



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIVISI *HUMAN CAPITAL GROUP* PT BANK SYARIAH
MANDIRI (KANTOR PUSAT) DI JAKARTA**

SKRIPSI

Alfianti Aulia Zachroh

1302015013

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
JAKARTA
2017



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PROF. DR. HAMKA

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIVISI *HUMAN CAPITAL GROUP* PT BANK SYARIAH
MANDIRI (KANTOR PUSAT) DI JAKARTA**

SKRIPSI

Alfianti Aulia Zachroh

1302015013

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Sarjana Ekonomi

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
JAKARTA
2017**



PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

JUDUL : **PENGARUH GAYA' KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIVISI HUMAN CAPITAL GROUP PT BANK SYARIAH MANDIRI (KANTOR PUSAT) DI JAKARTA**



NAMA : **ALFIANTI AULIA ZACHROH**

NIM : **1302015013**

PROGRAM STUDI : **MANAJEMEN**

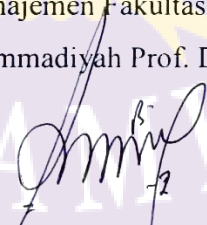
TAHUN AKADEMIK : **2017**

Skripsi ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diujikan dalam ujian skripsi:

Pembimbing I	Nuryadi Wijiharjono, SE, MM	
Pembimbing II	Ir. Tukirin, M.M.	

Mengetahui,

Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA


Faizal Ridwan Zamzany, S.E., M.M.

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi dengan judul :

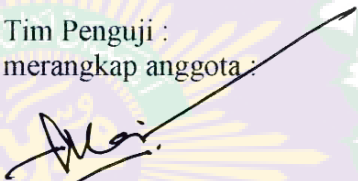
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIVISI *HUMAN CAPITAL*
GROUP PT BANK SYARIAH MANDIRI (KANTOR PUSAT) DI
JAKARTA**

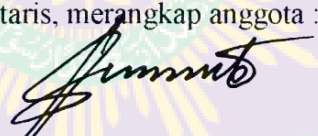
yang disusun oleh :
Alfianti Aulia Zachroh
1302015013


telah diperiksa dan dipertahankan di depan panitia ujian kesarjanaan strata satu
(S1) Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Prof.
DR. HAMKA

Pada tanggal : Desember 2017

Tim Penguji :
Ketua, merangkap anggota :


(Drs., Ahmad H. Abubakar, SE., MM)
Sekretaris, merangkap anggota :


(Drs., Sunarta, SE., MM)
Anggota :


(Yusdi Daulay, SE., MM)

Mengetahui.

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Prof. DR. HAMKA

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah
Prof. DR. HAMKA


Faizal Ridwan Zamzany, S.E., M.M.


Nuryadi Widjiharjono, S.E., M.M.

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI UNTUK
KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Alfianti Aulia Zachroh
NIM : 1302015013
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA
Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul: **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIVISI HUMAN CAPITAL GROUP PT BANK SYARIAH MANDIRI (KANTOR PUSAT) DI JAKARTA”**, beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 2017
Yang menyatakan :

(Alfianti Aulia Zachroh)

ABSTRACT

Alfianti Aulia Zachroh (1302015013)

THE EFFECT OF SITUATIONAL LEADERSHIP STYLE AND WORK MOTIVATION ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE AT HUMAN CAPITAL GROUP DIVISION PT BANK SYARIAH MANDIRI (KANTOR PUSAT).

The Thesis of Bachelor Degree Program. Management Major. Economics and Business Faculty of Muhammadiyah University Prof. DR. HAMKA. 2017. Jakarta.

Keyword: Situational Leadership Style, Work Motivation, Employee Performance.

This study aims to determine the effect of situational leadership style, work motivation on the employee performance at Human Capital Group Division PT Bank Syariah Mandiri (head office) In Jakarta. The sample obtained amounted to 68 respondents. The sample of this research are determined by using jenuh sampling technique. The measurement in questionnaire using a likert scale.

The results of this study indicate that based on the result of the multiple linear regression model is obtained by $\hat{Y} = 0,426 + 0,536 X_1 + 0,323 X_2$. The analysis showed that the amount of Adjusted R^2 is 0,600%, means that the independent variable of situational leadership style and work motivation were able to explain the variation of the dependent variable is the employee performance of 60%, while the remaining 40% is explained by other variables not examined in this study. The hypothesis testing using a t test shows that the variables of the situational leadership style is partially significant positive effect on employee performance and a work of motivation variables partially significant positive effect on employee performance. The F test results show that the situational leadership style and the motivation of work simultaneously or it has a significant effect on employee performance.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi syarat-syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.

Pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Allah SWT Tuhan yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, tiada daya dan upaya melainkan hanya dengan pertolongan-Nya.
2. Bapak Prof. Dr. H. Suyatno, M.Pd. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.
3. Bapak Nuryadi Wijiharjono, S.E., M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.
4. Bapak Faizal Ridwan Zamzany, S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.
5. Bapak Nuryadi Wijiharjono, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan banyak waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dengan sabar.
6. Bapak Ir. Tukirin, M.M. selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan banyak waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dengan sabar.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberi ilmu pengetahuan selama penulis mengikuti pendidikan di Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA.
8. Kedua orang tua dan adik tercinta yang telah banyak memberikan dukungan moral dan material yang tak ternilai serta doa restu yang sangat berarti bagi penulis dalam penyusunan skripsi ini hingga penulis dapat menyelesaikannya.

9. Tante tersayang Sri Rejeki yang selalu memberikan semangat.
10. Sepupu-sepupu tersayang Annisa Febrianti yang telah memberikan semangat.
11. Sahabat sekaligus saudara terbaik Lely Anggraeni yang selalu berbagi cerita suka maupun duka.
12. Sahabat terbaik Diah Putri Lestari yang selalu menemani dan mendukung penulis, serta berbagi ilmu dari awal kuliah hingga saat ini.
13. Seluruh karyawan Bank Syariah Mandiri (Kantor Pusat) di Jakarta divisi *Human Capital Group* yang telah memberikan pengalaman berharga dan mengizinkan penulis melakukan penelitian skripsi.
14. Teman-teman seperjuangan Manajemen angkatan 2013, Sera, Siska, Hesti, Nurul dkk, Mugia dkk, Kiki dkk, Resti, Ayu, Archa, dan teman-teman Akuntansi, serta Perpajakan angkatan 2013 yang telah memberikan pengalaman berharga selama masa kuliah. Semoga persahabatan ini akan selalu terjaga sampai kapanpun.
15. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu tanpa mengurangi rasa hormat, terima kasih atas dukungan dan bantuannya selama ini. Semoga semua kebaikan yang telah kalian berikan dibalas oleh Allah SWT.

Akhir kata, penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dikarenakan terbatasnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran serta masukan yang membangun dari berbagai pihak. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat yang baik bagi semua pihak.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Jakarta,

2017

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI	iv
PENGESAHAN SKRIPSI	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vi
ABSTRAKSI/INTISARI	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan	7
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	7
1.2.2 Pembatasan Masalah.....	7
1.2.3 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Gambaran Penelitian Terdahulu.....	10
2.1 Telaah Pustaka	17
2.2.1 Kepemimpinan	17
2.2.1.1 Definisi Kepemimpinan	17

2.2.1.2 Fungsi-fungsi Kepemimpinan.....	17
2.2.1.3 Pendekatan Teori-teori dalam Kepemimpinan.....	18
2.2.2 Gaya Kepemimpinan.....	20
2.2.3 Gaya Kepemimpinan Situasional.....	21
2.2.3.1 Definisi Gaya Kepemimpinan Situasional.....	21
2.2.3.2 Fase 2 dari Model Kepemimpinan Situasional	25
2.2.3.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional	25
2.2.4 Motivasi Kerja	27
2.2.4.1 Definisi Motivasi Kerja	27
2.2.4.2 Tujuan Motivasi Kerja.....	28
2.2.4.3 Jenis-jenis Motivasi Kerja.....	29
2.2.4.4 Fungsi Motivasi Kerja.....	29
2.2.4.5 Metode Motivasi Kerja.....	30
2.2.4.6 Faktor-faktor Motivasi Kerja	30
2.2.4.7 Prinsip-prinsip dalam Motivasi Kerja.....	31
2.2.4.8 Teori-teori Motivasi Kerja	31
2.2.4.9 Indikator Motivasi Kerja	40
2.2.5 Kinerja Karyawan.....	41
2.2.5.1 Definisi Kinerja Karyawan.....	41
2.2.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	42
2.2.6 Penilaian Kinerja.....	43
2.2.6.1 Tujuan Penilaian Kinerja.....	44
2.2.6.2 Proses Penilaian Kinerja	44
2.2.6.3 Asas-asas Penilaian Kinerja	45
2.2.6.4 Indikator Kinerja Karyawan	46
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis	47
2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan	47
2.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	48

2.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi <i>Kerja terhadap Kinerja Karyawan</i>	49
2.3 Rumusan Hipotesis	52
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1 Metode Penelitian	53
3.2 Operasionalisasi Variabel	53
3.3 Populasi dan Sampel	56
3.3.1 <i>Populasi</i>	56
3.3.2 <i>Sampel</i>	56
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	57
3.4.1 <i>Tempat dan Waktu</i>	57
3.4.2 <i>Teknik Pengumpulan Data</i>	57
3.3 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	58
3.5.1 <i>Uji Kualitas Data</i>	58
3.5.1.1 <i>Uji Validitas</i>	58
3.5.1.2 <i>Uji Reliabilitas</i>	59
3.5.2 <i>Analisis Statistik Deskriptif</i>	59
3.5.3 <i>Analisis Regresi Linier Berganda</i>	60
3.5.3.1 <i>Model Regresi Linier Berganda</i>	60
3.5.3.2 <i>Uji Asumsi Klasik</i>	61
3.5.3.3 <i>Analisis Koefisien Determinasi (R^2)</i>	64
3.5.3.4 <i>Uji Hipotesis</i>	65
3.5.4 <i>Analisis Koefisien Korelasi</i>	66
3.5.4.1 <i>Analisis Korelasi Parsial</i>	66
3.5.4.2 <i>Korelasi Berganda</i>	67
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	68
4.1.1 <i>Sejarah Bank Syariah Mandiri</i>	68

4.1.2	<i>Visi - Misi Bank Syariah Mandiri</i>	70
4.1.3	<i>Logo Bank Syariah Mandiri</i>	71
4.1.4	<i>Struktur Organisasi Human Capital Group</i>	72
4.1.5	<i>Bisnis Utama Perusahaan</i>	74
4.1.6	<i>Karakteristik Responden</i>	75
4.2	Hasil Pengolahan Data dan Interpretasi	77
4.2.1	<i>Uji Kualitas Data</i>	77
4.2.1.1	<i>Uji Validitas</i>	77
4.2.1.2	<i>Uji Reliabilitas</i>	80
4.2.2	<i>Analisis Statistik Deskriptif</i>	82
4.2.2.1	<i>Analisis per Variabel</i>	82
4.2.2.2	<i>Nilai Minimum, Maximum, Mean, Standar Deviation Masing-Masing Variabel</i>	118
4.2.3	<i>Analisis Regresi Linier Berganda</i>	119
4.2.3.1	<i>Model Regresi Linier Berganda</i>	119
4.2.3.2	<i>Uji Asumsi Klasik</i>	120
4.2.3.3	<i>Analisis Koefisien Determinasi (R^2)</i>	126
4.2.3.2	<i>Uji Hipotesis</i>	126
4.2.4	<i>Analisis Koefisien Korelasi</i>	128
4.2.4.1	<i>Analisis Korelasi Parsial</i>	128
4.2.4.2	<i>Korelasi Berganda</i>	130
4.3	Pembahasan	131
BAB V PENUTUP		
5.1	Kesimpulan	133
6.1	Saran-saran	135
DAFTAR PUSTAKA		136
DAFTAR LAMPIRAN		
DAFTAR RIWAYAT HIDUP		

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	12
2. Tabel 2 Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	54
3. Tabel 3 Bobot Nilai Skala <i>Likert</i>	58
4. Tabel 4 Kriteria Presentase Tanggapan Responden	60
5. Tabel 5 Kriteria Pengujian Autokorelasi	64
6. Tabel 6 Interpretasi Koefisien Korelasi	67
7. Tabel 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	75
8. Tabel 8 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	76
9. Tabel 9 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	76
10. Tabel 10 Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Situasional	78
11. Tabel 11 Uji Validitas Motivasi Kerja	79
12. Tabel 12 Uji Validitas Kinerja Karyawan.....	80
13. Tabel 13 Hasil Uji Reliabilitas	81
14. Tabel 14 Pimpinan Menjelaskan Tanggungjawab Kerja Saya Dengan Baik Dan Benar.....	82
15. Tabel 15 Pimpinan Di Tempat Saya Bekerja Menetapkan Hubungan Yang Jelas Tentang Garis Komando	83
16. Tabel 16 Pimpinan Di Tempat Saya Bekerja Memberikan Instruksi Yang Jelas Kepada Para Karyawan.....	84
17. Tabel 17 Pimpinan mampu menyediakan <i>Standart Operation Procedure(SOP)</i> yang jelas bagi karyawan dalam pelaksanaan kerja.....	85
18. Tabel 18 Pimpinan Memberikan Kesempatan Kepada Karyawan Untuk Berpendapat	85
19. Tabel 19 Pimpinan Selalu Memberikan Dorongan Motivasi Kepada Karyawan Dalam Menyelesaikan Pekerjaan.....	86
20. Tabel 20 Pimpinan Di Tempat Saya Bekerja Mengajak Karyawan Bersama-Sama Merumuskan Tujuan.....	87

21. Tabel 21Pimpinan Selalu Berdiskusi Dengan Karyawan Dalam Menyusun Tugas	88
22. Tabel 22Pimpinan Menggunakan Partisipasi Dari Karyawan Untuk Melancarkan Komunikasi Antar Karyawan.....	88
23. Tabel 23Pimpinan Memberikan Kesempatan Pada Karyawan Untuk Mendiskusikan Permasalahan Kerja	89
24. Tabel 24Pimpinan Memberikan Perhatian Kepada Karyawan Yang Memiliki Prestasi Tinggi Maupun Rendah.....	90
25. Tabel 25Pimpinan Mendelegasikan Tugas Sesuai Dengan <i>Job Description</i> Kepada Karyawan	91
26. Tabel 26Pimpinan Mendelegasikan Wewenang Sesuai Tanggungjawab Yang Sudah Tertera Dalam <i>Job Description</i>	92
27. Tabel 27 Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional (X1).....	93
28. Tabel 28Penghasilan Yang Saya Terima Saat Ini Sudah Sangat Memuaskan	94
29. Tabel 29Insentif Yang Saya Terima Saat Ini Sudah Sangat Memuaskan	96
30. Tabel 30 Keselamatan Kerja Saya Dijamin Oleh Perusahaan	96
31. Tabel 31 Jiwa Dan Harta Saya Dijamin Pada Saat Mengerjakan Pekerjaan Di Jam Kerja.....	97
32. Tabel 32 Saya Menikmati Kerjasama Dengan Orang Lain Daripada Kerja Sendirian	98
33. Tabel 33Bila Saya Membutuhkan Pertolongan Dalam Bekerja, Rekan Kerja Selalu Siap Memberikan Bantuan	98
34. Tabel 34 Hubungan Kerja Saya Dengan Sesama Rekan Kerja Berjalan Dengan Baik	99
35. Tabel 35 Pimpinan Memberikan Penghargaan/Pujian Bila Hasil Kerja Saya Memuaskan	100
36. Tabel 36 Saya Mendapat Pengakuan Dan Penghargaan Dari Tempat Kerja Saat Berhasil Melakukan Pekerjaan Dengan Baik	100

37. Tabel 37 Saran Dan Kritik Yang Diberikan Oleh Pimpinan Membuat Saya Lebih Maju	101
38. Tabel 38 Dorongan Motivasi Yang Diberikan Oleh Pimpinan Membuat Saya Lebih Disiplin Dalam Bekerja	102
39. Tabel 39 Saya Memiliki Keberanian Mengemukakan Ide-Ide Yang Saya Miliki	102
40. Tabel 40 Indikator Motivasi Kerja (X2)	103
41. Tabel 41 Kualitas Hasil Pekerjaan Saya Adalah Sangat Baik.....	105
42. Tabel 42 Saya Jarang Membuat Kesalahan Dalam Pekerjaan	106
43. Tabel 43 Saya Berusaha Lebih Keras Daripada Yang Seharusnya	106
44. Tabel 44 Saya Menyelesaikan Lebih Banyak Pekerjaan Daripada Yang Semestinya	107
45. Tabel 45 Saya Mampu Menyelesaikan Lebih Banyak Pekerjaan Dalam Suatu Periode Waktu Tertentu Dibandingkan Dengan Rekan Saya Yang Lain	108
46. Tabel 46 Ketetapan Saya Dalam Melaksanakan Pekerjaan Adalah Baik.....	108
47. Tabel 47 Saya Dapat Melaksanakan Pekerjaan Tepat Waktu.....	109
48. Tabel 48 Saya Dapat Menyesuaikan Kegiatan Bekerja Dengan Anggaran Yang Sudah Ditetapkan	110
49. Tabel 49 Saya Menyelesaikan Pekerjaan Dengan Tepat Waktu Sehingga Biaya Yang Dikeluarkan Tidak Melebihi Anggaran.....	111
50. Tabel 50 Saya Menjadikan Biaya Yang Sudah Dianggarkan Sebagai Acuan Untuk Kerja	111
51. Tabel 51 Saya Menganggap Sangat Penting Tugas Dan Waktu	112
52. Tabel 52 Kemampuan Saya Mencapai Tujuan Dan Sasaran Yang Ditetapkan Adalah Baik.....	113
53. Tabel 53 Saya Dapat Menyelesaikan Beban Kerja Tanpa Harus Dibantu	113

54. Tabel 54 Saya Tidak Mempunyai Kesulitan Bekerja Sama Dengan Orang Lain	114
55. Tabel 55 Saya Sangat Menghargai Pendapat Rekan Kerja	115
56. Tabel 56 Indikator Kinerja Karyawan (Y)	116
57. Tabel 57 Nilai Minimum, Maximum, Mean, Standar Deviation Masing-Masing Variabel.....	118
58. Tabel 58 Hasil Regresi Linier Berganda	119
59. Tabel 59 Hasil Uji Normalitas	121
60. Tabel 60 Hasil Uji Autokorelasi.....	124
61. Tabel 61 Hasil Run Test.....	125
62. Tabel 62 Hasil Uji F	127
63. Tabel 63 Hasil Koefisien Korelasi Parsial Antara Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Kinerja Karyawan	129
64. Tabel 64 Hasil Koefisien Korelasi Parsial Antara Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan.....	130

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
1.	Gambar 1 Model Kepemimpinan Situasional	22
2.	Gambar 2 Model Motivasi dari <i>Content Theory</i>	32
3.	Gambar 3 Skema Kerangka Pemikiran Teoritis	51
4.	Gambar 4 Logo Bank Syariah Mandiri	71
5.	Gambar 5 Struktur Organisasi <i>Human Capital Group</i> – BSM	72
6.	Gambar 6 Normalitas	121
7.	Gambar 7 SccaterPlot	123

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
1.	Kuesioner.....	1/33
2.	Hasil Kuesioner Responden.....	6/33
3.	Uji Validitas.....	12/33
4.	Uji Reliabilitas.....	16/33
5.	Analisis Statistik Deskriptif.....	17/33
6.	Analisis Regresi Linear Berganda.....	/33
7.	Histogram dan Grafik <i>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual</i>	18/33
8.	<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>	19/33
9.	Uji Multikolinearitas.....	/33
10.	Scatterplot.....	20/33
11.	Durbin-Watson.....	/33
12.	Uji <i>Run Test</i>	21/33
13.	Uji t (Parsial).....	/33
14.	Uji F (Simultan).....	/33
15.	Koefisien Korelasi Parsial.....	22/33
16.	Uji Spearman.....	23/33
17.	Tabel Uji t.....	24/33
18.	Tabel Uji F.....	25/33
19.	Tabel Durbin-Watson.....	26/33
20.	Tabel Uji r.....	27/33
21.	Formulir Pengajuan Persetujuan Judul Proposal Skripsi.....	28/33
22.	Surat Tugas.....	29/33
23.	Catatan Konsultasi I.....	30/33
24.	Catatan Konsultasi II.....	31/33
25.	Surat Keterangan Riset.....	32/33
26.	Daftar Riwayat Hidup.....	33/33

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Semakin berkembangnya bank-bank syariah di Indonesia, tentunya juga harus didukung oleh sumber daya manusia yang memadai, baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitasnya, sebab tidak mungkin suatu bank syariah dapat mencapai kesuksesan tanpa manajemen sumber daya manusia syariah yang berkualitas. Realitas yang ada menunjukkan bahwa masih banyak sumber daya manusia yang selama ini terlibat dalam institusi syariah, tidak memiliki pengalaman akademis dan praktis dalam Islamic Banking. Tentunya kondisi ini cukup signifikan mempengaruhi produktivitas dan profesionalisme perbankan syariah itu sendiri.

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam organisasi maupun perusahaan. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengetahuan dan berketerampilan tinggi, serta usaha untuk mengelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga kinerja karyawan meningkat. Menurut Kasmir (2016: 183) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Pengembangan sumber daya manusia juga sudah menjadi perhatian PT Bank Syariah Mandiri (BSM). Hal ini ditunjukkan dengan pengalokasian 7,3% anggarannya untuk pengembangan sumber daya manusia (Fachri Husni, 2008). Kebijakan pengembangan sumber daya manusia di PT Bank Syariah Mandiri

kelihatannya bertitik tolak dari kenyataan bahwa sumber daya manusia yang ada belum memiliki kompetensi sebagaimana yang diharapkan, sehingga kinerja karyawan pada PT Bank Syariah Mandiri belum bisa dikatakan optimal.

Dalam kinerja mengandung unsur standar pencapaian harus dipenuhi, sehingga bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik. Praktiknya, tidak selamanya kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun perusahaan. Sekalipun karyawan bekerja pada tempat yang sama, namun produktivitas mereka tidaklah selalu sama. Perbedaan ini akan mengakibatkan kinerja seseorang tidak sama.

Ada baiknya seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengkaji faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja yaitu kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja. Berkaitan dengan hal tersebut usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri, diantaranya adalah dengan memperhatikan faktor tingkat motivasi kerja dan faktor gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan.

Kepemimpinan merupakan unsur penting di dalam sebuah perusahaan, sebab tanpa adanya kepemimpinan dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran. Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin atau sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Menurut Rokhmaloka (2011) gaya kepemimpinan adalah pola

perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau karyawan, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama.

Ketika perusahaan terlalu fokus pada bagaimana ia bersaing dengan perusahaan lain, kondisi dalam organisasi diperlakukan dengan cara yang tidak efektif. Pemimpin lebih tertarik pada penampilan yang baik daripada melakukan apa yang diperlukan, hasilnya yaitu kemunduran besar bagi ekonomi dan pendidikan perusahaan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan kinerja yang baik dari setiap karyawannya. Sebaliknya, jika kurang adanya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan karyawan, akan menyebabkan tingkat kinerja karyawan rendah.

Ditelusuri lebih lanjut, betapa pentingnya pemimpin dan kepemimpinan dalam suatu kelompok organisasi jika dorongan yang kurang dari pemimpin untuk karyawannya dan terjadinya suatu konflik atau perselisihan antara orang-orang dalam kelompok tersebut, maka organisasi mencari alternatif pemecahannya supaya terjamin keteraturan dan dapat ditaati bersama, dengan demikian terbentuklah aturan-aturan, norma-norma atau kebijakan untuk ditaati agar dorongan dapat terpenuhi dan konflik tidak terulang lagi. Ketika itulah orang-orang mulai mengidentifikasi dirinya pada kelompok, dalam hal ini peranan pemimpin sangat dibutuhkan.

Melihat pentingnya seorang pemimpin yang mampu mengkondisikan sesuatu hal sesuai dengan situasi, maka dipandang perlu pemimpin yang melihat situasi kerja berdasarkan gaya kepemimpinan yang diterapkannya.

Para pemimpin yang melihat situasi dalam mengembangkan karyawannya, dimana keterkaitan ini menguntungkan bagi karyawan dengan adanya kesempatan mereka meningkatkan kinerja dapat didukung secara *informal* oleh pemimpin yang bersifat melihat situasi kecenderungan karakteristik perilaku. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian didalam situasi sosial kelompok atau organisasinya. Kecenderungan karakteristik ini merupakan perilaku kepemimpinan situasional yang diterapkan oleh seorang pemimpin dalam membangun kemajuan perusahaan guna meningkatkan mutu sumber daya manusia yang menjadi landasan organisasi untuk menciptakan *output* yang maksimal (Ristati, 2013).

Vicky Achmad Zulfikar (2016) telah meneliti dengan pengaruh pengarahan, pembimbingan, partisipasi dan pelimpahan dalam gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan pengarahan, pembimbing, partisipasi dan pelimpahan dalam kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.

Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan, dimana untuk mencapai tujuan tersebut peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi kerja yang ada di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja.

Nur Agung Yuliana Putra (2012) telah meneliti hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja. Hasil dari penelitian yang dilakukan menunjukkan, tidak terdapat hubungan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja. Karena, gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak selalu diterima secara baik oleh karyawan.

Setiap pemimpin perlu memiliki gaya kepemimpinan yang dapat membangun motivasi kerja karyawan sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Alwi dan Sudarman (2010: 7) menjelaskan kepemimpinan yang baik mampu memotivasi karyawan untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik.

Melihat masalah yang dihadapi oleh PT Bank Syariah Mandiri dimana karyawannya belum memiliki kompetensi yang baik dalam memahami mekanisme kerja syariah, sehingga membutuhkan motivasi kerja yang tinggi. Agar karyawan termotivasi maka diberikan berbagai jenjang pelatihan dalam rangka meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri. Saat ini PT Bank Syariah Mandiri tidak hanya bersaing melalui teknologi dan produk/jasa yang dihasilkan, melainkan juga dalam hal kualitas pelayanan publik. Untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas perusahaan guna mencapai suatu tujuan tertentu, maka diperlukan karyawan yang memiliki motivasi kerja dan kemampuan yang tinggi.

Andina Widya Harshanty (2011) telah melakukan penelitian mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja yang terdiri dari motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ristati (2013) telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Ini artinya setiap terjadi peningkatan gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja, maka akan meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang dan hasil penelitian terdahulu yang berbeda antara penelitian yang satu dengan yang lain, menjadi menarik dan penting untuk dilakukan penelitian kembali. Maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Divisi *Human Capital Group* PT Bank Syariah Mandiri (Kantor Pusat) di Jakarta”**.

1.2 Permasalahan

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis dapat mengidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan divisi *Human Capital Group* PT Bank Syariah Mandiri (Kantor Pusat) di Jakarta ?
2. Bagaimanakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan divisi *Human Capital Group* PT Bank Syariah Mandiri (Kantor Pusat) di Jakarta ?
3. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kinerja divisi *Human Capital Group* PT Bank Syariah Mandiri (Kantor Pusat) di Jakarta baik secara parsial maupun secara simultan ?

1.2.2 Pembatasan Masalah

Untuk lebih akurat penelitian ini diperlukan pembahasan masalah agar dapat diteliti dengan baik dan tidak melebar kepada hal-hal yang seharusnya tidak perlu, untuk itu penulis membatasi masalah sebagai berikut “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan divisi *Human Capital Group* PT Bank Syariah Mandiri (Kantor Pusat) di Jakarta?”

1.2.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, muncul permasalahan yang dirumuskan sebagai berikut: Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan divisi *Human Capital Group* PT Bank Syariah Mandiri (Kantor Pusat) di Jakarta ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan divisi *Human Capital Group* PT Bank Syariah Mandiri (Kantor Pusat) di Jakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial motivasi kerja terhadap kinerja karyawan divisi *Human Capital Group* PT Bank Syariah Mandiri (Kantor Pusat) di Jakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan kepemimpinan situasional dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan divisi *Human Capital Group* PT Bank Syariah Mandiri (Kantor Pusat) di Jakarta.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini diharapkan akan memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Manfaat bagi dunia akademik: untuk dijadikan bahan pembelajaran serta referensi bagi peneliti lainnya yang akan mengkaji pada bidang yang sama.
2. Manfaat bagi mahasiswa: untuk bahan acuan dan referensi bagi mahasiswa untuk penelitian di masa mendatang, khususnya mengenai gaya kepemimpinan situasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan.
3. Manfaat praktis: untuk memberikan gambaran bagi pihak pengambilan keputusan bagi para pemimpin divisi *Human Capital Group* PT Bank Syariah Mandiri (Kantor Pusat) di Jakarta dalam rangka mengupayakan peningkatan

kinerja karyawan dan membantu memecahkan masalah guna meningkatkan kinerja karyawan dan untuk memberikan masukan kepada pemimpin agar dapat lebih memperhatikan sikap dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya terhadap bawahannya.



DAFTAR PUSTAKA

- Alwi Suddin dan Sudarman. (2010). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Laweyan Kota Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*. Volume 4 Hal 1-8.
- Andina Widya Harshanty. (2011). “*Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Badan Perijinan Terpadu (BPT) Kabupaten Sragen*”. Tesis. Surakarta: Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret.
- Anwar Prabu Mangkunegara. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Aries Susanty dan Sigit Wahyu Baskoro. (2012). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT PLN (Persero) APD Semarang). *J@TI Undip*. Volume 7 Hal 77-84.
- Ashar Sunyoto Munandar. (2014). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Burhanuddin Yusuf. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*. Edisi Pertama. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Edy Sutrisno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.
- Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah. (2015). *Pengantar Manajemen*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.
- Fachri Husni A A. (2008). “*Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor)*”. Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia, Program Pascasarjana, Program Studi Timur Tengah Dan Islam.
- Gujarati. N. Damador dan Dawn C. Porter. (2012). *Dasar-dasar Ekonometrika*. Jakarta: Salemba Empat.
- Husaini Usman. (2014). *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Edisi Keempat. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- IG. A. Dwi Perbawa Nugraha. (2011). *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Anggota Detasemen Satuan III Pelopor Korps Brimob Polri”*. Tesis. Jakarta: Fakultas Pasca Sarjana, Universitas Indonesia.
- Imam Ghozali. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Edisi Pertama. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Lijan Poltak. Sinambela. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Miftah Thoha. (2010). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers.
- Muhammad Azizudin. (2015). *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT Asuransi Takaful Keluarga”*. Skripsi. Jakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka.
- Nanang Martono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif (Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Nur Agung Yuliana Putra. (2012). *“Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Dengan Motivasi Kerja Perawat Dalam Melaksanakan Asuhan Keperawatan Di RSUD dr. Raden Soedjati Grobogan”*. Naskah Publikasi. Surakarta: Fakultas Ilmu Kesehatan, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Osabiya Babatunde. (2015). The Impact of Leadership Style on Employee's Performance in an Organization. *Public Policy and Administration Research*. Vol. 5 Page 193-205.
- Rendyka Dio Siswanti dan Djamur Hamid. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi *Human Resources Management Compensation and Benefits* PT Freeport Indonesia). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Volume 42 Hal. 189-198.

- Rinaldy Randaka. (2010). *“Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Atri Distribusindo”*. Skripsi. Jakarta: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka.
- Ristati. (2013). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Divisi Produksi PT Arun NGL Lhokseumawe. *Jurnal Visioner & Strategis*. Volume 2 Hal. 57-68.
- Rohmaloka Habsoro Abdilah. (2011). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Badan Kesatuan Bangsa Politik Dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah)*. Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro.
- Sakra Brahma Putra. (2014). *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi)”*. Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Diponegoro.
- SL., Triyaningsih dan Wiharso. (2007). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Penghulu. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*. Volume 2 Hal. 44-53.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian dan Pengembangan: Research and Development: Untuk Bidang: Pendidikan, Manajemen, Sosial, teknik*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2011). *Metode Penelitian dan Pengembangan: Research and Development: Untuk Bidang: Pendidikan, Manajemen, Sosial, teknik*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2013). *Metode Penelitian dan Pengembangan: Research and Development: Untuk Bidang: Pendidikan, Manajemen, Sosial, teknik*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2015). *Metode Penelitian dan Pengembangan: Research and Development: Untuk Bidang: Pendidikan, Manajemen, Sosial, teknik*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Yogyakarta: Rineka Cipta.

Vicky Achmad Zulfikar. (2016). Pengaruh Pengarahan, Pembimbingan, Partisipasi Dan Pelimpahan Dalam Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Oto Multiartha Cabang Bandung. *Bisnis dan Iptek*. Volume 9 Hal. 28-38.

Yaser Mansour Almansour. (2012). The Relationship Between Leadership Style and Motivation of Manager Conceptual Framework. *Journal of Arts, Science & Commerce*. Vol. 3 Page 161-166.

