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 (X₁) 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 (X₂) 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.

Uji Validitas

Tabel 4.4. Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁)

No.	Item Pertanyaan	Pearson Correlation	Signifika si	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	Pearson Correlation	Signififikasi	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 *productmoment* dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.6. Uji Validitas Motivasi (Z)

No.	Item Pertanyaan	Pearson Correlation	Signififikasi	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	Pearson Correlation	Signifika si	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.

Uji Reliabilitas

Dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih dari 0,60(Ghozali,2002:133).

Tabel 4.8. Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach Alpha	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..

Uji Asumsi Klasik

Suatu model regresi linear akan memenuhi asumsi BLUE apabila model tersebut memiliki data yang bebas multikolinieritas dan bebas heteroskedastisitas.

Kurva Normal P-P Plot Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁) dan Kompensasi (X₂) Terhadap Motivasi Kerja (Z) Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

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

Kurva Normal P-P Plot Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁), Kompensasi (X₂) dan Motivasi (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Normal P-P Plot of Regression Standardized

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

Uji Multikolinieritas

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah diantara variabel 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) Kompensasi (X2)	1,000 1,000	Non Multikolinieritas
Gaya Kepemimpinan Situasional, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) Kompensasi (X2) Motivasi (Z)	1,559 1,479 2,038	Non Multikolinieritas

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.

Uji Heteroskedastisitas

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.

Uji Hipotesis

Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁) dan

Kompensasi (X₂) terhadap motivasi (Z), serta untuk mengetahui pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁), Kompensasi (X₂) 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 (*pathanalysis*) 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 (X₂)

- 1) Pada persamaan 1, besarnya koefisien jalur variabel Kompensasi (X₂) sebesar 0,485. Hal ini menunjukkan bahwa Kompensasi (X₂) berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Z) karyawan.

- 2) Pada persamaan 2, besarnya koefisien jalur variabel Kompensasi (X₂) sebesar 0,240. Hal ini menunjukkan bahwa Kompensasi (X₂) 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).

Pengaruh Gaya Kepimpinan Situasional (X₁) dan Kompensasi (X₂) Terhadap Motivasi (Z)
Tabel 4.12. Nilai T Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁) dan Kompensasi(X₂) Terhadap Motivasi (Z)
Coefficients(a)

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

Sumber: Output SPSS 14 (data diolah)

a. Dependent Variable: Z

a. Nilai signifikan dari Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁) terhadap Motivasi (Z) sebesar 0,000. Nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05, hal ini menyatakan ada pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁) terhadap motivasi(Z). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini dapat menolak

H₀ dan H₁dapat diterima.
 b. Nilai signifikan dari Kompensasi (X₂) terhadap Motivasi (Z) sebesar 0,000. Nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05, hal ini menyatakan ada pengaruh signifikan antara Kompensasi (X₂) terhadap Motivasi (Z). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini dapat menolak H₀ dan H₂dapatditerima.

Gaya Kepimpinan Situasional (X₁), Kompensasi (X₂) dan Motivasi (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil signifikansi nilai -t antara Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁), Kompensasi (X₂) dan Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dapat dilihat hasilnya sebagai berikut :

Tabel 4.13. Nilai T Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁), Kompensasi (X₂) 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)

Uji Pengaruh Mediasi (Intervening)

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		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
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		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
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

Dependent Variable: Y

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

Standar error koefisien **a** dan **b** ditulis dengan **Sa** dan **Sb**. Standar error dari koefisien *indirect effect* (Sab) :

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

Untuk t tabel dengan sig. $\alpha = 0,05$ dan d 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 signifikandan berarti ada pengaruh mediasi Motivasi (Z) dalam memediasi Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa **dapat menolak H₀ dan H₆ dapat diterima.**

Uji Pengaruh Kompensasi (X₂) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Motivasi (Z) Sebagai Variabel Intervening
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)

- Besarnya pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X₁) terhadap Motivasi (Z) secara langsung sebesar 0,524.
- Besarnya pengaruh variabel Kompensasi (X₂) terhadap Motivasi (Z) secara langsung sebesar 0,485.
- Besarnya pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan situasional (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara langsung sebesar 0,258.
- Besarnya pengaruh variabel Kompensasi (X₂) terhadap kinerja Karyawan (Y) secara langsung sebesar 0,240.
- Besarnya pengaruh variabel Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara langsung sebesar 0,545.

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

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

Pembahasan

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

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.

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 Nganjuk

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 Nganjuk

Pengaruh Kompensasi (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

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

Motivasi (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

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.

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

Dari hasil perhitungan yang didapat menunjukkan pengaruh Gaya Kepemimpinan 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.

Kompensasi (X₂) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Melalui Motivasi (Z)

Dari hasil perhitungan yang didapat menunjukkan pengaruh Kompensasi (X₂) tidak langsung melalui Motivasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,264 lebih besar dibanding pengaruh Kompensasi (X₂) secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,24. Hasil ini menunjukkan bahwa Kompensasi (X₂) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi (Z), atau dapat disimpulkan bahwa Motivasi (Z) menjadi variabel yang memediasi antara Kompensasi (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

KESIMPULAN DAN SARAN

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 Nganjuk maka dapat diambil kesimpulan antara lain:

1. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.
2. Kompensasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi
3. Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. Kompensasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan..

Saran

Diharapkan perusahaan memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan para karyawan dalam hal menunjang pencapaian hasil kinerja yang baik. Sebagai contoh pemimpin yang memperhatikan kesulitan bawahannya dan memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi; selalu memberikan motivasi kompetensi secara berkala ataupun terus menerus sebagai pemberian semangat dan pantang menyerah dalam menjalankan

pekerjaan; menginformasikan aturan-aturan yang ada terus menerus agar masalah yang terkait dengan disiplin kerja pun dapat dihindari; perusahaan harus melakukan peningkatan kompetensi yang ada agar lebih baik lagi seiring dengan perkembangan zaman yang modern dan budaya organisasi yang mengacu dengan nilai dan kebudayaan yang tinggi dan selalu menciptakan suasana kerja yang harmonis. Semua itu bertujuan untuk peningkatan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya.

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: Pendayagunaan 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: BPF.
- 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 Nganjuk
- 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.
- Trisnainingsih, Sri. 2003. "Pengaruh Komitmen terhadap K Auditor: Motivasi sebagai Variabel". *Jurnal Riset Akuntansi* / *Variabel Inte* Indonesia, Vol. 6, No. 2 : 199-216.
- Wulandari, A, Dyah. 2010. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Kompensasi dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Jatim Cabang Nganjuk". Skripsi. Universitas Nganjuk
- Yukl, Gary. 1994. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Yuliana, Christina *Peran Kepemimpinan Dalam Pencapaian Kinerja Organisasi Melalui Budaya, Strategi, Dan Sistem Akuntansi Manajemen Organisasi*: Jurnal Simposium Nasional Akuntansi XIII Purwokerto.
- Zuhri. 2000. "Pengaruh Kepemimpinan Gaya Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Skripsi Parimisata. Universitas Nganjuk Nganjuk".
[Http://id.wikipedia.org/wiki/Sampling.com](http://id.wikipedia.org/wiki/Sampling.com)