

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN BANK RIAU KEPRI CABANG UTAMA  
PEKANBARU**

**Zulhaida**

Fakultas Ekonomi dan Sosial UIN Sultan Syarif Kasim Riau- Pekanbaru

E-mail: [zulhaida@uin-suska.ac.id](mailto:zulhaida@uin-suska.ac.id)

**Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan dan imbalan terhadap Kinerja Karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru. Adapun yang menjadi objek penelitian adalah para karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru sebanyak 145 orang. Jumlah sampel adalah 107 orang responden berdasarkan rumus Slovin. Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data primer diperoleh dari hasil penelitian secara empiris melalui penyebaran kuesioner kepada para karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru selaku responden. Sedangkan sumber data sekunder penulis peroleh dalam bentuk yang sudah jadi diantaranya adalah tentang profil Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan kuesioner. Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama, kepemimpinan ( $X_1$ ) dan kompensasi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Terbukti dari hasil perhitungan  $F$ -hitung = 80,258 lebih besar dari  $F$ -tabel = 3,08 dengan tingkat signifikan 0,000. Secara parsial, variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel kompensasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terbukti dari nilai  $t$ -hitung masing-masing variabel bebas lebih besar dari nilai  $t$  tabel.*

**Kata Kunci :** Kinerja, Kepemimpinan, Kompensasi.

## **PENDAHULUAN**

Di tengah maraknya tuntutan ekonomi yang semakin tinggi serta berkembangnya pengetahuan dan teknologi membawa perubahan dalam kehidupan manusia. Perubahan tersebut membawa tuntutan yang tinggi terhadap setiap individu agar lebih meningkatkan kinerjanya. Sementara itu, perusahaan atau organisasi melakukan berbagai cara untuk menghadapi perubahan, persaingan dan pencapaian tujuan perusahaan. Efisiensi biaya, maksimalisasi produksi, pelayanan maupun studi lebih mendalam tentang perilaku karyawan agar dapat kinerja meningkat adalah salah satu langkah nyata yang dilakukan perusahaan untuk dapat bertahan di era persaingan saat ini. Begitu juga yang dilakukan oleh Bank Riaukepri Pekanbaru dalam menghadapi persaingan dan dunia bisnis.

Bank Riaukepri yang dulunya bernama bank Pembangunan Daerah Riau merupakan bank milik Pemerintah Provinsi Riau dan Propinsi Kepulauan Riau yang mempunyai visi sebagai perusahaan perbankan yang mampu berkembang dan terkemuka di daerah, memiliki manajemen yang profesional dan mendorong perekonomian daerah sehingga dapat memberdayakan perekonomian rakyat.

Peranan Bank Riaukepri yang sangat berpengaruh pada perekonomian masyarakat Riau maka Bank Riaukepri Pekanbaru harus mampu menghasilkan pegawai-pegawai yang memberikan pelayanan yang profesional di bidangnya dan mempunyai target yang harus dicapai. Pelayanan yang

diberikan oleh Bank Riaukepri Pekanbaru diharapkan dapat memberikan kepuasan kepada para nasabah.

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Tanpa orang-orang yang memiliki keahlian atau kompetensi maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia inilah yang membuat sumber daya lainnya dapat berjalan. Banyaknya keunggulan yang dimiliki organisasi, tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas tanpa adanya komunitas pegawai yang berkeahlian, kompeten, berdedikasi tinggi terhadap organisasi serta memiliki kinerja yang optimal (Samsudin, 2006).

Kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi. Untuk meningkatkan kinerja dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan perusahaan, sehingga akan memberikan kontribusi positif bagi perkembangan perusahaan.

Selain itu, perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam hal ini diperlukan adanya peran perusahaan dalam meningkatkan kinerja kerja guna mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing.

Faktor yang paling menarik dikaji atau diteliti dari variabel kinerja adalah kepemimpinan. Robbins (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi.

Kepemimpinan tidak bisa lepas dari pembicaraan manajemen. Sukses tidaknya suatu tujuan yang dicapai sebuah organisasi tergantung dari pemimpin. Bagi suatu organisasi, kepemimpinan diharapkan dapat memberikan keunggulan-keunggulan bagi organisasi agar terus hidup dan berkembang. Dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya para pemimpin mempunyai berbagai gaya tersendiri dalam proses mempengaruhi dan mengarahkan karyawan, sehingga nantinya mau bersama-sama berusaha mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan pekerjaan yang telah ditentukan.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi demikian juga

keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi faktor yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Hal ini akan membawa konsistensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungkannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan.

Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat meningkatkan kinerja dan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Ketika pemimpin menunjukkan kepemimpinan yang baik, para karyawan akan berkesempatan untuk mempelajari perilaku yang tepat untuk berhadapan dengan pekerjaan mereka. Demikian pula halnya dengan birokrasi publik, pemimpin memegang peranan yang sangat strategis. Berhasil atau tidaknya birokrasi publik menjalankan tugas-tugasnya sangat ditentukan oleh kualitas pimpinannya, karena kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua aktivitas yang dilakukan.

Begitu juga kepemimpinan di Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru diharapkan pemimpin dapat membina, menggerakkan dan mengarahkan potensi karyawan serta menunjukkan perilaku yang baik agar karyawan dapat bekerja dengan

semangat dan nyaman sehingga kinerja karyawan meningkat dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Peranan pemimpin sangat dominan dan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kinerja karyawan pada Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru dapat dilihat dari indikator penilaian kinerja yang dimiliki karyawan dari masing-masing divisi. Indikator tersebut terdiri dari 4 yaitu *financial*, *customer*, *internal process* dan *learning in growth* dengan range :111 – 125 = Very Good, 91 – 110 = Good, 80 – 90 = Fair, dan < 80 = Minus

Berdasarkan hasil prariset yang telah penulis lakukan pada Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru, sejak tahun 2008 sampai sekarang nilai kinerja karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama tidak mengalami peningkatan, artinya masih perlu perhatian pimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa walaupun tingkat kinerja karyawan baik, tapi tidak adanya keinginan dari para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya menjadi *Very Good*.

Kinerja yang bagus bukan karena keberhasilan individual melainkan juga adanya perhatian dari pimpinan terhadap karyawan yang dapat berupa pemberian kompensasi yang sesuai dengan kinerja karyawan. Karena itu setiap individu berhak mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan hasil kerjanya.

Pada dasarnya PT. Bank Riau Cabang Utama Pekanbaru berusaha untuk memberikan kompensasi yang adil bagi seluruh karyawannya. Namun berdasarkan pengamatan yang diperoleh, karyawan merasa kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan beban tugas masing-masing karyawan, bonus yang diberikan perusahaan kurang memuaskan dimana bonus yang diberikan perusahaan lebih sedikit dibandingkan dengan hasil yang diperoleh perusahaan. Insentif yang diberikan sama untuk setiap karyawan tanpa melihat siapa yang lebih berprestasi. Hal ini menyebabkan rendahnya kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Berikut ini adalah data perbandingan kompensasi yang diberikan beberapa Bank Pemerintah di Kota Pekanbaru.

**Tabel 1.**  
**Unsur-unsur Kompensasi yang Diberikan Bank Pemerintah di Kota Pekanbaru**

| No. | Bank                  | Kompensasi yang Diberikan   |
|-----|-----------------------|---|
| 1.  | PT. Bank Riau Kepri   | Gaji pokok, lembur, tunjangan jabatan, tunjangan kematian, uang cuti, bantuan biaya pendidikan, jaminan sosial, pesangon, bonus akhir tahun (bonus jasa produksi), pensiun, Tunjangan Hari Tua, asuransi kesehatan, bantuan finansial, insentif.  |
| 2.  | Bank Rakyat Indonesia | Upah dasar, tunjangan perusahaan, tunjangan transportasi, tunjangan jabatan, sewa rumah, tunjangan LTAG, tunjangan makan/minum, tunjangan kematian, pengobatan, tunjangan PPH, tunjangan khusus wilayah, premi THT, iuran pensiun, propens, Jamsostek, uang cuti, THR, insentif jangka pendek, bonus Jaspro, perjalanan dinas.              |
| 3.  | Bank Mandiri          | Gaji pokok, tunjangan anak istri, rumah, LTAG, handphone, Jamsostek, THR, lembur, kesehatan (termasuk general check up rutin), insentif tiap 1, 3, 6, 9 bulan, insentif awal tahun dari keuntungan berdasarkan prestasi kerja, insentif jasa produksi, dana pensiun, uang pelatihan, uang cuti 1 bulan gaji, dana kematian, pinjaman kredit |
| 4.  | Bank Negara Indonesia | Basic salary, adjustment salary, individual reward, group reward, Tunjangan Hari Raya, operasional luar kota, biaya kepindahan, tunjangan pendidikan, tunjangan nikah, ongkos perjalanan cuti tahunan, dana pensiun, tunjangan dana pensiun dari lembaga keuangan, jamsostek, tunjangan pajak penghasilan.                                  |

*Sumber : Data Olahan*

Dari tabel 1 di atas terlihat bahwa kompensasi yang diberikan PT. Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru kepada karyawannya tidak sebanding dengan kompensasi yang diberikan oleh bank-bank pemerintah lainnya. Hal ini menyebabkan rendahnya kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

Kompensasi yang diterima karyawan adalah dapat berupa

imbalan langsung dan imbalan tidak langsung. Penghargaan diterima oleh karyawan pada saat karyawan sudah bekerja selama 15 – 30 tahun termasuk imbalan tidak langsung. Bagi mereka yang belum bekerja selama masa tersebut belum bisa mendapatkan penghargaan tersebut dan apabila dapatpun hanya sedikit. Penghargaan yang diterima karyawan adalah Best Employee Bank Riau Award, Penghargaan

Masa Bakti (PMB), Penghargaan Kenaikan Grade Anumerta dan Penghargaan Khusus.

Berdasarkan hasil penelitian pra riset yang telah penulis lakukan pada Bank RiauKepri Cabang Utama Pekanbaru, diperoleh hasil bahwa sejak dari tahun 2008 hingga kini tidak ada pemberian penghargaan yang diterima oleh karyawan sehingga hal ini berdampak kepada rendahnya kinerja karyawan.

Karyawan pada Bank RiauKepri Cabang Utama Pekanbaru disetiap unit kerja memiliki tanggung jawab untuk dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Untuk itu perusahaan perlu memberikan kompensasi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas penulis ingin mengetahui secara mendalam bagaimana pengaruh kepemimpinan dan kompensasi baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kinerja.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan**

Setiap organisasi apapun jenisnya pasti memiliki dan memerlukan seorang pimpinan tertinggi dan manajer tertinggi (*top manager*) yang harus menjalankan kegiatan kepemimpinan dan manajemen bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan (Nawawi, 2003).

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Robbins (2006) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau sekelompok orang dalam usaha mencapai suatu tujuan

dalam situasi tertentu. Pendapat ini memandang semua anggota kelompok/organisasi sebagai satu kesatuan, sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok/organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan kelompok/organisasi.

Mengingat kepemimpinan bukan merupakan sifat bawaan atau turunan, maka setiap orang mempunyai peluang untuk dapat melaksanakan fungsi kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan dapat dilakukan setiap orang, namun orang yang memiliki hak dan wewenang untuk menjalankan tugas kepemimpinan disebut pimpinan. Meskipun demikian tidak sedikit pemimpin yang kurang mampu menjalankan tugas kepemimpinan dengan baik, sebaliknya seseorang yang bukan pemimpin dapat menjalankan fungsi kepemimpinan secara baik.

Terkait dengan soal kepemimpinan organisasi dan kemampuan memotivasi, sangat tergantung pada potensi keupayaan dan kemampuan seorang pemimpin membentuk arah, wawasan, tujuan, prinsip, dan membina budaya. Kemampuan memotivasi juga sangat dipengaruhi oleh kesiapan pemimpin dalam menimbulkan motivasi dalam dirinya, sehingga dapat dijadikan teladan dalam memotivasi orang lain atau pengikutnya.

Hubungan pemimpin dengan anggota berkaitan dengan derajat kualitas emosi dari hubungan tersebut, yang mencakup tingkat keakraban dan penerimaan anggota terhadap pemimpinnya. Semakin

yakin dan percaya anggota kepada pemimpinnya, semakin efektif kelompok dalam mencapai tujuannya. Dalam hubungan pemimpin dengan anggotanya perlu diperhatikan antisipasi kepuasan anggota dan harus dipadukan dengan tujuan kelompok, motivasi anggota dipertahankan tinggi, kematangan anggota dalam pengambilan keputusan dan adanya tekad yang kuat dalam mencapai tujuan (Mangkuprawira, 2004).

Kepemimpinan tergantung pada kuatnya pengaruh yang diberikan serta intensitas hubungan antara pemimpin dengan pengikut (Rivai, 2006). Menurut Siagian (2008), ada tiga macam gaya kepemimpinan yang telah dikenal secara luas, yaitu:

1. Demokratis, yaitu gaya kepemimpinan yang mengarah kepada pengambilan keputusan sebagai keputusan bersama dan seluruh anggota sistem sosial yang bersangkutan.
2. Otokrasi, yaitu kepemimpinan yang mengarah kepada pengambilan keputusan tergantung kepada pemimpinnya sendiri.
3. *Laissez Faire*, yaitu gaya kepemimpinan yang menyerahkan pengambilan keputusan kepada masing-masing anggota sistem sosial itu sendiri.

Gaya kepemimpinan yang ada dalam suatu kelompok atau masyarakat tergantung pada situasi yang terdapat pada kelompok masyarakat tersebut. Dalam situasi yang sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan cenderung gaya kepemimpinannya bersifat otoriter. Pada situasi di mana

hubungan antara anggota dengan pemimpinnya sedang-sedang saja atau anggota kelompok sangat dipentingkan, maka gaya kepemimpinan lebih diarahkan pada gaya kepemimpinan yang demokratis.

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Timple dalam Mangkunegara (2000) menyatakan faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal, yaitu :

1. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
2. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Robbins (2006) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau sekelompok orang dalam usaha mencapai suatu tujuan dalam situasi tertentu. Gibson et.al (2006) memberikan pengertian kepemimpinan (*leadership*) sebagai suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai

tujuan tertentu. Dengan kata lain seorang *leader* adalah seseorang yang mempunyai daya untuk menarik orang lain dengan tanpa paksaan agar mereka secara bersama-sama mewujudkan visinya.

### **Kompensasi**

Kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan (Sutrisno, 2010). Menurut Nugroho Irawan (direktur *Hay Management*) yang dimaksud dengan kompensasi adalah penghargaan perusahaan terhadap karyawannya. Bentuknya bukan hanya insentif atau bonus seperti yang selama ini kita pahami, tetapi juga termasuk gaji pokok. Menurutny terdapat empat jenis kompensasi yaitu :

1. Gaji pokok atau *based salary*.
2. Gaji variabel yang meliputi insentif dan bonus.
3. Tunjangan (Tunjangan transportasi, makan, rumah dan jabatan).
4. Aneka fasilitas.

Poin 1 dan 2 adalah termasuk kompensasi finansial sedangkan point 3 dan 4 termasuk kompensasi non finansial.

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson (2006) kompensasi dapat dipakai sebagai dorongan atau motivasi pada suatu tingkat perilaku dan prestasi, dan dorongan pemilihan organisasi sebagai tempat bekerja. Selain itu kompensasi juga dapat memenuhi kebutuhan hubungan kerja. Kompensasi dapat sebagai penguat berbagai macam perilaku seseorang.

Kompensasi memuaskan kebutuhan, mengarahkan pada proses pembelajaran perilaku baru, dan mengarahkan seseorang pada pemilihan perilaku alternatif. Mathis dan Jackson juga menyatakan adapun peran kompensasi terhadap kinerja adalah :

1. Bahwa uang harus dipertimbangkan sebagai tujuan orang bekerja yang mampu memenuhi kekurangan kebutuhannya.
2. Uang dapat menjadi sumber ketidakpuasan yang potensial jika jumlahnya jauh dari yang diharapkan, tetapi tidak dapat berfungsi sebagai faktor pemuas.
3. Uang dapat dipandang sebagai alat untuk mencapai hasil yang diinginkan.
4. Uang dapat berfungsi sebagai penguat, jika diberikan kepada seseorang berkaitan dengan prestasi tertentu.

### **Kinerja**

Kinerja adalah suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Robbins (2006) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 6, yaitu : Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, Kemandirian, Komitmen kerja Menurut Mangkunegara (2007) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan



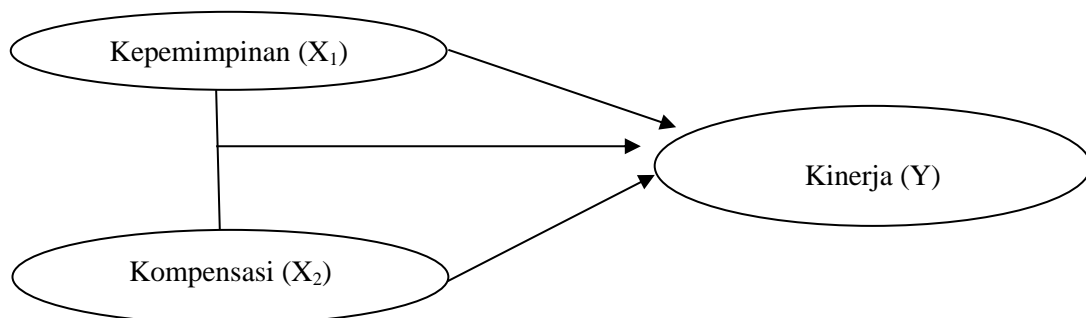
tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja. Menurut Gibson (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

1. Faktor Individu  
Faktor individu meliputi: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor Psikologis  
Faktor-faktor psikologis terdiri dari: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.
3. Faktor Organisasi  
Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan kompensasi.

### Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini yang dilihat adalah kepemimpinan yaitu kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan sesuatu pekerjaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Handoko (2003) menyatakan, dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, loyalitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Dengan demikian kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan teori-teori yang dikemukakan, maka dapatlah dibuat secara skematis kerangka konseptual dalam penelitian yaitu dapat dijelaskan variabel kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan yang ditunjukkan pada gambar dibawah ini :

**Gambar 1**  
**Kerangka Berpikir Hipotesis**



Adapun hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank RiauKepri Cabang Utama Pekanbaru
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank RiauKepri Cabang Utama Pekanbaru

3. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank RiauKepri Cabang Utama Pekanbaru

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan survei, yaitu penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan

data yang pokok dan secara umum menggunakan metode statistik. Jenis penelitian adalah deskriptif kuantitatif, dengan populasi adalah seluruh karyawan PT. Bank Riau Kepri Cabang Utama Pekanbaru yang berjumlah 145 orang. Adapun tehnik sampel adalah *simple random sampling dengan jumlah sampel* sebanyak 107 orang responden. Model analisis yang digunakan menjawab hipotesis adalah regresi linier berganda (multiple linier regrestion) dalam (Ghozali, 2005 : 82) dengan formulasi sebagai berikut :  $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$

Y = Kinerja karyawan  
 $X_1$  = Kepemimpinan  
 $X_2$  = Kompensasi  
 $\alpha$  = Konstanta  
 $\beta_1, \beta_2$  = Koefisien regresi  
 $e$  = Variabel  
 pengganggu

Hasil persamaan regresi tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan beberapa metode pengujian hipotesis sebagai berikut :

a. Uji Validitas

Uji validitas data digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas data dapat dilakukan dengan menghitung antar masing-masing pernyataan dengan skor total pengamatan menggunakan rumus korelasi Pearson, Pernyataan dikatakan valid jika nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  korelasi pada derajat bebas (db)  $n - 2$  atau jika probabilitas  $< 0,05$ .

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ditujukan untuk menguji sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua

kali atau lebih. Jadi reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan bila alat ukur tersebut digunakan dua kali untuk mengukur gejala yang sama, maka hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten.

Pengujian dilakukan dengan menggunakan teknik *cronbach alpa*. Dimana suatu instrumen dapat dikatakan reliabel bila memiliki koefisien keandalan atau alpha sebesar: (a) 0,6 tidak reliabel, (b) 0,6-0,7 *acceptable*, (c) 0,7-0,8 baik dan (d) 0,8 sangat baik.

c. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis digunakan uji F dan Uji t. Jika  $F_{hitung} > F_{table}$ , maka hipotesis 1 diterima. Artinya variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y. Jika  $F_{hitung} < F_{table}$ , maka hipotesis 1 ditolak. Artinya variabel  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y. Untuk mengetahui pengaruh antara variabel dependen dan independen secara parsial akan diketahui bagaimana pengaruh variable tersebut. Analisis ini menggunakan tingkat kepercayaan dan derajat kebebasan untuk dapat menentukan nilai kritis. Pengujian dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dan nilai  $t_{table}$  atau melihat P Value masing-masing sehingga bias ditentukan apakah hipotesa yang telah dibuat signifikan. Hipotesa menggunakan statistic satu sisi (one tails). Criteria

diterima atau ditolaknyanya hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh secara parsial dari variable independen terhadap dependen jika  $t$  hitung  $>$   $t$  table atau  $P$  value  $<$   $\alpha$
2. Tidak terdapat pengaruh secara parsial dari variable indepen terhadap variable dependen jika  $t$  hitung  $<$   $t$  table atau  $P$  value  $>$   $\alpha$

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil analisis validitas dengan nilai  $r$  tabel adalah 0,195 diketahui dari seluruh pertanyaan yang dianalisis, tidak terdapat pertanyaan yang memiliki nilai  $<$  0,195. Sehingga dapat dikatakan seluruh instrumen penelitian tersebut dikatakan valid, artinya alat ukur

yang digunakan untuk mendapatkan data valid. Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan nilai koefisien Cronbach's Alpha diperoleh nilai Alpha  $>$ 0,6 menunjukkan bahwa variabel tersebut reliabel. Formulasi model regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = 1,029 + 0,520X_1 + 0,195X_2$$

Dimana :

Y = Kinerja karyawan

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Kompensasi

Untuk lebih jelasnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dilihat tabel 2 dibawah ini :

**Tabel 2**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

| Variabel                          | Koefisien Regresi | t Hitung | Sig   |
|-----------------------------------|-------------------|----------|-------|
| (Constant)                        | 1,029             | 4,048    | 0,000 |
| 1. Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) | 0,520             | 11,178   | 0,000 |
| 2. Kompensasi (X <sub>2</sub> )   | 0,195             | 2,864    | 0,005 |
| R = 0,779                         |                   |          |       |
| R <sup>2</sup> = 0,607            |                   |          |       |

Sumber : Data Primer (diolah).

Dari tabel di atas dapat dirumuskan model regresi linier berganda sebagai berikut :

1. Koefisien regresi variabel kepemimpinan (X<sub>1</sub>) = 0,520. Ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel tersebut terhadap kinerja karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru. Tanda positif menunjukkan koefisien arah hubungan yang positif. Dengan arti setiap ada kenaikan satu satuan variabel kepemimpinan maka kinerja akan naik sebesar

0,520 kali dengan anggapan faktor yang lain konstan (ceteris paribus).

2. Koefisien regresi variabel kompensasi (X<sub>2</sub>) = 0,195. Ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel tersebut terhadap kinerja karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru. Tanda positif menunjukkan koefisien arah hubungan yang positif. Dengan arti setiap ada kenaikan satu satuan variabel kompensasi, maka kinerja akan naik sebesar 0,195

kali dengan anggapan faktor yang lain konstan (*ceteris paribus*).

Berdasarkan tabel diatas diperoleh angka korelasi berganda (R) sebesar 0,779. Dimana angka tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan kompensasi terhadap terhadap kinerja karyawan adalah kuat.

Jadi dapat disimpulkan bahwa  $X_1$  dan  $X_2$  secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru.

### Pengujian Hipotesis

1. Kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru

$H_0$  : Tidak ada pengaruh variabel kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama dengan kinerja karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru.

$H_1$  : Ada pengaruh variabel kepemimpinan dan

kompensasi secara bersama-sama dengan kinerja karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru.

Dengan demikian karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka kaedah keputusannya adalah  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru.

Untuk membuktikan hipotesis secara parsial digunakan uji-t yaitu untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial dalam menjelaskan variabel terikatnya sehingga diketahui variabel bebas mana yang paling dominan mempengaruhi variabel terikat yaitu kinerja karyawan dari seluruh variabel babas yang diteliti dalam penelitian ini.

**Tabel 3**

### Koefisien Regresi Variabel Bebas Secara parsial Terhadap Variabel Terikat

| Variabel | t-tabel | t-hitung | Signifikan |
|----------|---------|----------|------------|
| $X_1$    | 1,982   | 11,178   | 0,000      |
| $X_2$    | 1,982   | 2,864    | 0,005      |

Sumber : Data Olahan

1. Pengaruh antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru.

Hipotesis penelitiannya adalah sebagai berikut :

$H_0$  : Tidak ada pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru.

$H_1$  : Ada pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru.

Berdasarkan tabel di atas, maka diperoleh nilai t-hitung untuk variabel kepemimpinan 11,178, dengan tingkat signifikan 0,000. Dari tabel t-student dengan

$\alpha = 0,05$  dan nilai t-tabel sebesar 1,982.

Diperoleh nilai t-hitung untuk koefisien variabel kepemimpinan lebih besar dari pada nilai t-tabel maka pada tingkat kekeliruan 5%  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 95% terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru.

Hipotesis penelitiannya adalah sebagai berikut :

$H_0$  : Tidak ada pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru.

$H_1$  : Ada pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru.

Berdasarkan tabel di atas, maka diperoleh nilai t-hitung untuk variabel kompensasi 2,864, dengan tingkat signifikan 0,005. Dari tabel t-student dengan  $\alpha = 0,05$  dan nilai t-tabel sebesar 1,982. Diperoleh nilai t-hitung untuk koefisien variabel kompensasi lebih besar dari pada nilai t-tabel maka pada tingkat kekeliruan 5%  $H_0$  ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan tingkat kepercayaan 95% terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Dari penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kedua

variabel bebas diatas yaitu kepemimpinan dan kompensasi benar-benar berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, karena t-hitung dari kedua variabel tersebut lebih besar dari t-tabelnya. Selanjutnya dari seluruh variabel bebas yang diteliti, variabel  $X_1$  (kepemimpinan) mempunyai pengaruh yang paling dominan dalam menerangkan variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan karena memiliki nilai t – hitung yang lebih besar dibandingkan variabel lain.

Berdasarkan kepada hasil penelitian yang diperoleh dari pengalaman empiris di lapangan dengan mengacu pada hipotesis yang telah diuji dan terbukti maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Simamora (1995:335) yang menyatakan bahwa unsur-unsur yang berlaku yang perlu dilakukan dalam mengukur kinerja pegawai salah satunya adalah kepemimpinan. Yang dimaksud dengan kepemimpinan disini adalah menilai kemampuan karyawan untuk memimpin dan memotivasi orang lain untuk bekerja.
2. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru. Hal ini sesuai dengan pendapat Suroso (2003) yang menyatakan bahwa agar dapat melakukan manajemen kinerja dengan baik, organisasi harus merancang sistem kompensasi yang baru. Untuk melakukannya

maka harus dipertimbangkan bentuk kompensasi yang sebaiknya diberikan, siapa yang layak menerimanya, perlukah sesuatu yang bersifat *desinsentif* (hukuman) dan pengukuran kinerja yang bagaimana digunakan apakah secara objektif atau secara subjektif.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru, diperoleh hasil bahwa sejak tahun 2008 hingga sekarang tidak ada pemberian penghargaan bagi karyawan yang memiliki kinerja baik sehingga beberapa tahun belakangan ini tidak terjadi peningkatan terhadap kinerja karyawan dimana nilai kinerja karyawan bertahan dipredikat Good. Pemberian penghargaan terhadap kinerja ini sangat penting bagi karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Hal ini sesuai dengan pendapat Suroso (2003) yang menyatakan bahwa penghargaan kinerja adalah sesuatu yang bersifat non finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kinerja yang telah dicapainya. Dengan cara ini, karyawan akan sadar bahwa kinerjanya dihargai dan dinilai tinggi.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

1. Variabel kepemimpinan dan kompensasi belum sepenuhnya mampu meningkatkan kinerja karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru. Hal ini disebabkan karena kurangnya perhatian pemimpin terhadap pekerjaan yang diberikan kepada

karyawan tidak sesuai dengan waktu yang diberikan sehingga banyak karyawan yang tidak tepat waktu menyelesaikan pekerjaan.

2. Variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh cukup besar secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru sebesar 71,2% belum sepenuhnya dapat mempengaruhi kinerja. Hal ini disebabkan karena masih kurangnya komunikasi yang dibangun antara atasan dan bawahan dan atasan menolak adanya campur tangan bawahan dalam menyelesaikan masalah.
3. Variabel kompensasi secara parsial berpengaruh sangat kecil terhadap kinerja karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru yakni sebesar 18,2%. Hal ini disebabkan karena kompensasi tak langsung yang diberikan perusahaan belum memenuhi harapan karyawan. Diantaranya pemenuhan kebutuhan fasilitas untuk karyawan, pengakuan atasan terhadap hasil kerja karyawan dan penghargaan perusahaan atas prestasi kerja karyawan.

### **Saran**

1. Untuk meningkatkan faktor kepemimpinan dan kompensasi agar dapat memberikan pengaruh yang lebih besar lagi kepada kinerja karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru, maka pemimpin Bank Riaukepri cabang Utama Pekanbaru hendaknya memperhatikan kembali standar pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Apabila karyawan

mampu menyelesaikan tepat pada waktunya atau kurang dari waktu yang diberikan maka pemimpin dapat memberikan *reward* sebaliknya jika karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, pimpinan hendaknya memberikan *punishment* yang dapat memotivasi karyawan meningkatkan kinerja mereka.

2. Untuk meningkatkan faktor kepemimpinan terhadap kinerja karyawan maka pemimpin Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru sebaiknya memperhatikan gaya kepemimpinan yang selama ini dilakukan, supaya dapat melakukan komunikasi yang baik dengan karyawan. Oleh karena itu perusahaan hendaknya selalu memperhatikan dan menilai kepemimpinan yang telah dilakukan oleh pimpinan-pimpinan cabang. Perusahaan dapat memberikan pelatihan-pelatihan kepemimpinan dan pengembangan diri agar dapat memimpin bawahannya dengan baik. Selain itu perusahaan juga harus lebih selektif dalam proses pemilihan pimpinan cabang yang memiliki integritas yang tinggi dan kepribadian yang baik.
3. Pada faktor kompensasi, Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru masih perlu meningkatkan kompensasi yang diberikan kepada karyawan, terutama kompensasi tak langsung yakni pemberian fasilitas dan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi agar karyawan termotivasi meningkatkan kinerjanya.

4. Bagi peneliti yang tertarik di bidang ini, disarankan meneliti variabel atau indikator lainnya yang mempengaruhi kinerja karyawan Bank Riaukepri Cabang Utama Pekanbaru yang tidak diteliti dan tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini. Variabel yang mungkin adalah variabel lingkungan kerja dan budaya organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji, 2004, *Manajemen Bisnis*, Cetakan Ketiga, Rineka Cipta. Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang
- Handoko, T. Hani, 2003, *Manajemen*. Edisi Kedua, Penerbit : Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Korte, Russel F., Wong, Chermack, Thomas J., 2006. *Changing Organizational Culture With Scenario Planning*. University of Minnesota.
- Lako, Andreas, 2004, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi, Isu, Teori, dan Solusi*, Cetakan Pertama, Penerbit : Amara Books, Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Adiatama: Bandung.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2004. *Manajemen Sumber Daya*

- Manusia Strategik*, Cetakan Ketiga. Ghalia : Jakarta.
- Mas'ud, Fuad. 2004, *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Mathis, Robert L dan Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Panggaben, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia : Jakarta.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta: Bandung.