

PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BIRO PENGAWASAN DAN PEMERIKSAAN PT BANK PANIN TBK

Raden Yohanes Luhur

Universitas Atmajaya Yogyakarta
yohanes.luhur@yahoo.com

Abstract. Decline in the performance of the employee's achievement of business targets are not marked with the reporting of audit results in the last three years. This research aims to analyze the influence of leadership, work motivation and the work environment on performance of employees in Biro Pengawasan dan Pemeriksaan of PT Bank Panin Tbk. The method of research is descriptive analysis. The population of the research was the entire employees of Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk which totaled 253 people. Sampling techniques using simple random sampling with the formula slovin found 155 employees as sample. The methods analysis of this study is multiple linear regression. F test results show that leadership, work motivation and work environment has a positive and significant influence on performance of employees. The t-test results show that the leadership of significant and negative effect on performance of employees, motivation of working is not significant and negative effect on performance of employees and work environment a significant and positive effect on performance of employees. Based on the results of employees performance analysis can be maximized through increased psychological conditions of the work environment, as we reduce overtime.

Keywords: Leadership, Work Motivation, Work Environment, Employees Performance.

Abstrak. Penurunan kinerja karyawan ditandai dengan tidak tercapainya target pelaporan hasil audit dalam tiga tahun terakhir. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui penggunaan kuesioner kepada responden. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk yang berjumlah 253 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*, dengan rumus slovin ditemukan 155 karyawan sebagai sampel. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linear berganda. Hasil uji F menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil uji t menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil analisis maka kinerja karyawan dapat dimaksimalkan melalui peningkatan kondisi psikologis dari lingkungan kerja, seperti kita mengurangi lembur.

Kata kunci: Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

PT Bank Panin Tbk, merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang perbankan, dimana perusahaan tersebut dituntut untuk memiliki manajemen yang baik dan terpercaya, karena berkaitan dengan kepercayaan yang diberikan masyarakat kepada bank. Sebagai perusahaan yang memperoleh kepercayaan untuk mengelola dana masyarakat, bank harus mampu mendeteksi sedini mungkin segala bentuk penyimpangan. PT Bank Panin Tbk membentuk Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) di bawah Biro Pengawasan dan Pemeriksaan, yang bertujuan membantu mencegah terjadinya penyimpangan dengan mengevaluasi dan menguji efektivitas proses dalam manajemen PT Bank Panin Tbk.

Berangkat dari visi dan misi dari Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk, yaitu yang pada intinya membantu mencegah terjadinya penyimpangan dengan mengevaluasi dan menguji efektivitas proses dalam manajemen, pemimpin dituntut untuk dapat memberikan kepemimpinan yang tepat sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Fenomena kepemimpinan yang terjadi adalah kurang memperhatikan pembinaan dan pengembangan karyawan terlihat dari data target dan realisasi tentang pembinaan dan pengembangan karyawan dan didukung dengan data survei pendahuluan mengenai kepemimpinan yang ada di Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk. Data Target dan Realisasi Pembinaan dan Pengembangan Karyawan Periode 2013 – 2014 Pada Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk menunjukkan tidak tercapainya target pada periode tersebut yang menggambarkan bahwa tingkat pembinaan dan pengembangan karyawan di Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk masih kurang dan diperkuat dengan data hasil survei pendahuluan tentang kepemimpinan terhadap 25 karyawan menunjukkan 72% karyawan mengaku bahwa pimpinan lebih menekankan kepada pelaksanaan tugas daripada pembinaan dan pengembangan karyawan. Selain itu, 56% karyawan lebih suka pimpinan berada dalam satu kantor dengan karyawan karena akan lebih mudah dalam berkoordinasi, misalnya rapat atau keperluan tanda tangan pimpinan.

Tabel Pelaporan Hasil Audit Periode 2013 – 2014 Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk menunjukkan bahwa dalam periode tersebut masing-masing divisi tidak bisa mencapai target dalam hal pelaporan hasil audit yang sudah dilaksanakan yang menggambarkan bahwa motivasi karyawan masih rendah dan diperkuat dengan data hasil survei pendahuluan tentang motivasi kerja terhadap 25 karyawan menunjukkan 56% karyawan merasa tidak bersemangat untuk bekerja dan 72% karyawan merasa tidak mendapatkan penghargaan sesuai dengan prestasi kerjanya.

Kinerja karyawan juga tidak terlepas dari suatu lingkungan kerja. Kondisi lingkungan kerja Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk belum cukup membuat karyawan merasa nyaman bekerja yang dapat digambarkan dengan hasil survei pendahuluan tentang lingkungan kerja terhadap 25 karyawan, 60% karyawan merasa kebisingan belum terjadi dengan baik sehingga kurang

fokus dalam bekerja, 64% karyawan merasa sirkulasi udara lingkungan kerja belum terjaga dengan baik, dan 56% karyawan merasa temperatur udara lingkungan kerja belum terjaga dengan baik.

KAJIAN TEORI

Kinerja Karyawan. Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang.

Menurut Wirawan (2009:5) mengemukakan kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Menurut Wirawan (2009:7), kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah: a) Faktor internal pegawai, b) Faktor lingkungan internal organisasi, dan c) Faktor eksternal lingkungan organisasi. Dimensi kinerja menurut Wirawan (2009:54) dikelompokkan menjadi tiga, yaitu 1) dimensi hasil kerja, yang memiliki tiga indikator: a) kuantitas hasil kerja, b) kualitas hasil kerja dan c) efisiensi dalam melaksanakan tugas; 2) dimensi perilaku kerja, yang memiliki tiga indikator: a) disiplin kerja, b) inisiatif dan c) ketelitian; 3) dimensi sifat pribadi, yang memiliki tiga indikator: a) kepemimpinan, b) kejujuran dan c) kreativitas.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakannya dalam upaya pencapaian tujuan. Kinerja merupakan alat ukur manajemen untuk karyawannya.

Kepemimpinan. Kepemimpinan secara harafiah berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan didalam menjalankan kepemimpinannya.

Sedangkan menurut Safaria (2004:3), kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya, dan memiliki empat dimensi, yaitu 1) dimensi kepemimpinan suportif, 2) dimensi kepemimpinan direktif, 3) dimensi kepemimpinan partisipatif dan 4) kepemimpinan orientasi berprestasi.

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian kepemimpinan merupakan suatu cara seorang pemimpin dalam usahanya untuk mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Motivasi Kerja. Pada dasarnya manusia mau melakukan sesuatu karena adanya suatu dorongan baik dari dalam dirinya ataupun dari luar untuk memenuhi kebutuhannya. Peran karyawan yang memiliki motivasi tinggi dan didukung keterampilan dan pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan sangat diperlukan.

Sehebat apapun rencana yang telah dibuat oleh ketua organisasi, apabila dalam proses aplikasinya dilakukan oleh anggota yang kurang atau bahkan tidak memiliki motivasi yang kuat, maka akan menyebabkan tidak terealisasinya rencana yang akan dilaksanakan tersebut.

Menurut Thoha (2009:253), berpendapat bahwa motivasi merupakan pendorong agar seseorang itu melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya. Faktor motivasi kerja pegawai untuk bekerja, dalam hal ini terdapat daya dorong yang memadai dalam bekerja, tentu saja dipengaruhi oleh faktor dari luar/ekstrinsik dan faktor dari dalam diri/intrinsik pegawai itu sendiri, Herzberg (1966) dalam Thoha (2009: 231). Menurut David McClelland (1953) dalam Thoha (2012:235), menyatakan tentang Teori Tiga Kebutuhan yang mempengaruhi motivasi. Dimensi motivasi tersebut adalah: 1) Kebutuhan berprestasi (*Need of Achievement*), yang memiliki tiga indikator: a) tantangan pekerjaan, b) tanggung jawab dan c) penghargaan dan prestasi kerja; 2) Kebutuhan berkuasa (*Need of Power*), yang memiliki dua indikator: a) posisi dalam kelompok dan b) mencari kesempatan untuk memperluas kekuasaan; dan 3) kebutuhan berafiliasi (*Need of Affiliation*), yang memiliki dua indikator: a) hubungan dengan organisasi dan b) kerja sama.

Sedangkan menurut Sutrisno (2013:109) mengemukakan motivasi adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Terdapat dua dimensi menurut Sutrisno (2009:124), yaitu: 1) dimensi faktor intern, yang memiliki lima indikator: a) keinginan untuk hidup, b) penghargaan, c) keinginan untuk dapat memiliki, d) keinginan untuk berkuasa dan e) pengakuan; 2) dimensi faktor ekstern, yang memiliki enam indikator: a) kondisi lingkungan kerja, b) kompensasi yang memadai, c) supervisi yang baik, d) adanya jaminan pekerjaan, e) status dan tanggung jawab dan f) peraturan yang fleksibel

Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang dimiliki seseorang untuk melakukan sesuatu, dan juga sebagai pemberi arah dalam tingkah lakunya, salah satunya dorongan seseorang untuk berkembang.

Lingkungan Kerja. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif.

Menurut Mangkunegara (2005:105), lingkungan kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas. Mangkunegara (2005:105), menyatakan bahwa ada tiga dimensi lingkungan kerja, yaitu 1) dimensi lingkungan kerja fisik yang meliputi: a) faktor lingkungan tata ruang kerja dan b) faktor kebersihan dan kerapian ruang kerja; 2) dimensi lingkungan kerja non fisik yang meliputi: a) faktor lingkungan sosial, b) faktor status sosial, c) faktor hubungan kerja dalam perusahaan dan d) faktor sistem informasi; 3) dimensi psikologis dari lingkungan kerja yang meliputi: a) rasa bosan dan b) keletihan dalam bekerja.

Disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non

fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat melakukan aktifitas pekerjaan.

Kerangka Pemikiran. Kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Beberapa penelitian telah dilakukan oleh para peneliti untuk melihat pengaruh dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut yang selanjutnya dijadikan landasan dalam penelitian dan menunjukkan sudah sejauh mana penelitian mengenai kinerja karyawan dilakukan. Hasil dari penelitian-penelitian terdahulu ini kemudian akan menghasilkan kesimpulan sementara (hipotesis) bagi penelitian ini. Selain berpatokan kepada pendapat-pendapat para ahli mengenai variabel yang diteliti, untuk memperkuat landasan dalam melakukan penelitian ini dan bisa menyimpulkan hipotesis, peneliti mengumpulkan beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian yang dikumpulkan meneliti mengenai variabel kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja dan kinerja karyawan.

Keberhasilan suatu organisasi tergantung dari keberhasilan para karyawan yang menggerakkannya. Karyawan tersebut harus bekerja sesuai dengan arahan yang diberikan oleh pemimpinnya, oleh karena itu peran kepemimpinan sangat penting dalam suatu organisasi untuk menggerakkan suatu organisasi agar tetap berada dalam jalur yang benar. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat digambarkan dari penelitian yang dilakukan oleh Chaudhry, *et al.* (2013) yang menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya Miao, *et al.* (2014) juga menghasilkan kesimpulan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menggarisbawahi pentingnya interaksi interpersonal antara atasan dan bawahan untuk melahirkan kinerja bawahan. Penelitian yang dilakukan oleh Partono, dkk. (2014) menggarisbawahi pentingnya peran pemimpin dalam rangka untuk mendorong kinerja karyawan. Jika pemimpin dapat menunjukkan sikap dan perilaku yang sesuai untuk karyawan, maka hubungan baik akan muncul dan itu akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memberikan gambaran bahwa baik buruknya kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dijalankan.

Motivasi kerja menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, jika tidak ada motivasi kerja dalam diri seseorang maka tidak akan ada dorongan dari dalam dirinya untuk bekerja dengan baik. Dalam penelitian terdahulu tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Afful-Broni (2012), Asim (2013), Azar dan Shafighi (2013), Kiruja dan Mukurum (2013), Muogbo (2013), Uzonna (2013), Omolo (2014) menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu tersebut memberikan gambaran dan pemahaman bahwa kurangnya motivasi adalah faktor buruknya kinerja karyawan.

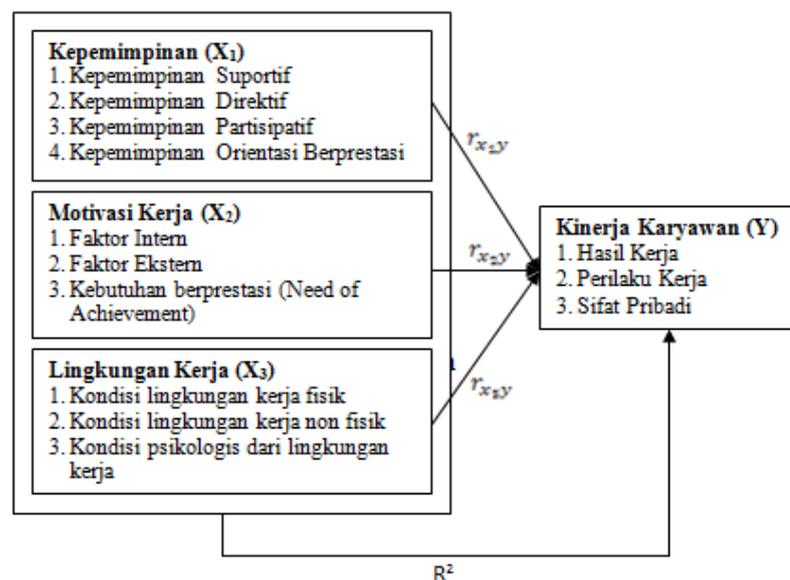
Kinerja karyawan juga tidak terlepas dari suatu lingkungan kerja. Lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di dalam lingkungannya. Oleh karena itu, hendaknya diusahakan agar lingkungan kerja harus baik dan kondusif karena lingkungan kerja yang baik

dan kondusif menjadikan karyawan merasa nyaman berada di ruangan dan merasa senang serta bersemangat untuk melaksanakan tugas-tugasnya sehingga kepuasan kerja akan terbentuk dan dari kepuasan kerja karyawan tersebut maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Isaac, *et al.*(2011), Ajala (2012), Imran, *et al.* (2012) yang menghasilkan kesimpulan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan.

Penelitian terdahulu di atas menunjukkan pengaruh dari masing-masing variabel kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dan untuk memperkuat landasan dalam melakukan penelitian ini, dijelaskan kembali beberapa penelitian yang mencari hubungan secara simultan dari variabel tersebut, yaitu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Oluseyi & Ayo (2009) tentang pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang menghasilkan kesimpulan bahwa secara parsial kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan secara simultan seluruh variabel pun memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Dhermawan (2012) tentang pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan terhadap kinerja karyawan menghasilkan kesimpulan bahwa motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan, motivasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sementara lingkungan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian teori dan penelitian terdahulu di atas maka model penelitian tentang pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Sumber: Safaria (2004), Mangkunegara (2005), Sutrisno (2009), Wirawan (2009), Isaac, *et al.*(2011)

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H2 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H3 : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H4 : Kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang menggunakan data berupa angka sebagai alat untuk menemukan keterangan mengenai apa yang ingin diketahui yaitu pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bermaksud untuk mengungkapkan dan mendapatkan pemahaman mengenai kuat pengaruh 1) Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, 2) Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, 3) Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dan 4) Kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan. Berkaitan dengan hal tersebut maka dapat dikemukakan variabel-variabel yang terkait adalah sebagai berikut : variabel bebas (*independent variable*) dalam penelitian ini adalah kepemimpinan (X_1), motivasi kerja (X_2), dan lingkungan kerja (X_3), sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) adalah kinerja karyawan (Y).

Alat ukur penelitian ini berbentuk angket, dengan tingkat pengukuran ordinal, kategori jawaban terdiri dari 5 tingkatan. Untuk analisis secara kuantitatif, maka alternatif jawaban tersebut diberi skor 1-5 sebagai berikut: 1) SS (Sangat setuju, memiliki poin 5), 2) S (Setuju, memiliki poin 4), 3) KS (Kurang setuju, memiliki poin 3), 4) TS (Tidak setuju, memiliki poin 2) dan 5) STS (Sangat tidak setuju, memiliki poin 1).

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi dan kuesioner sedangkan data sekunder diperoleh dari data-data internat tempat penelitian berlangsung serta data eksternal (buku, internet, bahan perkuliahan).

Dalam penelitian ini, populasi yang akan diteliti adalah seluruh karyawan Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk yang berjumlah 253 karyawan dengan sampel penelitian sebanyak 155 karyawan yang didapat dengan menggunakan metode *simple random sampling* dengan rumus slovin.

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi linear berganda yang digunakan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Uji hipotesis dilakukan melalui Uji t (uji parsial), Uji F (uji simultan), analisis koefisien determinasi (R^2). Dalam penelitian ini data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan alat bantu analisis aplikasi SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi 21.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden. Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin, Tingkat Usia, Pendidikan, Jabatan dan Lama Kerja dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Keterangan		Total	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	78	50,32%
	Perempuan	77	49,68%
Tingkat Usia	≤ 30 tahun	52	33,55%
	31 - 40 tahun	85	54,84%
	41 - 50 tahun	14	9,03%
	> 50 tahun	4	2,58%
Pendidikan	Magister	5	3,23%
	Sarjana	150	96,77%
	Diploma	0	0%
Jabatan	Head of Area	7	4,52%
	Team Leader	18	11,61%
	Staff	130	83,87%
Lama Kerja	0 - 5 Tahun	117	75,48 %
	> 5 - 10 Tahun	25	16,13%
	> 10 - 15 Tahun	1	0,65%
	> 15 - 20 Tahun	0	0%
	> 20 Tahun		

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian (2014)

Pengujian Instrumen Penelitian. Uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar tingkat kevalidan instrumen yang digunakan. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan rumus korelasi dari *Pearson Product Moment* dengan alat bantu program SPSS versi 21. Dari uji validitas terhadap item pernyataan dalam instrumen/kuisisioner menunjukkan bahwa semua r hitung bernilai positif dan r hitung $>$ r tabel pada nilai signifikansi 5%. Oleh karena itu disimpulkan bahwa semua item pernyataan dalam instrumen/kuisisioner valid.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menganalisis data menggunakan SPSS versi 21 dengan metode *Cronbach's Alpha* pada nilai signifikansi $\alpha=0,05$ terhadap 155 responden. Menurut Sujianto (2009:97), nilai reliabilitas 0,00 - 0,20 adalah kurang reliabel, nilai reliabilitas 0,21 - 0,40 adalah agak reliabel, nilai reliabilitas 0,41 - 0,60 adalah cukup reliabel, nilai reliabilitas 0,61 - 0,80 adalah reliabel dan nilai reliabilitas 0,81 - 1,00 adalah sangat reliabel. Uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* variabel kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan berada pada rentang nilai 0,61 - 1,00 yang menunjukkan bahwa nilai tersebut dalam batas reliabel.

Pengujian Normalitas Data Penelitian. Uji Normalitas. Pengujian normalitas bertujuan untuk mengetahui kenormalan distribusi data variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Untuk menguji normal atau tidaknya suatu data, dapat menggunakan rumus *Kolmogorov Smirnov* dengan menggunakan program SPSS versi 21 dengan ketentuan jika probabilitas *Asymp.Sig (2-tailed)* > 0,05, maka data berdistribusi normal. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. *One Sample Kolmogorov Smirnov Test*

		Unstandardized Residual
N		155
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0E-7
	Std. Deviation	3,21889495
Most Extreme Differences	Absolute	0,057
	Positive	0,035
	Negative	-0,057
Kolmogorov-Smirnov Z		0,709
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,697

a. Test distribution is Normal

b. Calculated from data

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian (2014)

Tabel 2 menunjukkan bahwa uji normalitas dengan rumus *Kolmogorov Smirnov* diperoleh nilai sebesar 0,709 dan *Asymp.Sig. (2-tailed)* sebesar 0,697 lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan data berdistribusi normal.

Uji Multikolinieritas. Uji multikolinieritas adalah untuk mengetahui keadaan dimana variabel-variabel independen dalam persamaan regresi mempunyai korelasi yang erat satu sama lain. Deteksi terhadap gangguan multikolinieritas adalah dengan menghitung nilai VIF (Variance Inflation Factor) dan tolerance. Jika nilai VIF lebih kecil dari 10 maka artinya tidak terjadi multikolinieritas terhadap data yang di uji. Jika nilai VIF lebih besar dari 10 maka artinya terjadi multikolinieritas terhadap data yang diuji. Untuk nilai tolerance jika nilai lebih besar dari 0,10 maka artinya tidak terjadi multikolinieritas terhadap data yang diuji. Jika nilai tolerance lebih kecil dari 0,10 maka artinya terjadi multikolinieritas terhadap data yang diuji. Hasil uji Multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinieritas

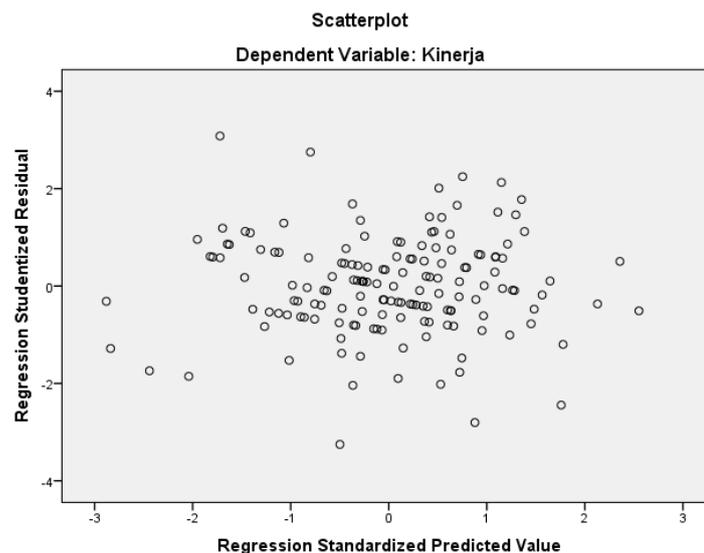
Coefficients ^a		
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Kepemimpinan	0,485	2,063
Motivasi Kerja	0,369	2,713
Lingkungan Kerja	0,497	2,011

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian (2014)

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* variabel Kepemimpinan sebesar 0,485 lebih besar dari 0,10. Nilai *tolerance* variabel Motivasi Kerja sebesar 0,369 lebih besar dari 0,10. Nilai *tolerance* variabel Lingkungan Kerja sebesar 0,497 lebih besar dari 0,10. Sementara itu, nilai VIF variabel Kepemimpinan sebesar 2,063 lebih kecil dari 10. Nilai VIF variabel Motivasi Kerja sebesar 2,713 lebih kecil dari 10. Nilai VIF variabel Lingkungan Kerja sebesar 2,011 lebih kecil dari 10. Dari nilai *tolerance* dan nilai VIF ketiga variabel di atas dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas karena semua nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan semua nilai VIF lebih kecil dari 10.

Uji Heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas terjadi karena perubahan situasi yang tidak tergambar dalam spesifikasi model regresi. Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas, dapat dilihat pada gambar *scatterplot*. Jika terdapat pola tertentu pada grafik *scatterplot*, seperti titik-titik yang membentuk pola yang teratur (bergelombang, menyebar kemudian menyempit), maka dapat disimpulkan bahwa telah terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya, jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar, maka indikasinya adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat dari Gambar 2.



Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas
Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian (2014)

Gambar 2 menunjukkan bahwa titik-titik menyebar dan tidak membentuk pola tertentu yang jelas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Hasil Pengujian Regresi. Uji Regresi. Analisis regresi berganda pada dasarnya mempelajari tentang ketergantungan variabel terikat (*dependen*) dengan dua atau lebih variabel bebas (*independen*), dengan tujuan untuk mengestimasi dan atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel terikat berdasarkan nilai variabel bebas yang diketahui. Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja secara simultan terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients ^a		Standardize	t	Sig.
	Coefficients		d		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,023	0,280		14,354	0,000
Kepemimpinan	-0,246	0,091	-0,303	-2,719	0,007
Motivasi Kerja	-0,077	0,109	-0,090	-0,707	0,481
Lingkungan Kerja	0,287	0,092	0,345	3,137	0,002

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian (2014)

Tabel 4 di atas dapat ditulis dalam bentuk persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$Y = 4,023 - 0,246X_1 - 0,077X_2 + 0,287X_3$$

Dimana: Y = Kinerja Karyawan, b_1 , b_2 , b_3 = Koefisien regresi, X_1 =

Kepemimpinan, X_2 = Motivasi Kerja, X_3 = Lingkungan Kerja dan a = *Constantan*.

Konstanta (a) sebesar 4,023, artinya jika Kepemimpinan (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan Lingkungan Kerja (X_3) nilainya 0, maka Kinerja Karyawan (Y) nilainya adalah 4,023. Nilai koefisien Kepemimpinan untuk variabel X_1 sebesar 0,246 dan bertanda negatif, yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan mempunyai hubungan yang berlawanan arah dengan Kinerja Karyawan. Hal ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan Kepemimpinan satu satuan maka variabel Kinerja Karyawan (Y) akan turun sebesar 0,246 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap. Nilai koefisien Motivasi Kerja untuk variabel X_2 sebesar 0,077 dan bertanda negatif, yang menunjukkan bahwa Motivasi Kerja mempunyai hubungan yang berlawanan arah dengan Kinerja Karyawan. Hal ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan Motivasi Kerja satu satuan maka variabel Kinerja Karyawan (Y) akan turun sebesar 0,077 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap. Nilai koefisien Lingkungan Kerja untuk variabel X_3 sebesar 0,287. Hal ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan Lingkungan Kerja satu satuan maka variabel Kinerja Karyawan (Y) akan naik sebesar 0,287 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lain dari model regresi adalah tetap.

Koefisien determinasi (R^2). Koefisien determinasi (R^2) pada intinya adalah untuk mengukur kemampuan model dalam menerangkan variabel dependen. Nilai R (*R square*) yang mendekati satu berarti variabel independennya memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi-variabel dependen.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka hasil perhitungan koefisien determinasi disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinan (R^2)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,306 ^a	0,094	0,076	0,36119

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Kepemimpinan, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian (2014)

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai R^2 (*Adjusted R Square*) adalah 0,076, jadi sumbangan pengaruh variabel *independen* Kepemimpinan (X_1), Motivasi Kerja (X_2), dan Lingkungan Kerja (X_3) sebesar 7,6% terhadap variabel *dependen* Kinerja Karyawan (Y), sedangkan sisanya sebesar 92,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

Hasil Uji Hipotesis. Uji F (Uji Simultan). Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan) atau untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau tidak. Dasar pengambilan keputusan untuk uji f simultan adalah berdasarkan nilai f_{hitung} dan f_{tabel} : 1) Jika nilai $f_{hitung} > f_{tabel}$ maka variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat secara simultan, 2) Jika nilai $f_{hitung} < f_{tabel}$ maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat secara simultan. Berdasarkan nilai signifikan hasil output SPSS dengan tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% ($\alpha = 0,05$): 1) Jika nilai Sig. $< 0,05$ maka variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat secara simultan, 2) Jika nilai Sig. $> 0,05$ maka variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat secara simultan.

Nilai f_{tabel} adalah tingkat kepercayaan dibagi 2; jumlah responden dikurangi jumlah variabel bebas dikurangi 1 atau jika ditulis dalam bentuk rumus, maka rumusnya adalah sebagai berikut: $f_{tabel} = (\alpha/2 ; n-k-1) = (0,05/2 ; 155 - 3 - 1) = (0,025 ; 151)$, sehingga didapat nilai f_{tabel} 0,025 ; 151 kemudian dicari pada distribusi nilai f_{tabel} maka ditemukan nilai f_{tabel} sebesar 2,665. Dari hasil output analisis regresi menunjukkan nilai f_{hitung} sebesar 5,211 $> f_{tabel}$ 2,665 dan nilai signifikansi (Sig.) 0,002 $< 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan (X_1), Motivasi Kerja (X_2) dan Lingkungan Kerja (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara *simultan*.

Uji t (Uji Parsial). Uji t bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel (Y). Dasar pengambilan keputusan untuk uji t adalah berdasarkan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} : 1) Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat, 2) Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat. Berdasarkan nilai signifikan hasil output SPSS dengan tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95% ($\alpha = 0,05$): 1) Jika nilai Sig. $< 0,05$ maka variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, 2) Jika nilai Sig. $> 0,05$ maka variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Nilai t_{tabel} adalah tingkat kepercayaan dibagi 2; jumlah responden dikurangi jumlah variabel bebas dikurangi 1 atau jika ditulis dalam bentuk rumus, maka rumusnya adalah sebagai berikut: $t_{\text{tabel}} = (\alpha/2 ; n-k-1) = (0,05/2 ; 155 - 3 - 1) = (0,025 ; 151)$, sehingga didapat nilai $t_{\text{tabel}} 0,025 ; 151$ kemudian dicari pada distribusi nilai t_{tabel} maka ditemukan nilai t_{tabel} sebesar 1,976.

Nilai t_{hitung} untuk variabel kepemimpinan adalah $2,719 > t_{\text{tabel}} 1,976$ dan nilai signifikansi (Sig.) $0,007 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (X_1) berpengaruh signifikan tetapi negatif terhadap kinerja karyawan (Y). Nilai t negatif menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan yang berlawanan arah dengan kinerja karyawan yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan justru semakin menurun tingkat kinerja karyawan.

Nilai t_{hitung} variabel motivasi karyawan adalah $0,707 < t_{\text{tabel}} 1,976$ dan nilai signifikansi (Sig.) $0,481 > 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja (X_2) tidak berpengaruh signifikan dan bernilai negatif terhadap kinerja karyawan (Y). Nilai t negatif menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan yang berlawanan arah dengan kinerja karyawan yang berarti bahwa tinggi rendahnya motivasi karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Nilai variabel lingkungan kerja adalah $t_{\text{hitung}} 3,137 > t_{\text{tabel}} 1,976$ dan nilai signifikansi (Sig.) $0,002 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Nilai t positif menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai hubungan yang searah dengan kinerja karyawan yang berarti bahwa semakin baik lingkungan kerja maka kinerja karyawan semakin meningkat.

Hasil Uji Korelasi Antar Dimensi. Analisis dimensi digunakan untuk mengetahui pengaruh dimensi variabel bebas terhadap variabel-variabel terikat maka diperlukan matriks korelasi dimensi antar variabel (bebas dan terikat) sehingga bisa dibaca elemen matriks dalam hal ini sebagai korelasi antar dimensi yang besarnya $-1 \leq R \leq 1$. Adapun hasil uji matriks korelasi antar dimensi setiap variabel dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Korelasi Antar Dimensi

Variabel	Dimensi	Pearson Correlation		
		Hasil Kerja (Y ₁)	Perilaku Kerja (Y ₂)	Sifat Pribadi (Y ₃)
Kepemimpinan (X ₁)	Kepemimpinan Suportif (X _{1.1})	-0,176*	-0,162*	-0,075
	Kepemimpinan Direktif (X _{1.2})	0,010	-0,076	-0,016
	Kepemimpinan Partisipatif (X _{1.3})	0,009	-0,232**	-0,116
	Kepemimpinan Orientasi Berprestasi (X _{1.4})	-0,183*	-0,197*	-0,065
Motivasi Kerja (X ₂)	Faktor Intern (X _{2.1})	-0,086	-0,007	-0,015
	Faktor Ekstern (X _{2.2})	-0,114	-0,187*	-0,041
	Kebutuhan Berprestasi (X _{2.3})	0,095	-0,028	0,079
Lingkungan	Kondisi Lingkungan Kerja Fisik	0,031	-0,052	-0,004

Lanjutan Tabel 6

Kerja (X ₃)	(X _{3,1}) Kondisi Lingkungan Kerja Non Fisik (X _{3,2})	-0,035	-0,025	0,054
	Kondisi Psikologis dari Lingkungan Kerja (X _{3,3})	0,291**	0,288**	0,324**

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

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

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian (2014)

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai matrik korelasi dimensi variabel Kepemimpinan (X₁) dengan Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai signifikan negatif dengan hubungan terkuat pada korelasi dimensi Kepemimpinan Partisipatif dengan dimensi Perilaku Kerja sebesar -0,232, sedangkan hubungan terlemah pada korelasi dimensi Kepemimpinan Partisipatif dengan dimensi Hasil Kerja sebesar 0,009. Nilai matrik korelasi dimensi variabel Motivasi Kerja (X₂) dengan Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan hasil signifikan negatif dengan hubungan terkuat pada korelasi dimensi Faktor Ekstern dengan dimensi Perilaku Kerja sebesar -0,187, sedangkan hubungan terlemah pada korelasi dimensi Faktor Intern dengan dimensi Perilaku Kerja sebesar -0,007. Nilai matrik korelasi dimensi variabel Lingkungan Kerja (X₃) dengan Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan nilai signifikan positif dengan hubungan terkuat pada korelasi dimensi Kondisi Psikologis dari Lingkungan Kerja dengan dimensi Sifat Pribadi sebesar 0,324, sedangkan hubungan terlemah pada korelasi dimensi Kondisi Lingkungan Kerja Fisik dengan dimensi Perilaku Kerja sebesar -0,004.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil tabulasi frekuensi jawaban responden menunjukkan bahwa peran terbesar dalam kepemimpinan adalah dimensi kepemimpinan suportif dengan nilai indikator terbesar adalah perhatian besar pada kesejahteraan dan hasil uji parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja karyawan di Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi t lebih kecil dari $\alpha = 0,5$ ($0,007 < 0,5$) dan memiliki nilai t_{hitung} lebih dari t_{tabel} ($2,719 > 1,976$) dengan nilai negatif (berlawanan arah). Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak selamanya kepemimpinan selalu membawa tingkat kinerja yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa tidak adanya sosok pemimpin justru memberikan efek yang baik terhadap kinerja karena faktor bahwa sistem atau prosedur yang digunakan sudah berjalan yaitu dengan adanya sistem atau prosedur kerja yang sudah berjalan ternyata membuat karyawan merasa bisa bekerja tanpa pengaruh kuat dari pemimpinnya.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahyono dan Suharto (2005), Rachmawati, *et al.* (2006) yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hasil tabulasi frekuensi jawaban responden menunjukkan bahwa peran terbesar dalam membangun motivasi adalah dimensi faktor ekstern dengan nilai indikator terbesar kompensasi yang memadai. Sedangkan faktor intern dengan indikator terbesar pada penghargaan. Dimensi Kebutuhan berprestasi memiliki nilai terkecil

dengan indikator terbesarnya adalah penghargaan dan prestasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi terbesar karyawan Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk terletak pada faktor ekstern yang berkaitan dengan kompensasi yang memadai. Tetapi hasil uji parsial menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi t lebih besar dari $\alpha = 0,5$ ($0,481 > 0,5$) dan memiliki nilai t_{hitung} kurang dari t_{tabel} ($0,707 < 1,976$), yang bermakna bahwa jika motivasi kerja PT Bank Panin Tbk ditingkatkan ataupun tidak ditingkatkan, tidak akan berpengaruh pada kinerja karyawannya.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Oluseyi & Ayo (2009), Azar dan Shafighi (2013), dan Agusta (2013), yang menyatakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tugas utama karyawan (*auditor*) Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk adalah melakukan pemeriksaan terhadap biro-biro lain dan hal tersebut sangat erat kaitannya dengan *auditee* (pihak yang diperiksa). Sayangnya selama ini justru persepsi *auditee* terhadap pemeriksaan yang dilakukan oleh Biro Pengawasan dan Pemeriksaan adalah negative yaitu menganggap bahwa tugas *auditor* adalah untuk mencari cari kesalahan *auditee*. Persepsi negatif inilah yang menyebabkan tidak adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan (*auditor*), karena kurangnya sinergi antara karyawan antar Biro, artinya bahwa justru kinerja karyawan bisa dikatakan tergantung dari baik tidaknya sinergi dan persepsi *auditee* terhadap tugas *auditor*, seperti misalnya pada saat auditor meminta data-data pendukung kepada *auditee*, sering kali dipersulit atau diperlambat, sehingga jadwal pemeriksaan juga terpengaruh atau keluar dari jadwal semula.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hasil tabulasi frekuensi jawaban responden menunjukkan bahwa peran terbesar dalam membangun lingkungan kerja adalah dimensi kondisi psikologis dari lingkungan kerja dengan nilai indikator terbesar adalah keletihan dalam bekerja. Sedangkan dimensi kondisi lingkungan kerja non fisik dengan indikator terbesar pada faktor status sosial. Dimensi kondisi lingkungan kerja fisik memiliki nilai terkecil dengan indikator terbesarnya adalah faktor lingkungan sosial. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk terletak pada kondisi psikologis dari lingkungan kerja yang berkaitan dengan keletihan dalam bekerja. Hal ini diperkuat dengan hasil uji parsial yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi t lebih kecil dari $\alpha = 0,5$ ($0,002 < 0,5$) dan memiliki nilai t_{hitung} lebih dari t_{tabel} ($3,137 > 1,976$). Hal ini bermakna bahwa jika lingkungan kerja PT Bank Panin Tbk ditingkatkan maka kinerja karyawan juga meningkat atau sebaliknya jika lingkungan kerja menurun maka kinerja karyawan juga menurun.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Isaac, *et al.* (2011), tetapi tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arianto (2013) yang

menyatakan lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap lingkungan kerja.

Rentang waktu audit dan banyaknya proses yang akan diperiksa mengakibatkan karyawan sering melakukan lembur, terlebih jika audit dilakukan di kantor cabang, hampir pasti karyawan melakukan lembur di tempat penginapan dan faktor inilah yang bisa menjadi faktor utama karyawan-karyawannya merasa letih dalam bekerja.

PENUTUP

Kesimpulan. Berdasarkan pada hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan penulis mengenai Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk yang didasarkan pada hasil penyebaran kuesioner terhadap 155 karyawan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut: (1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan negatif terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Panin Tbk. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan di Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk tidak dipengaruhi oleh pemimpinnya. (2) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Panin Tbk. Sentimen negatif *auditee* (pihak yang diperiksa) mengindikasikan bahwa sebaik apa motivasi karyawannya, kinerjanya tetap dipengaruhi oleh *auditee*-nya. (3) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Panin Tbk. Peran terbesar dalam membangun lingkungan kerja adalah dimensi kondisi psikologis dari lingkungan kerja dengan nilai indikator terbesar adalah kelelahan dalam bekerja. Jadwal penugasan audit yang padat membuat karyawan sering melakukan lembur dan merasa letih dalam bekerja. (4) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Panin Tbk secara simultan.

Saran. Berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian ini dan juga rumusan kesimpulan di atas, maka penulis menyarankan beberapa hal berikut ini: (1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja paling berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Panin Tbk. Kondisi psikologis dari lingkungan kerja memiliki nilai tertinggi dengan dimensi kelelahan dalam bekerja. Sehingga perlu lebih diperhatikan lagi mengenai kondisi kelelahan karyawan yaitu mengenai rentang waktu penugasan audit terutama penugasan di kantor cabang. Hal ini berarti bahwa jika kondisi psikologis dari lingkungan kerja lebih diperhatikan maka kinerja karyawannya akan meningkat. (2) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai negatif (berlawanan arah), yang berarti bahwa kepemimpinan di Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk berpengaruh berlawanan arah dengan kinerja karyawan, dan bisa diartikan bahwa justru dengan adanya sosok atau hadirnya pemimpin ditengah-tengah karyawan akan membuat kinerja karyawannya menurun atau sebaliknya kinerja karyawan akan meningkat tanpa adanya pemimpin ditengah-tengah karyawan, sehingga

perlu diteliti lebih mendalam beberapa faktor yang justru membuat pemimpin tidak diperlukan di tengah-tengah karyawan Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk. (3) Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu hendaknya perlu dicari solusi terbaik faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, misalnya komunikasi atau budaya organisasi, karena hasil penelitian menunjukkan bahwa pihak yang ada dalam perusahaan/ organisasi ternyata kurang peduli dan sadar pentingnya Biro Pengawasan dan Pemeriksaan yang dalam hal ini yang justru membantu perusahaan/ organisasi lain untuk bisa meningkatkan organisasinya. (4) Saran untuk penelitian selanjutnya adalah, dilakukannya penelitian selain selain faktor kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, seperti budaya organisasi, pelatihan, kompensasi, komunikasi, atau budaya organisasi sehingga dapat diketahui faktor manakah yang lebih berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan di Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk.

DAFTAR PUSTAKA

- Agusta, L. (2013). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya. *Agora*, 1(3), 1399-1408.
- Ajala, E. M. (2012, June). The influence of workplace environment on workers' welfare, performance and productivity. *In The African Symposium* (Vol. 12, No. 1, pp. 141-149).
- Isaac, A., Awosusi, A., Omojola, O., Arogundade, A., Bukola, B., Ekundayo, A., & Haastrup, T. (2011). Work environment as correlate of academic staff job performance in South West Nigerian Universities. *European Journal of Educational Studies*, 3(1).
- Arianto, D. A. N. (2014). Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191-200.
- Asim, M. (2013). Impact of Motivation on employee performance with effect of training: specific to education sector of Pakistan. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(9), 1-9.
- Azar, M., & Shafighi, A. A. (2013). The effect of work motivation on employees' job performance (Case study: employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 432.
- Afful-Broni, A. (2012). Relationship between motivation and job performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons. *Creative Education*, 3(03), 309.
- Cahyono, S. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, *JRBI*, Vol. 1. *Jurnal Riset dan Bisnis Indonesia*, 1(1).
- Chaudhry, M. S., Sohail, F., & Riaz, N. (2013). Impact of Employee Relation on Employee Performance in Hospitality Industry of Pakistan. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 1(1), 60-72.
- Dhermawan, A. A. N. B., Sudibya, I., & Utama, I. (2012). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja

- dan kinerja pegawai di lingkungan kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 6(2), 173-184.
- Kiruja, E. K., & Mukurum, E. (2013). Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(4), 73-82.
- Oluseyi, S., & Ayo, H. T. (2009). Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 16(1), 7-16.
- Imran, R., Fatima, A., Zaheer, A., Yousaf, I., & Batool, I. (2012). How to boost employee performance: investigating the influence of transformational leadership and work environment in a Pakistani perspective. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 11(10), 1455-1462.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Rafika Aditama. Bandung.
- Miao, Q., Newman, A., & Huang, X. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: Distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2796-2810.
- Omolo, P. A. (2014). Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(2), 87-103.
- Partono, A., Siregar, S., & Saleh, B. (2014). The effect of the leadership towards employee performance in the human resources department at the PLN west java and banten distribution office. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 4(1), 149-155.
- Rachmawati, E., Warella, Y., & Hidayat, Z. (2006). Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, 3(1), 89-97.
- Safaria, Triantoro. (2004). *Kepemimpinan*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sujianto, Agus Eko. (2009). *Aplikasi Statistik dengan SPSS 16.0*. Prestasi Pustaka. Jakarta.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media. Jakarta.
- Thoha, Miftah. (2012). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Uzonna, U. R. (2013). Impact of motivation on employees' performance: A case study of CreditWest Bank Cyprus. *Journal of Economics and International Finance*, 5(5), 199-211.
- Muogbo, U. S. (2014). The Influence of Motivation on Employees' Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State. *AFRREV IJAH: An International Journal of Arts and Humanities*, 2(3), 134-151.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.