

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Secara Simultan (Uji F)

Pengaruh secara simultan yaitu pengaruh dari beberapa variabel bebas yang secara bersamaan saling mempengaruhi variabel terikat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh secara bersamaan dari perilaku pemimpin dan kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya, dengan F_{hitung} sebesar 23,743 dan F_{tabel} sebesar 3,443 ($23,743 > 3,443$).

Pekerjaan seorang karyawan merupakan suatu kegiatan menjalankan fungsinya di dalam perusahaan yang sesuai dengan jabatan yang ditempatinya. Pekerjaan seorang karyawan yaitu mengerjakan tugas sesuai bagian serta mengenalkan produk perusahaan kepada masyarakat. Sistem operasional yang dilakukan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya tidak pernah melanggar hukum maupun etika.

Prestasi kerja menurut Mangkunegara dari kata *job performance* atau *actual performance* adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dalam upaya mencapai tujuan

organisasi serta tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.¹

Pekerjaan yang dilakukan dengan mematuhi segala aturan dan etika yang ada dan tidak melanggarnya, akan menghasilkan *output* yang bagus. Hal itulah yang selama ini dilakukan oleh karyawan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya dalam mengerjakan pekerjaannya masing-masing. Sehingga para karyawan mendapatkan keramahan dari para calon nasabah maupun nasabah mereka. Apresiasi positif dari masyarakat inilah yang bisa memicu para karyawan dalam meningkatkan prestasi kerja mereka. Dalam salah satu perintah-Nya, Allah SWT berfirman:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

“Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”. (QS. at-Taubah: 105).²

Berdasarkan ayat di atas tersebut bahwa seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya harus mematuhi segala aturan dan etika yang ada serta tidak melanggarnya. Motivasi yang didapat oleh para karyawan yaitu berupa sosok pemimpin yang ramah dan berwibawa serta tidak sombong dalam membawahi karyawannya namun sebaliknya apabila sosok pemimpin

¹ Anwar Prabu Mangkungegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Rosdakarya, 2007), 67.

² Departemen Agama Republik Indonesia, *al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2010), 162.

yang membawahi karyawan tidak memiliki wibawa maupun kemampuan yang bisa mempengaruhi orang lain, maka akan terjadi hubungan yang kurang harmonis antara atasan dan bawahan, sehingga karyawan dalam bekerja akan kurang optimal.

Menurut Griffin, kepemimpinan dibagi menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses dan sebagai atribut.³ Sebagai proses, yakni proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai dan menciptakan budaya produktif dalam organisasi. Sedangkan atribut, yakni seseorang yang memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga yang dipimpinya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka.

Seorang pemimpin harus memiliki akhlak dan budi pekerti baik karena ia menjadi panutan bawahannya. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT, yaitu:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ

وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah”. (QS. Al-Ahzab: 21).⁴

Berdasarkan ayat di atas tersebut bahwa seorang pemimpin harus menjadikan Rasulullah saw sebagai suri tauladan dalam setiap tindakannya.

³ Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen, Edisi pertama*, (Jakarta: Prenada Media, 2005), 255.

⁴ Departemen Agama Republik Indonesia, *al-Qur'an dan Terjemahannya...*, 336.

Sehingga ia mampu menampilkan akhlak yang baik seperti Rasulullah saw. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan diketahui bahwa peran pemimpin sangatlah besar dalam setiap pekerjaan yang mereka kerjakan. Para karyawan sudah seperti keluarga sendiri di mata pemimpin. Sehingga apabila para karyawan mendapatkan kendala dalam tugasnya, mereka akan berkonsultasi dengan pimpinannya terkait hal tersebut. Pimpinan tidak akan pernah menolak jika para karyawannya ingin berkonsultasi dan selalu ramah dalam menyampaikan penjelasan dan informasi yang dibutuhkan oleh karyawan.⁵

Tambahan motivasi yang didapat oleh para karyawan yaitu berupa kompensasi. Pemberian kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan selama ini dianggap masih memenuhi kelayakan standar upah kerja. Penentuan kompensasi untuk para karyawan yang dilakukan oleh perusahaan sangatlah menarik. Pemberian kompensasi tersebut tidak memihak salah satu karyawan tetapi dilakukan dengan adil dan tepat. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah SWT sebagai berikut:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”. (QS. An-Nahl: 97).⁶

⁵ Hattifudin, *Wawancara*, 14 Juni 2014.

⁶ Departemen Agama Republik Indonesia, *al-Qur'an dan Terjemahannya ...*, 222.

Kata “mengerjakan amal shaleh” di dalam ayat tersebut diartikan sebagai kegiatan seorang karyawan yang bekerja dengan baik dan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Sehingga dengan mengikuti aturan yang telah ada akan menghasilkan imbalan atau balasan berupa kompensasi yang setimpal bahkan lebih.

B. Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Secara Parsial (Uji t)

Pengaruh secara parsial yaitu pengaruh dari masing-masing variabel bebas yang secara individu mempengaruhi variabel terikat dengan tingkat pengaruh yang berbeda-beda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel perilaku pemimpin dan kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya. Dengan koefisien regresi variabel perilaku pemimpin (X_1) adalah positif, nilai t_{hitung} yang dihasilkan 4,211 lebih dari t_{tabel} 2,074. Hal ini berarti variabel perilaku pemimpin (X_1) secara parsial berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan (Y). Koefisien regresi variabel kompensasi (X_2) adalah positif, nilai t_{hitung} yang dihasilkan 2,282 lebih dari t_{tabel} 2,074. Hal ini berarti variabel kompensasi (X_2) secara parsial berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan (Y).

1. Apakah perilaku pemimpin berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel perilaku pemimpin secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja

karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya. Dengan koefisien regresi variabel perilaku pemimpin (X_1) adalah positif, nilai t_{hitung} yang dihasilkan 4,211 lebih dari t_{tabel} 2,074. Hal ini berarti variabel perilaku pemimpin (X_1) secara parsial berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan (Y).

Pimpinan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya selama ini dipandang telah cepat dan tepat dalam memberikan perubahan-perubahan terkait dengan kebijakan beliau dalam memotivasi karyawan untuk menjadikan bank BNI Syariah cabang surabaya yang terbaik. Peran pimpinan sebagai seorang pemberi motivasi pada karyawan yang dilakukan dengan baik sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh rivai yang di dalamnya menyebutkan Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Perilaku pemimpin yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.⁷

Pimpinan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya memberikan wewenang penuh kepada setiap karyawan dalam menyelesaikan tugasnya masing-masing. Hal tersebut disebabkan pimpinan merasa percaya dengan kemampuan para karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan PT. Bank BNI Syariah

⁷Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005), 53.

Kantor Cabang Surabaya sesuai dengan teori yang diutarakan oleh John Ivancevich pada salah satu gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan tersebut adalah *employee centered* yakni seorang pemimpin yang berfokus agar tugas terselesaikan dan meyakini pendelegasian pengambilan keputusan dan membimbing pegawai memenuhi kebutuhan dengan cara membentuk lingkungan kerja yang suportif.⁸

2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya. Koefisien regresi variabel kompensasi (X_2) adalah positif, nilai t_{hitung} yang dihasilkan 2,282 lebih dari t_{tabel} 2,074. Hal ini berarti variabel kompensasi (X_2) secara parsial berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan (Y).

Berdasarkan hasil analisa menunjukkan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan kebijakan pemberian kompensasi yang tepat dan diterima oleh karyawan maka akan meningkatkan kinerja serta prestasi karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya. Kompensasi juga mengandung adanya hubungan yang sifatnya profesional dimana salah satu tujuan utama karyawan bekerja adalah

⁸ John M Ivancevich dan Robert Konopaske, *Organizational Behavior and Management*, terj: Dharmo Yuono, *Perilaku dan Manajemen Organisasi, Edisi ke-7, Jilid 2*, (Jakarta: Erlangga, 2007), 199.

mendapatkan imbalan untuk mencukupi berbagai kebutuhan, sementara disisi perusahaan mereka membayar karyawan agar para karyawan bisa menjalankan pekerjaan sesuai dengan keinginan dan harapan perusahaan dengan tujuan utama mampu memajukan jalannya usaha perusahaan. Malayu S.P. Hasibuan mengatakan bahwa tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai motivasi, Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya dan untuk stabilitas Karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.⁹ Selain itu, karyawan juga akan terhindar dari pengaruh serikat buruh dan akhirnya hanya berkonsentrasi pada pekerjaannya saja serta terhindar juga dari pengaruh pemerintah. Jika program kompensasi sesuai dengan undang undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan. Disini dapat dilihat bahwa dengan pemberian kompensasi yang lebih layak dan diterima oleh karyawan karena sesuai dengan tenaga dan kemampuan yang dikeluarkan serta menghargai kerja keras karyawan, maka karyawan akan lebih bersikap profesional dengan bekerja secara bersungguh-sungguh dan melakukan berbagai upaya agar bisa mencapai hasil kerja yang lebih baik sehingga prestasi kerjanya bisa lebih meningkat. Dengan prestasi kerja yang lebih baik tentu akan memajukan jalannya usaha perusahaan.

⁹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), 121-122.

C. Pengaruh Paling Dominan Dari Perilaku Pemimpin dan Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Tabel 5.2
Pengaruh Variabel Bebas Paling Dominan Terhadap Variabel Terikat

Variabel	Nilai
Perilaku Pemimpin (X_1)	4,211
Kompensasi (X_2)	2,282

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa variabel bebas yang paling besar dalam mempengaruhi variabel terikat adalah variabel perilaku pemimpin. Hasil pengaruh paling dominan tersebut didapat dari hasil uji parsial yang menunjukkan pengaruh secara parsial yang paling dominan mempengaruhi variabel terikat.

Hasil penelitian di atas tersebut menjadi acuan bahwa mayoritas karyawan pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya menganggap pimpinan sebagai panutan mereka dalam segala tindakan baik pada saat bekerja maupun di kehidupan kesehariannya. Hal tersebut terbukti dari hasil kuesioner yang disebar oleh peneliti kepada para karyawan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya yang hasil akhirnya mereka lebih banyak memilih jawaban mengenai faktor perilaku pemimpin yang dapat mempengaruhi prestasi kerja mereka.

Pimpinan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya adalah seorang laki-laki muslim yang sudah berkeluarga. Dalam kegiatan kesehariannya selalu bersikap sabar dan ramah. Beliau selalu memberikan pelayanan yang baik kepada semua *partner* (karyawan). Pada saat mereka belum mengerti mengenai sistem yang ada di bank BNI syariah, pimpinan

akan menjelaskan dengan menyeluruh dan dengan bahasa yang mudah dimengerti. Sikap pemimpin di dalam Islam juga diperintahkan untuk selalu sabar, berikut firman Allah SWT:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَمًا يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ



”Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar, dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami”. (QS. As-Sajdah: 24).¹⁰

Selain sikap kesabaran dalam setiap pelayanannya pada setiap karyawan, pimpinan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya juga selalu mengedepankan sifat jujur dan adil. Kedua sifat ini merupakan salah satu dasar yang harus terpenuhi di dalam menjalankan bisnis. Apabila dalam setiap tindakan yang berhubungan dengan *partner* maupun relasi selalu mengedepankan kedua sifat ini, maka mereka pun akan melakukan hal serupa kepada kita. Pimpinan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya pada saat mendapatkan amanah dari pusat untuk menyampaikan informasi maka pimpinan akan sesegera mungkin untuk menyampaikan informasi tersebut pada karyawan, tanpa mengurangi sedikit pun informasinya. Perintah untuk berlaku amanah dan adil oleh seorang pemimpin juga diperintahkan di dalam Islam, firman Allah SWT:

¹⁰ Departemen Agama Republik Indonesia, *al-Qur'an dan Terjemahannya ...*, 333.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ
تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat”. (QS. An-Nisaa’: 58).¹¹

Menjadi seorang pemimpin haruslah seorang yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi. Karena dengan menempuh pendidikan itulah maka seseorang akan memiliki ilmu pengetahuan yang luas. Ilmu pengetahuan tersebut dapat digunakan sebagai pedoman untuk memimpin dan membawahi karyawannya. Begitu juga dengan latar belakang pimpinan pada PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya yang bergelar sarjana S1 kehutanan dan S2 Magister Manajemen. Syarat menjadi pemimpin di dalam Islam harus berilmu juga yang termuat di dalam firman Allah SWT, sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ
اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu

¹¹ Departemen Agama Republik Indonesia, *al-Qur'an dan Terjemahannya* ..., 69.

pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al-Mujaadilah: 11).¹²

Pemimpin itu sendiri memiliki sifat-sifat yang tidak semua orang memilikinya. Sebagaimana Manahan mengatakan bahwa “sifat yang amat penting yaitu integritas, kecerdasan dan pengetahuan, rasa simpati insani, kesungguhan dan kesadaran akan diri”¹³. Dengan sifat-sifat tersebut dapat mendukung dari keberlangsungan pemimpin dalam menjalankan tugas.

Pimpinan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya selain memiliki pendidikan tinggi juga telah memperoleh penghargaan sebagai *Best Branch Manager* BNI Syariah seluruh indonesia. Beberapa penghargaan yang telah diraih oleh pimpinan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya yaitu sebagai Inspiring Staff versi majalah Sinergi (pada tahun 2009), *Best Branch Manager* BNI Syariah seluruh indonesia (pada tahun 2013). Kumpulan penghargaan yang telah diperoleh pimpinan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya inilah yang menjadikan beliau sangat dihormati baik oleh karyawan maupun pimpinan-pimpinan cabang lain.¹⁴

Karyawan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya menjadikan sosok pemimpinnya sebagai panutan yang patut dicontoh, baik dari sifat maupun prestasi yang telah diraihinya. Inilah yang menjadikan pengaruh kepemimpinan PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya menjadi faktor paling dominan mempengaruhi prestasi kerja karyawan PT.

¹² *Ibid*, 434.

¹³ Manahan Tampubolon, *Prilaku Keorganisasian*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), 50.

¹⁴ Hatiffudin, *wawancara*, 14 Juni 2014

Bank BNI Syariah Kantor Cabang Surabaya. Para karyawan menyadari kalau mereka dapat berkembang pesat seperti sekarang ini berkat *support* dan motivasi yang diberikan oleh pimpinannya.