



## **Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

**Theo Arifin**

Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen  
Universitas Katolik Widya Mandala Madiun

### **ABSTRACT**

*This study aimed to test the significance of the effect of transactional leadership, transformational leadership, physical work environment, and compensation partially or simultaneously on employee performance. The population in this study were permanent employees of PT Bank BRI Branch Office Madiun totaling 55 people, all members of the population that is the subject of research. The results of t-test showed that transactional leadership factors had no significant effect on employee performance. Transformational leadership factors, physical work environment, and compensation significant effect on the performance of employees. F test showed that the factor of transactional leadership, transformational leadership, physical work environment, and compensation simultaneously significant effect on employee performance. Based on this research the companies need to further emphasize transactional leadership, in addition to taking into account the transformational leadership, physical work environment, and the compensation that will affect the performance of the employees become better.*

*Keywords: Transactional Leadership, Transformational Leadership, Physical Work Environment, compensation, and employee performance.*

### **PENDAHULUAN**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja karyawan, karena pimpinan yang merencanakan, menginformasikan, membuat dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam organisasi tersebut. Menurut Locander (2002) dalam Maulizar, *et al.* (2012), konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985.

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah faktor lingkungan kerja. Menurut Nitiserno (1988) dalam Lewa dan Subowo (2005) bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Faktor kompensasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Saydam (1996), kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan/pegawai dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa/tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut.

Penelitian ini dilakukan di PT Bank BRI Kantor Cabang Madiun dengan alasan perusahaan tersebut akan melakukan perbaikan berkaitan Sumber Daya Manusia dengan peningkatan kinerja karyawan dalam pelayanan kepada nasabah. Obyek penelitian ini adalah karyawan tetap PT Bank BRI Kantor Cabang Madiun.

Tujuan dari penelitian ini adalah menguji pengaruh secara simultan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Bank BRI Kantor Cabang Madiun. Kemudian menguji pengaruh secara parsial kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di PT Bank BRI Kantor Cabang Madiun.

## **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Meiner (1965) dalam Lewa Dan Subowo (2005) kinerja adalah sebagai kesuksesan yang dapat dicapai individu dalam melakukan pekerjaannya, dimana ukuran kesuksesan yang dicapai individu tidak dapat disamakan dengan individu yang lain. Menurut Mathis dan Jackson (2001) kinerja karyawan adalah suatu kegiatan yang dilakukan karyawan yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerja yang dilakukan karyawan dan hubungan karyawan dengan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2000) dalam Artana (2012) kinerja adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika (Maulizar, Musnadi, dan Yunus., 2012).

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan menurut Saydam (1996) merupakan kemampuan lebih yang dimiliki seseorang (baik dalam organisasi atau tidak) untuk mempengaruhi orang-orang yang ada dalam lingkungannya, agar mereka bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin. Menurut Robbins (1996) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Lok dan Crawford (2001) dalam Maulizar, *et al.* (2012) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. Sejalan dengan uraian di atas, Andrews dan Field (2006) dalam Maulizar, *et al.* (2012) menyimpulkan tiga elemen penting yang harus ada dalam kepemimpinan yaitu: pemimpin, yang dipimpin, dan interaksi diantara keduanya. Tanpa ketiga elemen penting tersebut, maka kepemimpinan tidak akan pernah ada.

### **Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Robbins dan Judge (2008) pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Menurut Bycio, *et al.* (1995) dalam Maulizar, *et al.* (2012) kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.

Menurut Bass (2003), Humphreys (2002), Liu (2003) dan Yammarino (1993) dalam Maulizar, *et al.* (2012) kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin. Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman. Di sini tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins dan Judge (2008) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Menurut Burn (1978) dalam Maulizar, *et al.* (2012) kepemimpinan

transformatif adalah pemimpin yang memotivasi bawahan untuk bekerja demi tercapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi. Menurut Nugroho (2006) dalam Maulizar, *et al.* (2012) pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas atau pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang.

### **Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja yang baik adalah yang aman, tenteram, bersih, tidak bising, terang dan bebas dari segala macam ancaman dan gangguan yang dapat menghambat karyawan untuk bekerja secara optimal. Menurut Ahyari (1997) dalam Lewa dan Subowo (2005) lingkungan kerja adalah suatu lingkungan dimana karyawan bekerja, sedangkan kondisi kerja merupakan kondisi dimana karyawan tersebut bekerja.

Menurut Sedarmayanti (2001) lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Menurut Kussriyanto (1991) dalam Lewa dan Subowo (2005) lingkungan kerja fisik merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Seorang karyawan yang bekerja di lingkungan kerja fisik yang mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang karyawan bekerja dalam lingkungan kerja fisik yang tidak memadai dan mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi malas, cepat lelah sehingga kinerja karyawan tersebut akan rendah.

### **Kompensasi**

Menurut Sigit (2003) dalam Lewa dan Subowo (2005) berpendapat bahwa kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya atas pengorbanan karyawan yang bersangkutan. Pengorbanan karyawan tersebut dapat berupa kerja, jasa kinerja, biaya, maupun jerih payah yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam menjalankan visi dan misi perusahaan, pegawai dan pemimpin saling bekerja sama untuk tercapainya tujuan perusahaan. Perlu adanya dukungan motivasi, arahan dan saran dari pemimpin, serta lingkungan kerja yang aman, tenteram, bersih, tidak bising, terang, dan bebas dari segala macam ancaman, serta gangguan, dan pegawai mendapat imbalan yang adil dan layak, baik bagi pihak perusahaan maupun karyawan, sehingga karyawan tertarik untuk bekerja dan termotivasi melakukan pekerjaan yang baik. Berdasarkan penelitian Lewa dan Subowo (2005) menemukan secara simultan bahwa variabel kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu dapat diambil rumusan hipotesis, sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap Bank BRI Kantor Cabang Madiun.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dapat dikatakan juga bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk meyakinkan orang-orang agar mengusahakan secara tegas tujuan-tujuannya dengan penuh semangat. Dalam menjaga kinerja yang tinggi, kepemimpinan tidak dapat diremehkan karena dalam hubungannya harus memiliki kemampuan tertentu dalam mendorong orang lain untuk bekerja keras dan mengarahkan usaha-usaha ke tujuan bersama.

Dalam hal kepemimpinannya, pemimpin transaksional memberikan motivasi kepada pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Robbins dan Judge, 2008). Menurut Bycio, *et al.* (1995) dalam Maulizar, *et al.* (2012),

kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan, dalam hal ini seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi *interpersonal* antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Hasil penelitian Maulizar, *et al.* (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu dapat diambil rumusan hipotesis, sebagai berikut:

H2a : Kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap Bank BRI Kantor Cabang Madiun.

### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam sebuah organisasi. Dalam memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin, karyawan melakukan proses *kognitif* untuk menerima, mengorganisasikan dan memberi penafsiran terhadap pemimpin. Salah satu gaya kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya (Robbins dan Judge, 2008). Menurut Nugroho (2006) dalam Maulizar, *et al.* (2012) pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas atau pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Hasil penelitian Maulizar, *et al.* (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu dapat diambil rumusan hipotesis, sebagai berikut:

H2b : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap Bank BRI Kantor Cabang Madiun.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan**

Lingkungan kerja merupakan suatu sarana atau tempat yang sangat berperan dalam suatu organisasi. Apabila tidak memiliki atau meniadakan pembentukan terhadap lingkungan kerja, biasanya organisasi hanya mengambil tindakan yang sangat sederhana dalam penanganan lingkungan kerja, yang mengakibatkan aspek-aspek tersebut berdampak pada psikologi pegawai, sehingga secara tak langsung akan menimbulkan hambatan-hambatan dalam pencapaian prestasi kerja pegawai.

Pada saat ini lingkungan kerja dapat didesain sedemikian rupa untuk menciptakan suasana kerja yang membuat pekerja nyaman berada di lingkungan disekitar tempat kerja. Lingkungan kerja yang baik adalah yang aman, tenteram, bersih, tidak bising, terang dan bebas dari segala macam ancaman dan gangguan yang dapat menghambat karyawan untuk bekerja secara optimal (Lewa dan Subowo, 2005). Menurut Sedarmayanti (2001) lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Hasil penelitian Lewa dan Subowo (2005) menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu dapat diambil rumusan hipotesis, sebagai berikut:

H2c : Lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap Bank BRI Kantor Cabang Madiun.

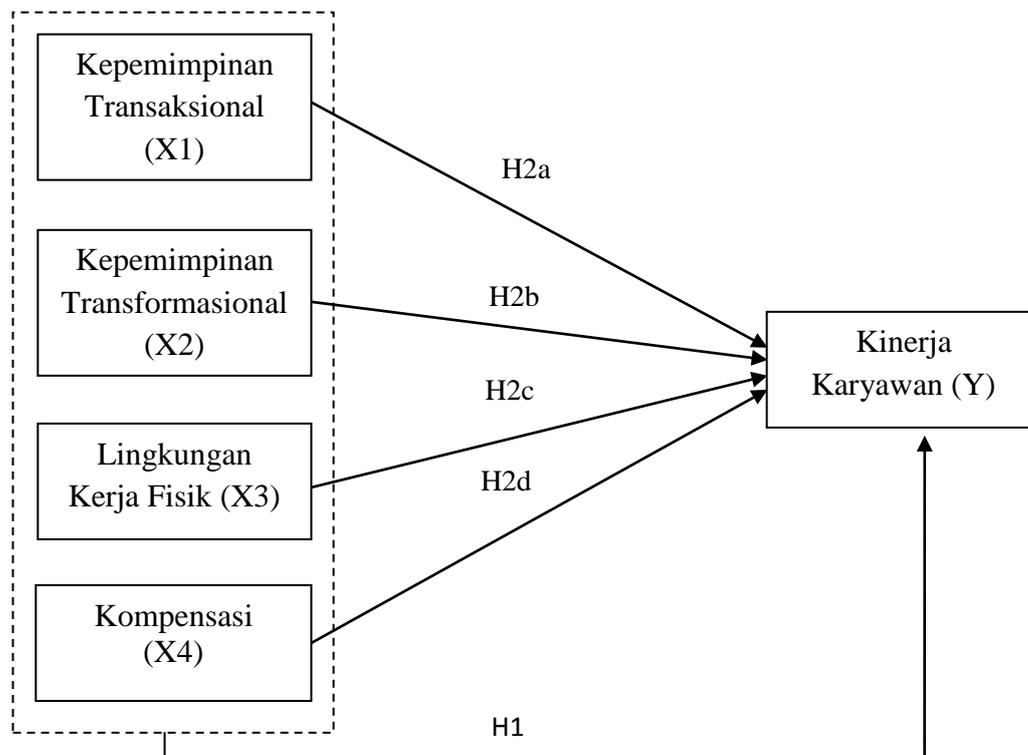
### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Salah satu kegiatan manajemen sumber daya manusia adalah membuat keputusan untuk menentukan besarnya upah atau gaji yang akan diberikan kepada karyawan, yang merupakan penghargaan atas pelaksanaan pekerjaan yang telah dilakukan. Menurut Martoyo (2000) dalam Artana (2012), kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pimpinan dan karyawan, baik yang langsung berupa uang maupun tak langsung berupa uang.

Pemberian kompensasi harus sesuai dengan tujuan dan sistem pemberian kompensasi. Menurut Dessler (2000) dalam Artana (2012) bahwa sistem pemberian kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang mampu menciptakan sistem imbalan yang adil dan layak, baik bagi pihak perusahaan maupun karyawan, sehingga karyawan tertarik untuk bekerja dan termotivasi melakukan pekerjaan yang baik bagi majikan. Menurut Sigit (2003) dalam Lewa

dan Subowo (2005) berpendapat bahwa kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya atas pengorbanan karyawan yang bersangkutan. Hasil penelitian Lewa dan Subowo (2005) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian terdahulu dapat diambil rumusan hipotesis, sebagai berikut:

H2d : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap Bank BRI Kantor Cabang Madiun.



Gambar 1 Kerangka Pemikiran Teoritis

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode survei. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan menggunakan skala Likert. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT Bank BRI Kantor Cabang Madiun sebanyak 56 karyawan kecuali pimpinan sehingga 55 karyawan yang kemudian seluruh populasi digunakan untuk sampel karena populasi kurang dari 100 (Arikunto, 2002). Teknik analisis yang digunakan:

1. Analisis validitas, untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner.
2. Analisis reliabilitas, untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk.
3. Uji asumsi klasik, untuk menguji apakah dalam model regresi, kedua variabel bebas maupun terikat mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal (normalitas), untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (multikolinieritas), untuk menguji apakah dalam setiap model regresi linier terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (autokorelasi), dan untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas.
4. Analisis regresi linier berganda, untuk mengetahui pengaruh hubungan fungsional ataupun kausal lebih dari satu variabel independen dengan satu variabel dependen.

5. Koefisien determinasi, untuk mengukur besarnya kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat.
6. Uji F, untuk melihat apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikat.
7. Uji t, untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel independen secara individu terhadap variabel dependen dengan asumsi variabel lainnya adalah konstan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

Berikut ini adalah gambaran mengenai posisi responden. Responden terbanyak dalam posisi *teller*, kemudian *marketing*. Dapat pula dilihat bahwa responden tersebar dan hampir semua bagian berpartisipasi.

**Tabel 1 Profil Responden Berdasarkan Demografi Responden**

No	Jabatan	Jumlah
1	Marketing	10
2	Customer Services	9
3	HRD	6
4	Teller	11
5	CSO	3
6	Account Officer	6
7	Funding Officer	5
8	Head Teller	2
9	Assisten Marketing Officer	1
10	Manajer Marketing	1
11	Manajer Operasional	1
<b>Jumlah</b>		<b>55</b>

### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. (Ghozali, 2006). Nilai  $r_{tabel}$  diperoleh dari  $(df) N-2$  adalah  $55-2=53$  di dapat  $r_{tabel} = 0,266$ . Dengan demikian item dinyatakan valid jika setiap item memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  yaitu 0,266.

**Tabel 2 Hasil Uji Validitas**

Variabel	No. Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Kepemimpinan Transaksional	1	0,760	0,266	Valid
	2	0,569	0,266	Valid
	3	0,557	0,266	Valid
	4	0,689	0,266	Valid
	5	0,426	0,266	Valid
	6	0,554	0,266	Valid
	7	0,642	0,266	Valid
	8	0,386	0,266	Valid
Kepemimpinan Transformasional	1	0,603	0,266	Valid
	2	0,814	0,266	Valid
	3	0,777	0,266	Valid
	4	0,407	0,266	Valid
	5	0,539	0,266	Valid
	6	0,641	0,266	Valid
	7	0,447	0,266	Valid
	8	0,671	0,266	Valid

	9	0,631	0,266	Valid
Lingkungan Kerja Fisik	1	0,688	0,266	Valid
	2	0,857	0,266	Valid
	3	0,797	0,266	Valid
	4	0,678	0,266	Valid
	5	0,588	0,266	Valid
Kompensasi	1	0,720	0,266	Valid
	2	0,658	0,266	Valid
	3	0,665	0,266	Valid
	4	0,667	0,266	Valid
	5	0,552	0,266	Valid
Kinerja Karyawan	1	0,708	0,266	Valid
	2	0,681	0,266	Valid
	3	0,592	0,266	Valid
	4	0,464	0,266	Valid
	5	0,590	0,266	Valid
	6	0,512	0,266	Valid
	7	0,393	0,266	Valid

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2006).

**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Alpha</i> Hitung	<i>Cronbach</i> <i>Alpha</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transaksional	0,711	0,600	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional	0,797	0,600	Reliabel
Lingkungan kerja fisik	0,770	0,600	Reliabel
Kompensasi	0,659	0,600	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,650	0,600	Reliabel

### Uji Asumsi Klasik

#### *Uji Normalitas*

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, kedua variabel (bebas maupun terikat) mempunyai distribusi normal atau setidaknya mendekati normal (Ghozali, 2006).

**Tabel 4. Hasil Uji Normalitas**

<i>Unstandard Residual</i>	
N	55
Kolmogorov – Smirnov Z	0,957
<i>Asymp. Sig. ( 2 – tailed )</i>	0,319

#### *Uji Multikolinearitas*

Uji multikolinieritas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Menurut (Ghozali, 2006) cara mendeteksi terhadap adanya multikolinieritas dalam model regresi adalah sebagai berikut:

- 1) Besarnya variabel *inflation Factor (VIF)*, pedoman suatu model regresi yang bebas Multikolinieritas yaitu nilai  $VIF \leq 10$ ,
- 2) Besarnya *Tolerance* pedoman suatu model regresi yang bebas Multikolinieritas yaitu nilai  $Tolerance \geq 0,1$ .

**Tabel 5. Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Collinearity statistics		Kriteria
	Tolerance	VIF	
Kepemimpinan Transaksional	0,127	7,848	Tidak terjadi multikolinieritas
Kepemimpinan Transformasional	0,127	7,881	Tidak terjadi multikolinieritas
Lingkungan Kerja Fisik	0,467	2,140	Tidak terjadi multikolinieritas
Kompensasi	0,485	2,060	Tidak terjadi multikolinieritas

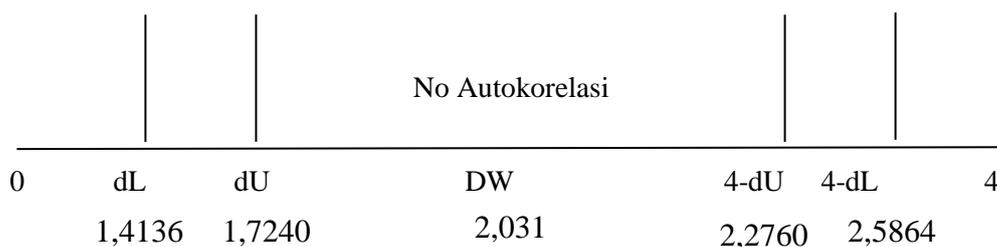
*Uji Autokorelasi*

Uji Autokorelasi digunakan untuk menguji apakah dalam setiap model regresi linier terdapat korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode t-1 (Ghozali, 2006).

**Tabel 6. Hasil Uji Autokorelasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,843 <sup>a</sup>	0,710	0,687	1,631	2,031

Nilai Durbin – Watson adalah 2,031. Nilai Durbin Watson akan dibandingkan dengan nilai dL dan dU dalam tabel DW 5%. Kriteria dalam menentukan nilai dL dan dU adalah  $n =$  jumlah sampel dan  $k =$  jumlah variabel,  $n = 55$   $k = 4$  maka, diperoleh dL 1,4136 dan dU = 1,7240



**Gambar 2. Uji Autokorelasi**

Di dalam gambar 1 uji autokorelasi nilai DW (2,031) terletak antara batas dU (1,7240) dan 4-dU (2,2760) maka dapat disimpulkan bahwa model regresi sederhana terbebas dari autokorelasi.

*Uji Heteroskedastisitas*

Uji Heteroskedastisitas bertujuan apakah dalam model regresi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual pengamatan yang lain tetap, disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2006).

**Tabel 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0,934	1,319		0,708	0,482
X1.TOTAL	0,131	0,087	0,581	1,506	0,138
X2.TOTAL	-0,102	0,069	-0,574	-1,484	0,144
X3.TOTAL	-0,034	0,062	-0,111	-0,552	0,583
X4.TOTAL	0,033	0,057	0,113	0,570	0,571

Dependent Variable: RES2

### Analisis Regresi Linear Berganda

**Tabel 8. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,069	0,388		2,753	0,008
K.TRANSAKSIONAL	-0,405	0,205	-0,422	-1,979	0,053
K.TRANSFORMASIONAL	0,378	0,183	0,443	2,072	0,043
LINGKUNGAN_KERJA_FISIK	0,476	0,091	0,579	5,203	0,000
KOMPENSASI	0,279	0,084	0,361	3,302	0,002

Dependent Variable: KINERJA

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Berdasarkan tabel 5 nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah sebesar 0,710. Nilai tersebut diartikan bahwa 71% perubahan kinerja karyawan disebabkan oleh perubahan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik dan kompensasi sisanya 29% (100%-71%) disebabkan oleh variabel lain yang tidak masuk dalam persamaan model tersebut. Nilai *R square* memiliki bias yaitu semakin banyak variabel yang di masukkan dalam model akan mengakibatkan nilai  $R^2$  semakin besar oleh karenanya harus memperhitungkan *adjusted R square*. *Adjusted R square* dalam penelitian ini adalah sebesar 0,687 yang artinya bahwa 68,7% perubahan kinerja karyawan disebabkan oleh kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan kompensasi sisanya 31,3% (100% - 68,7%) disebabkan variabel lain yang tidak termasuk dalam persamaan model tersebut.

### Uji F

Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

$H_0$  :  $b_1, b_2, b_3 = 0$ , artinya secara simultan tidak terdapat pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a$  :  $b_1, b_2, b_3 \neq 0$ , artinya secara simultan terdapat pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 9. Hasil Uji F

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,663	4	1,666	30,672	0,000 <sup>a</sup>
	Residual	2,715	50	0,054		
	Total	9,378	54			

Berdasarkan tabel 8 diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 30,672 dengan nilai  $p-value$  0,000 sedangkan  $F_{tabel}$  sebesar 2,56 diperoleh dari  $df$  ( $n-k-1$ ) atau ( $55-4-1$ ) = 50. Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $30,672 > 2,56$ ) dan nilai  $p-value$   $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak, artinya bahwa kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap Bank BRI Kantor Cabang Madiun.

### Uji t

Tabel 7 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional memiliki  $t_{hitung}$  sebesar -1,979 dengan signifikansi sebesar 0,053. nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $-1,979 < t_{tabel}$  sebesar 2,00758 dan  $p-value$  sebesar  $0,053 > \alpha$  0,05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_{2a}$  ditolak, artinya Kepemimpinan Transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap di PT Bank BRI Kantor Cabang Madiun.

Tabel 7 menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 2,072 dengan signifikansi sebesar 0,043. nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,072 > t_{tabel}$  sebesar 2,00758 dan  $p-value$  sebesar  $0,043 < \alpha$  0,05 maka  $H_{2b}$  diterima dan  $H_0$  ditolak, artinya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap di PT Bank BRI Kantor Cabang Madiun.

Tabel 7 menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja fisik memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 5,203 dengan signifikansi sebesar 0,000. nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $5,203 > t_{tabel}$  sebesar 2,00758 dan  $p-value$  sebesar  $0,000 < \alpha$  0,05 maka  $H_{2c}$  diterima dan  $H_0$  ditolak, artinya Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap di PT Bank BRI Kantor Cabang Madiun.

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa variabel kompensasi memiliki  $t_{hitung}$  sebesar 3,302 dengan signifikansi sebesar 0,002. nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,302 > t_{tabel}$  sebesar 2,00758 dan  $p-value$  sebesar  $0,002 < \alpha$  0,05 maka  $H_{2d}$  diterima dan  $H_0$  ditolak, artinya kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetap di PT Bank BRI Kantor Cabang Madiun.

### Pembahasan

#### *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan*

Hasil analisis menunjukkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $30,672 > F_{tabel}$  sebesar 2,56 dan  $p-value$  sebesar  $0,000 < \alpha$  0,05 sehingga dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Lewa dan Subowo (2005) yang menemukan bahwa kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, dan kompensasi secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dengan pimpinan memberikan penghargaan, memberikan pengarahan, memiliki hubungan yang harmonis, memberikan saran dan masukan, menghargai karyawan dan lingkungan kerja yang rapi, sejuk, pencahayaan yang baik, suara kebisingan terkendali dan kompensasi seperti gaji, bonus dan insentif yang menarik, tunjangan *job grade* yang sesuai, dana pensiun yang terjamin maka karyawan akan merasa tertarik, dihargai dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Suatu perusahaan akan berhasil melaksanakan

program-programnya apabila karyawan yang ada didalamnya merasa nyaman dalam bekerja, melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Hal tersebut telah terpenuhi di Bank BRI Kantor cabang Madiun, pemimpin yang dapat mendorong karyawan bekerja lebih baik, memberikan penghargaan yang adil, pimpinan membuat hubungannya dengan karyawan menjadi harmonis, lingkungan kerja yang sejuk dan nyaman bagi karyawan dan kompensasi yang layak dan adil untuk karyawan.

#### *Pengaruh Variabel Kepemimpinan transaksional Terhadap Kinerja karyawan*

Hasil analisis menunjukkan nilai  $t$  hitung sebesar  $-1,979 > t$  tabel sebesar  $-2,00758$  dan  $p$ -value  $0,053 > \alpha$   $0,05$  sehingga dapat diketahui bahwa kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan arah negatif, namun jika dilihat dari nilai  $t_{hitung}$  dan  $\alpha$ , pengaruhnya adalah moderat. Hasil penelitian ini tidak mendukung dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Maulizar, *et al.* (2012) yang menemukan adanya pengaruh signifikan faktor kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini faktor kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari hasil penyebaran kuesioner bahwa dari rata-rata responden telah menilai lebih dari 4 poin dari 5 poin, ini berarti bahwa karyawan telah mempercayai pemimpin dalam menerapkan proses pertukaran dimana pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan jika bawahan memenuhi harapan pemimpin. Hasil olah data SPSS yang menunjukkan tidak adanya pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja, hal ini diduga karena pemimpin hanya memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal saja antara pemimpin dengan karyawan tanpa memperhatikan karakter personal tiap karyawannya, disini karyawan tidak hanya membutuhkan penghargaan atau imbalan saja melainkan juga memerlukan perhatian dalam bentuk spiritual seperti memotivasi karyawan, mengarahkan karyawan terhadap tugas yang diberikan pemimpin dan memberikan kewenangan yang cukup kepada karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan kepada karyawan tersebut.

#### *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan*

Hasil analisis menunjukkan nilai  $t$  hitung sebesar  $2,072 > t$  tabel sebesar  $2,00758$  dan  $p$ -value  $0,043 < \alpha$   $0,05$  sehingga dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Maulizar, *et al.* (2012) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dalam hal ini kepemimpinan transformasional diukur dari pemberian saran dan masukan dari pemimpin, hubungan harmonis dengan bawahan, menghargai karyawan, dapat berdampak positif pada kinerja karyawan. Hal ini disebabkan dengan adanya hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan karyawan, pimpinan menghargai karyawan dapat menciptakan suasana kerja yang baik dan karyawan akan termotivasi dalam bekerja sehingga tujuan dari perusahaan akan tercapai.

#### *Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan*

Hasil analisis menunjukkan nilai  $t$  hitung sebesar  $5,203 > t$  tabel sebesar  $2,00758$  dan  $p$ -value  $0,000 < \alpha$   $0,05$  sehingga dapat diketahui bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Lewa dan Subowo (2005) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BRI kantor cabang Madiun. Hal ini berarti, lingkungan kerja Bank BRI telah memenuhi syarat, yaitu rapi, sejuk dan nyaman, pencahayaan yang baik, penggunaan warna dalam ruangan yang menarik, suara kebisingan yang dapat dikendalikan dengan baik akan membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Karyawan Bank BRI kantor cabang Madiun merasa nyaman dengan lingkungan kerja di Bank BRI kantor cabang Madiun, sehingga akan mempengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih baik.

### *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan*

Hasil analisis menunjukkan nilai  $t$  hitung sebesar 3,302 >  $t$  tabel sebesar 2,00758 dan  $p$ -value 0,002 <  $\alpha$  0,05 sehingga dapat diketahui bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Lewa dan Subowo (2005) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung Dessler (2000) dalam Artana (2012) bahwa sistem pemberian kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang mampu menciptakan sistem imbalan yang adil dan layak, baik bagi pihak perusahaan maupun karyawan, sehingga karyawan tertarik untuk bekerja dan termotivasi melakukan pekerjaan yang baik bagi majikan.

Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa faktor kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa faktor kompensasi di Bank BRI kantor cabang Madiun yang berupa gaji yang sesuai pekerjaan, bonus dan insentif yang menarik, tunjangan *job grade* yang sesuai pekerjaan, dana pensiun yang terjamin akan membuat karyawan merasa dihargai sebagai karyawan karena sudah tercukupi kebutuhannya sebagai karyawan sehingga karyawan akan memberikan kinerja lebih baik lagi.

## PENUTUP

### Kesimpulan

1. kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank BRI Kantor Cabang Madiun.
2. kepemimpinan transaksional secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank BRI Kantor Cabang Madiun.
3. kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank BRI Kantor Cabang Madiun.
4. lingkungan kerja fisik secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank BRI Kantor Cabang Madiun.
5. kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bank BRI Kantor Cabang Madiun.

### Saran

1. Peneliti selanjutnya diharapkan untuk menambahkan variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan namun belum ada dalam penelitian ini, seperti variabel kepuasan kerja sebagai mediasi ( $Z$ ), yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, yaitu Mamesah dan Kusmaningtyas (2009), dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.
2. Peneliti selanjutnya diharapkan memperluas populasi pada beberapa perusahaan, hal ini dilakukan untuk memperluas generalisasi hasil penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Artana, I Wayan Arta. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Perhotelan dan Pariwisata* Vol. II(I), hal. 66-88.
- Bank BRI Kantor Cabang Madiun. 2014. *Profil Singkat*. Madiun: PT Bank BRI Kantor Cabang Madiun.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Lewa, Ekka Idham dan Subowo. 2005. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT Pertamina (persero) Daerah Operasi hulu Jawa Barat, Cirebon. *Sinergi, Kajian Bisnis dan Manajemen Edisi khusus on Human Resources* 2005, Hal. 129-140.

- Mamesah, Marline Merke dan Amiartuti Kusmaningtyas. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis, dan Sektor Public* Vol. 5(3), hal. 349-368.
- Mathis, Robert L. dan Jhon H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management)*. Edisi Pertama. Jakarta: PT Salemba Empat.
- Maulizar, Said Musnadi, dan Mukhlis Yunus. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. *Jurnal Ilmu Manajemen* Vol. I(I), hal. 1-12.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi: Organization Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saydam, Gouzali. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Djambatan suatu pendekatan mikro.
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.



Hak Kopi (*copy right*) atas Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi ada pada penerbit dengan demikian isinya tidak diperkenankan untuk dikopi atau di-*email* secara masal atau dipasang diberbagai situs tanpa ijin tertulis dari penerbit. Namun demikian dokumen ini dapat diprint diunduh, atau di-*email* untuk kepentingan atau secara individual.