

## PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI TERHADAP MOTIVASI SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK OCBC NISP Tbk CABANG PEKANBARU

Marwansyah<sup>1)</sup>  
Yohanas Oemar<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Mahasiswa program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

<sup>2)</sup>Dosen pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

**Abstract.** *The purpose of this study was to determine the effect of leadership on employee motivation at Bank OCBC NISP Tbk Pekanbaru branch. The effect of competence on the motivation of employees at PT. Bank OCBC NISP Tbk Pekanbaru branch. Knowing the influence of leadership on employee performance at PT. Bank OCBC NISP Tbk Pekanbaru branch. Knowing the competencies on the performance of employees at PT. Bank OCBC NISP Tbk Pekanbaru branch. Knowing the influence of motivation on employee performance at PT. Bank OCBC NISP Tbk Pekanbaru branch.*

*In this study, the population is all employees of PT Bank OCBC NISP Tbk Pekanbaru branch as many as 116 people. Stratified sampling random sampling, this the number of samples that will be used is 54 employees. Sampling was done by stratified random sampling method authors grouping based on the division of the existing population in PT Bank OCBC NISP Tbk Branch Pekanbaru.*

*Based on the result of the study of leadership has an influence on motivation at Bank OCBC NISP Tbk Pekanbaru branch. Competencies have an influence on motivation at Bank OCBC NISP Tbk Pekanbaru branch. Leadership has an influence on the performance of the PT. Bank OCBC NISP Tbk Pekanbaru branch. Competence has an influence on the performance of the PT. Bank OCBC NISP Tbk Pekanbaru branch. Competence has an influence on the performance of the PT. Bank OCBC NISP Tbk Pekanbaru branch.*

**Keywords :** *Leadership, Competencies, Motivation, Employee Performance*

### Latar Belakang Penelitian

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Perkembangan bank yang begitu pesat telah bisa memicu perkembangan sektor industri, jasa dan perdagangan di Indonesia.

Manajemen sumber daya manusia memegang peranan penting dalam

peningkatan kinerja karyawan suatu bank, dalam penelitian ini kami memfokus penelitian terkait pada kondisi SDM di Bank OCBC NISP Cabang Pekanbaru

Adapun untuk kinerja Bank OCBC NISP Tbk secara nasional dapat dilihat dari tabel laporan Laba rugi dari tahun 2008 sd 2012 yang dirilis Bank Indonesia berikut:

Tabel 1. Rekapitulasi Laporan laba rugi Bank OCBC NISP Tbk thn 2008-2012

TAHUN	LABA/RUGI BERSIH/juta rupiah
Per Desember 2008	<b>316,922</b>
Per Desember 2009	<b>435,865</b>
Per Desember 2010	<b>320,986</b>
Per Desember 2011	<b>752,654</b>
Per November 2012	<b>838,483</b>

Sumber : Bank Indonesia – Tahun 2008 – s/d 2012

Dari Tabel 1 terlihat kinerja Bank OCBC NISP Tbk terus meningkat kecuali tahun 2010 yang mengalami penurunan, informasi yang diperoleh dari internal Bank OCBC NISP Tbk, penurunan tersebut akibat cukup banyaknya karyawan yang mengundurkan diri atau pensiun dini akibat berubahnya Bank NISP menjadi

Bank OCBC NISP yang terjadi tahun 2010 dimana Group OCBC Singapura mengakuisisi Bank NISP dengan kepemilikan saham 82%. Sedangkan data Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru terkait pencapaian target 5 tahun terakhir adalah sbb :

Tabel 2. Data Kinerja Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru tahun 2008-2012

Tahun	Jumlah karyawan	Target funding	Realisasi Funding	Target Landing	Realisasi Landing	Target Ops service	Realisasi Ops service	Target Cre Ops	Realisasi Cre Ops	Nilai
2008	100	120 M	100 M	150 M	120 M	9.5 poin	9.7 poin	4	3.6	Baik
2009	90	170 M	135 M	200 M	180 M	9.5 poin	9.2 poin	4	3.7	Baik
2010	110	200 M	170M	250 M	200 M	9.5 poin	9.3 poin	4	3.1	kurang
2011	85	300 M	305 M	350 M	320 M	9.5 poin	9 poin	4	3.3	Baik
2012	102	350 M	360 M	400 M	380 M	9.5 poin	9.2 poin	4	3.4	Baik

Sumber : Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru

Dari Tabel 2 terlihat bahwa target dan pencapaian kinerja Bank OCBC NISP Tbk cabang Pekanbaru lima tahun terakhir berfluktuatif dimana pada tahun 2010 terjadi penurunan kinerja yang cukup signifikan dimana nilai akhir dari manajemen adalah Kurang.

diberikan banyak yang tidak sesuai dengan bidang dan minat karyawan, hal ini menyebabkan tingginya tingkat keluaran masuk karyawan, dapat kita lihat data dari Bank OCBC NISP Tbk cabang Pekanbaru terkait *Labour turn over* lima tahun terakhir :

Hal lainnya adalah dalam proses penentuan posisi atau kedudukan yang

Tabel 3. Data Labour Turn Over Bank OCBC NISP Tbk cab.Pekanbaru tahun 2008 - 2012

Tahun	Jumlah Karyawan awal tahun	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Total karyawan akhir tahun	persentase
2008	87	8	21	100	8,56 %

2009	100	15	5	90	15,79 %
2010	90	12	32	110	12,00 %
2011	110	30	5	85	30,77 %
2012	85	11	28	102	11,76 %
Rata rata					15,78 %

Sumber : Bank OCBC NISP Tbk cab Pekanbaru

Dari data Tabel 3 diatas dapat kita lihat tingkat Labour turn Over sangat tinggi dengan rata rata 15,78 % setiap tahun , hal ini membuat kinerja karyawan perusahaan menjadi tidak efektif, penyebab lainnya karena terlalu tegasnya pimpinan sehingga karyawan merasa tertekan serta kurangnya motivasi dari manajemen.

Berdasarkan latar belakang di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi terhadap motivasi serta dampaknya terhadap kinerja karyawan di Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru**”,

### Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, maka permasalahan dalam rencana penelitian ini adalah sebagai berikut:

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan terhadap motivasi karyawan di PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru?
2. Bagaimana pengaruh Kompetensi terhadap motivasi karyawan di PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru?
3. Bagaimana pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan di PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru?

4. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru?
5. Bagaimana pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru?

### Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan kadang kala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan, ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Lebih jauh lagi George R.Terry merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang – orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi (Thoah,2008:259).

### Indikator Kepemimpinan

Kouzes & Posner (1995:25-64) dalam penelitiannya menemukan lima praktik mendasar kepemimpinan teladan atau berkualitas unggul, yakni : (1) pemimpin yang menantang proses, (2) mengilhamkan wawasan bersama, (3) memungkinkan orang lain dapat bertindak, (4) menjadi penunjuk jalan, dan (5) mendorong hati.

Definisi : Kepemimpinan adalah suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (*interpersonal*), lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan (Gibson, 1997:57).., adapun indikator dari kepemimpinan yaitu ;

1. Supervisor memberikan perintah yang jelas kepada bawahan.
2. Supervisor menerangkan kepada bawahan mengenai perubahan – perubahan kebijaksanaan perusahaan.
3. Supervisor mau menerima pandangan dan masukan dari bawahan
4. Supervisor memiliki kemampuan untuk memotivasi karyawan pada saat yang tepat
5. Supervisor memberikan penghargaan terhadap pencapaian prestasi dan memberikan pujian terhadap keberhasilan dan kesuksesan.

Supervisor memberikan sanksi terhadap pelanggaran sesuai dengan ketentuan perusahaan.

#### **Pengertian Motivasi**

Sejarah pengembangan studi tentang motivasi sebenarnya bias ditelusuri jauh lewat tulisan – tulisan para filosof Yunani kuno. Lebih dari dua puluh tiga abad yang lalu, mereka menyumbangkan suatu pemikiran hedonism sebagai suatu usaha untuk menjelaskan motivasi. Konsep hedonism ini menyatakan bahwa seseorang itu mempunyai kecenderungan mencari keenakan dan kesenangan dan menghindari ketidak enak dan kesusahan.

Motivasi berasal dari bahasa Latin, *Mavere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Malayu, 2004:219).

Menurut Siagian (2004:138) yang dimaksud dengan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian

tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

#### **Indikator Motivasi**

Menurut Rivai (2008:455) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.

Veithzal Rivai (2005:456), mengatakan bahwa aspek-aspek yang mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut :

1. Rasa aman dalam bekerja.
2. Mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif.
3. Lingkungan kerja yang menyenangkan.
4. Penghargaan atas prestasi kerja dan perlakuan yang adi dari manajemen.
5. Karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan

Motivasi adalah proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran (Robins, 2003:213). Dimana indikator motivasi adalah sbb :

1. Upaya dalam pemenuhan kebutuhan ekonomis.
2. Ketersediaan pelayanan kesehatan
3. Penghargaan atas prestasi pekerjaan (pencapaian target yang ditetapkan perusahaan)
4. penghargaan atas bakat
5. Peningkatan upah/penghasilan pemberian tanggungjawab sesuai dengan tugas.

### **Pengertian Kompetensi**

Wibowo (2007:324) “kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari atau perilaku ditempat kerja. Kinerja dipengaruhi oleh : (a) pengetahuan, kemampuan dan sikap, (b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan dan kepemimpinan. Dengan demikian, karyawan yang unggul adalah karyawan yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi, dan dengan hasil yang lebih baik dari pada karyawan yang biasa atau rata-rata. Oleh karena itu kompetensi merupakan karakteristik yang mendasarkan pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan.

Pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli, menurut Wibowo (2007:86) mengemukakan bahwa: ”Suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut”.

### **Indikator Kompetensi**

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi yang dapat dijelaskan sebagai berikut (Wibowo, 2007: 91-93).

#### *a. Communication competency*

Dikaitkan dengan tindakan tertentu, seperti; kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain atau menyerap informasi dan pengetahuan, komunikasi tertulis, dan komunikasi nonverbal.

#### *b. Self management competency*

Dikaitkan dengan tindakan tertentu, seperti; memotivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.

#### *c. Technical/operational competency*

Dikaitkan dengan tindakan tertentu, seperti; mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

#### *d. Planning competency*

Dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti; menetapkan tujuan, menilai resiko, dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.

#### *e. Influence competency*

Dikaitkan dengan tindakan yang mempunyai dampak terhadap orang lain, seperti; memaksa melakukan tindakan tertentu dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan operasional. Kompetensi ini melibatkan aspek yang berbeda dari perilaku manusia.

Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu (Boulter, 2004:39), adapun indikator kompetensi adalah :

1. Kesesuaian kemampuan dengan beban kerja
2. Keahlian/Keterampilan
3. Ketepatan
4. Ketelitian
5. Bertanggungjawab
6. Bekerja keras

### **Pengertian Kinerja**

Amstrong & Baron dalam Wibowo (2011:7) mengemukakan kinerja

merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

### **Indikator Kinerja**

Dalam kondisi pembangunan yang kompetitif dan mengglobal sekarang ini perusahaan memerlukan pegawai yang dapat menunjukkan kinerja (*Job Performance*) yang tinggi. Mathis-jackson (2006:378) mengartikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan tersebut pada umumnya untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: a. Kuantitas dari hasil, b. Kualitas dari hasil, c. Ketetapan waktu dari hasil, d. Kehadiran, e. Kemampuan bekerja sama. Menurut Bernadin dalam Robbins (2006:260), penilaian kinerja pegawai secara individual dapat dilakukan dengan menggunakan enam kriteria, yaitu:

- a. Kualitas; tingkat pencapaian hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna. Dengan kata lain dapat menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
- b. Kuantitas; jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti unit, program, atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu; tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *out put* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- d. Efektivitas; tingkat penggunaan sumber daya organisasi

dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

- e. Kemandirian; tingkat pencapaian seorang pegawai dalam melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari pengawas.
- f. Komitmen kerja; tingkat kesungguhan pegawai dalam berkomitmen untuk kerja dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

### **Kerangka Pemikiran**

Untuk mengoptimalkan kinerja dari sumber daya manusia dalam suatu organisasi, hal mendasar yang perlu mendapat perhatian adalah kepemimpinan, motivasi dan kompetensi.

Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan pakar manajemen yang telah mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah Stephen Robbin (2007: 151-158) yang menyatakan bahwa kinerja suatu organisasi ditentukan oleh faktor kompetensi, motivasi, *kesempatan*. Dan menurutnya kinerja sebagai fungsi interaksi antara kompetensi, motivasi dan kesempatan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Hal ini disebabkan karena karyawan merupakan unsur perusahaan terpenting yang harus mendapat perhatian. Pencapaian tujuan perusahaan menjadi kurang efektif apabila karyawannya tidak mempunyai kinerja yang baik dan hal ini merupakan pemborosan bagi perusahaan.

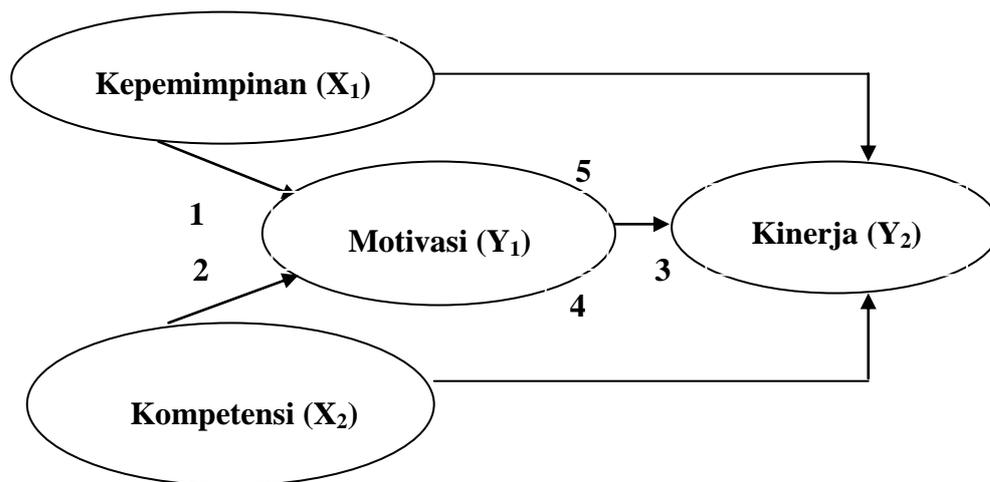
Jadi, untuk mengoptimalkan kinerja dari sumber daya manusia dalam suatu organisasi, hal mendasar yang perlu mendapat perhatian adalah kepemimpinan, motivasi, dan kompetensi. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan pakar manajemen yang telah mempelajari faktor-

faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah Robbin Stephen (2002:151-158) yang menyatakan bahwa kinerja suatu organisasi ditentukan oleh faktor *kompetensi, motivasi, kesempatan*. Dan menurutnya kinerja sebagai fungsi

interaksi antara kompetensi, motivasi dan kesempatan kerja mereka.

Berdasarkan uraian kajian teori dan kerangka pemikiran di atas, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran penelitian ini sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian



Atas dasar latar belakang , perumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka penelitian tersebut, maka dapat di kemukakan Hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap motivasi karyawan pada PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari Kompetensi terhadap motivasi karyawan pada PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kompetensiterhadap kinerja

karyawan pada PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru.

5. Terdapat pengaruh yang signifikan dari Motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru.

## METODE PENELITIAN

### Metode Analisis

Setelah data terkumpul maka data tersebut diolah dengan proses tabulasi, yaitu berdasarkan kategori pengumpulan data, selanjutnya dikelompokkan dan dapat dianalisis.

Dalam penganalisisan tersebut yang di dapat atas beberapa pertanyaan yang diberikan melalui kuisisioner yang diberi skor berdasarkan skala likert. Skor tersebut hasilnya dijumlahkan dari setiap jawaban responden terhadap variabel-variabel yang diajukan (Umar, 1998:104).

Adapun skala likert dari setiap indikator-indikator item pertanyaan yang berskala ordinal, yaitu

$$\text{Range} = \frac{NA - NB}{K} = \frac{5 - 1}{4} = 0,8$$

Sangat Baik (SB) Range 4,20 -- 5,00  
Baik (B) Range 3,40 -- 4,19  
Cukup Baik (CB) Range 2,60 -- 3,39  
Tidak Baik (TB) Range 1,80 -- 2,59  
Sangat tidak Baik (STB) Range 1,00 -- 1,79

### Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk menguji hipotesis akan dilakukan dengan metode *path analysis* untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variable bebas (eksogen) terhadap variable terikat (endogen) (Riduwan & Kuncoro, 2007:2). Model analisis jalur yang akan dipergunakan adalah model persamaan structural dengan persamaan sebagai berikut (Sunnyoto, 2012:61):

$$Y_1 = \alpha + \rho_{x_1 y_1} X_1 + \rho_{x_2 y_1} X_2 + \rho_{y_1 y_2} Y_2$$

$$Y_2 = \alpha + \rho_{x_1 y_2} X_1 + \rho_{x_2 y_2} X_2 + \rho_{y_1 y_2} Y_1$$

Dimana:

- $X_1$  : Kepemimpinan
- $X_2$  : Kompetensi
- $Y_1$  : Motivasi
- $Y_2$  : Kinerja
- $e$  : Faktor-faktor lain

Sedangkan untuk menguji signifikansi akan dilakukan dengan uji F untuk menguji signifikansi simultan, dan uji t untuk menguji signifikansi parsial. Pengujian simultan memiliki kaidah pengujian signifikansi sebagai berikut (Riduwan & Kuncoro, 2007:117):

- Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  dan nilai  $\alpha \leq 0,05$  maka tolak  $H_0$  yang artinya signifikan.
- Jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  dan nilai  $\alpha \geq 0,05$  maka terima  $H_0$  yang artinya tidak signifikan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Responden

Data deskriptif ini menggambarkan berbagai kondisi responden yang ditampilkan secara statistik dan memberikan informasi secara sederhana keadaan responden yang dijadikan obyek penelitian. Pada penelitian ini responden digambarkan berdasarkan jenis kelamin responden, pendidikan responden, masa kerja responden dan kepangkatan/golongan responden. Adapun data deskripsi identitas responden yang menunjukkan jenis kelamin responden, pendidikan responden dan masa kerja responden.

### Analisis Regresi Tahap Pertama

Data hasil tanggapan responden kemudian didistribusikan ke dalam program SPSS, untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor-faktor tersebut dapat dilihat dengan menggunakan analisis regresi linier yang diperoleh dengan menggunakan program SPSS sehingga diperoleh persamaan seperti berikut ini :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Y adalah nilai Y dari regresi atau nilai Y yang diprediksikan, a adalah konstanta. Sedangkan  $b_1$  dan  $b_2$  adalah koefisien regresi variabel  $X_1$  dan  $X_2$ . dari hasil perhitungan dengan program SPSS 17.00 diperoleh nilai 1 dan koefisien regresi untuk masing-masing variabel bebas, Untuk mengetahui bagaimana hubungan kepemimpinan dan kompetensi terhadap motivasi karyawan dapat dilihat pada uraian berikut ini:

Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Output SPSS

Nilai Konstanta (a)	Koefisien Regresi (b)		R Square
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	
1.789	0,405	0,369	0,478

Sumber : Data Olahan (n=54)

Atas dasar perhitungan di atas, maka dapat dituliskan persamaan regresi linier berganda menjadi sebagai berikut :  
 $Y = 1.789 + 0,405X_1 + 0,369X_2$

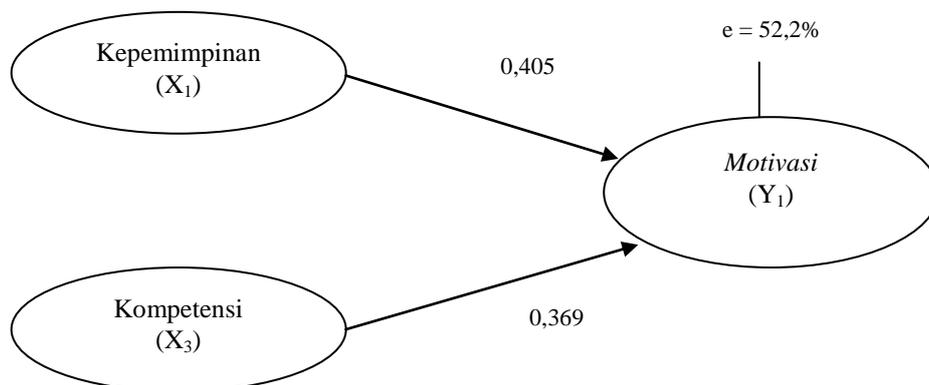
Dari persamaan regresi tersebut, terlihat bahwa nilai variabel terikat (Y1) akan ditentukan oleh variabel bebas (X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>). Sebagai ilustrasi variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> konstan atau 0 (nol).

1. Apabila kepemimpinan ditingkatkan sebesar 1 satuan, akan menyebabkan meningkatkan kepuasan sebesar 0,405 satuan atau 40,5% dengan asumsi X<sub>2</sub>(kompetensi) tetap.
2. Apabila terjadi peningkatan X<sub>2</sub> (kompetensi) sebesar 1, akan menyebabkan peningkatan kepuasan sebesar 0,369satuan atau 36,9% dengan asumsi X<sub>1</sub> (kepemimpinan) tetap.

kemampuan variabel kepemimpinan dan kompetensi dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel keterlibatan sebesar 47,8% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan dan kompetensi memiliki pengaruh yang dalam penelitian ini.

Nilai  $e_1 = (1 - R^2) \rightarrow (1-0,478) = 0,522$  x 100% = 52,2 % yang berarti bahwa

Gambar 2. Regresi Tahap Pertama



### Analisis Regresi tahap kedua

Data hasil tanggapan responden kemudian didistribusikan ke dalam program SPSS, untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor-faktor tersebut dapat dilihat dengan menggunakan analisis regresi linier yang diperoleh dengan menggunakan program SPSS sehingga diperoleh persamaan seperti berikut ini :

$$Y_2 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e$$

Y adalah nilai Y dari regresi atau nilai Y yang diprediksikan, a adalah konstanta.

Tabel 5. Rekapitulasi Hasil Output SPSS

Nilai Konstanta (a)	Koefisien Regresi (b)			R Square
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	Y <sub>1</sub>	
1.789	0,209	0,548	0,123	0,305

Sumber : Data Olahan (n=54)

Atas dasar perhitungan di atas, maka dapat dituliskan persamaan regresi linier berganda menjadi sebagai berikut :  
 $Y = 1.789 + 0,209X_1 + 0,548X_2 + 0,123Y_1$

Dari persamaan regresi tersebut, terlihat bahwa nilai variabel terikat (Y1) akan ditentukan oleh variabel bebas (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan Y1). Sebagai ilustrasi variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan Y1 konstan atau 0 (nol).

1. Apabila motivasi kerja ditingkatkan sebesar 1 satuan, akan menyebabkan meningkatkan kinerja sebesar 0,209 satuan atau 20,9%.
2. Apabila terjadi peningkatan X<sub>2</sub> (kepemimpinan) sebesar 1, akan

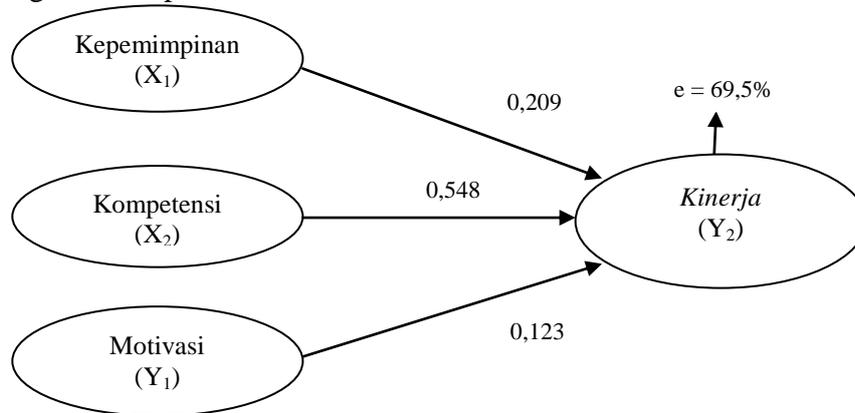
Sedangkan b<sub>1</sub> dan b<sub>2</sub> adalah koefisien regresi variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan Y<sub>2</sub> dari hasil perhitungan dengan program SPSS 17.00 diperoleh nilai 1 dan koefisien regresi untuk masing-masing variabel bebas sebagai berikut :

Untuk mengetahui bagaimana hubungan kepemimpinan dan kompetensi terhadap motivasikaryawan dapat dilihat pada uraian berikut ini.

3. menyebabkan peningkatan kinerja sebesar 0,548 satuan atau 54,8%.
4. Apabila terjadi peningkatan Y<sub>1</sub>(kepuasan) sebesar 1, akan menyebabkan peningkatan kinerja sebesar 0,123 satuan atau 12,3%.

Nilai e<sub>1</sub> = (1 - R<sup>2</sup>) → (1-0,305) = 0,695 x 100% = 69,5% yang berarti bahwa variabel kepemimpinan, kompetensi dan motivasi dalam menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel kinerja sebesar 30,5% sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan, kompetensi dan motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja dalam penelitian ini.

Gambar 3. Regresi Tahap Kedua

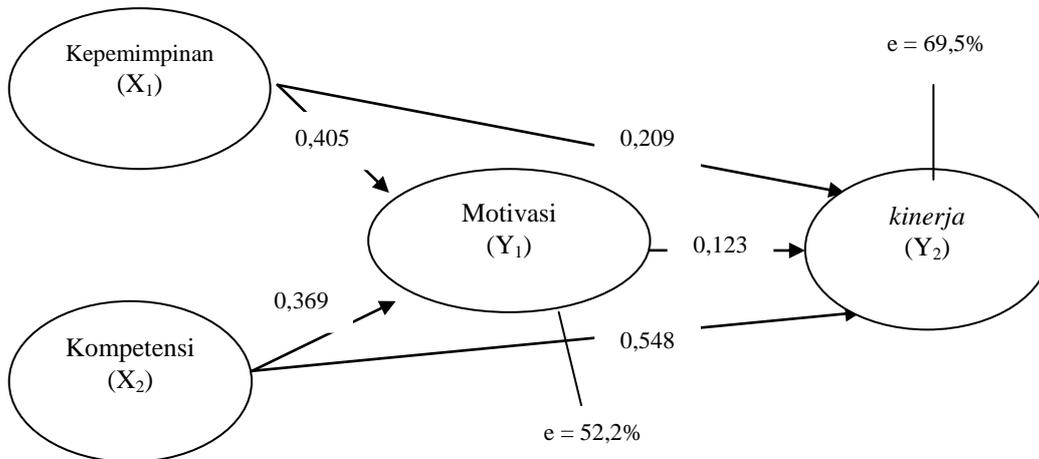


**Analisis Jalur**

Analisis jalur dilakukan untuk menentukan besar kontribusi langsung dan tidak langsung dari variabel kepemimpinan, kompetensi terhadap kinerja melalui motivasi. Dengan

mengkombinasikan hasil pengujian regresi tahap pertama dan kedua maka dapat digambarkan diagram jalur sebagaimana gambar berikut:

Gambar 4. Diagram Jalur



Sumber : Data diolah berdasarkan Gambar 2 dan Gambar 3

Penjelasan diagram pada Gambar 4. dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kontribusi langsung dan tidak langsung variabel motivasi terhadap kinerja
  - a. Besar kontribusi langsung variabel kepemimpinan terhadap motivasi adalah  $0,405^2 \times 100\% = 16,4\%$

- b. Besar kontribusi langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja adalah  $0,209^2 \times 100\% = 4,36\%$
- c. Besar kontribusi tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi adalah  $0,405 \times 0,123 = 0,049$ . Sehingga kontribusi total variabel

motivasi terhadap variabel kinerja adalah  $0,405 + 0,050 = 0,455$ .

2. Kontribusi langsung dan tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja
  - a. Besar kontribusi langsung variabel kompetensi terhadap motivasi adalah  $0,369^2 \times 100\% = 13,62\%$
  - b. Besar kontribusi langsung variabel kompetensi terhadap kinerja adalah  $0,548^2 \times 100\% = 30,03\%$
  - c. Besar kontribusi tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan adalah  $0,369 \times 0,123 = 0,045$ . Sehingga kontribusi total variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja adalah  $0,369 + 0,045 = 0,414$
3. Kontribusi langsung variabel motivasi terhadap variabel kinerja adalah sebesar  $0,123^2 \times 100\% = 1,51\%$ . Hasil ini mencerminkan bahwa pengaruh motivasi sangat kecil sekali terhadap kinerja. Temuan ini sekaligus menguatkan argumentasi mengapa variabel motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

#### **Kepemimpinan Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Motivasi Karyawan Pada PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru**

Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan kepemimpinan terhadap motivasi pada PT. Bank OCBC NISP Cabang Pekanbaru. Ini berarti penelitian ini menerima hipotesis yang menyatakan Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi Pada PT. Bank OCBC NISP Cabang Pekanbaru. Faktor Kepemimpinan dalam penelitian ini

terbukti mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam mempengaruhi motivasi karyawan.

Dengan demikian kontribusi dari variabel Kompetensi terhadap kinerja yang mencapai 40,5%. Hubungan dan pengaruh yang signifikan ini memberi arti bahwa tingkat Kepemimpinan meningkat maka kinerja Karyawan Pada PT. Bank OCBC NISP .Tbk cabang Pekanbaru juga cenderung meningkat pula, demikian sebaliknya bila Kepemimpinan menurun maka terhadap kinerja Karyawan Pada PT. Bank OCBC NISP .Tbk cabang Pekanbaru cenderung menurun.

#### **Kompetensi Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Motivasi Karyawan Pada PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru**

Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan kompetensi terhadap motivasi pada PT. Bank OCBC NISP Cabang Pekanbaru. Ini berarti penelitian ini menerima hipotesis yang menyatakan Kompetensi berpengaruh terhadap motivasi Pada PT. Bank OCBC NISP Cabang Pekanbaru. Faktor Kompetensi dalam penelitian ini terbukti mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam mempengaruhi motivasi karyawan.

Dengan demikian kontribusi dari variabel Kompetensi terhadap kinerja yang mencapai 36,9%. Hasil penelitian di atas kiranya sudah sesuai dengan kondisi objektif yang ada adapun indikator dari kompetensi ini yaitu Kesesuaian kemampuan dengan beban kerja, Keahlian /Keterampilan, Ketepatan, Ketelitian, Bertanggung jawab, Bekerja keras. Namun demikian bentuk-bentuk Kompetensi ini tentunya sangat tergantung dari pada pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan Pada PT. Bank OCBC NISP .Tbk cabang Pekanbaru dalam meningkatkan kemampuannya. Dengan

ada yang baik karyawan merasa percaya diri sehingga tumbuh lah karyawan dalam bekerja.

### **Kepemimpinan Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel Kepemimpinan dalam penelitian ini terbukti mampu memberikan kontribusi yang positif dan signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

Hal ini berarti faktor-faktor Kepemimpinan yaitu : Supervisor memberikan perintah yang jelas kepada bawahan, Supervisor menerangkan kepada bawahan mengenai perubahan – perubahan kebijaksanaan perusahaan, Supervisor mau menerima pandangan dan masukan dari bawahan, Supervisor memiliki kemampuan untuk memotivasi karyawan pada saat yang tepat, Supervisor memberikan penghargaan terhadap pencapaian prestasi dan memberikan pujian terhadap keberhasilan dan kesuksesan, Supervisor memberikan sanksi terhadap pelanggaran sesuai dengan ketentuan perusahaan. Dengan demikian perlu ditingkatkan melalui peningkatan tanggungjawab, ketepatan waktu, kesadaran dan ketaatan/kepatuhan sehingga kepemimpinan menjadi lebih baik pada karyawan PT. Bank OCBC NISP .Tbk cabang Pekanbaru.

Hubungan dan pengaruh yang signifikan ini memberi arti bahwa tingkat Kepemimpinan meningkat maka kinerja Karyawan Pada PT. Bank OCBC NISP .Tbk cabang Pekanbaru juga cenderung meningkat pula, demikian sebaliknya bila Kepemimpinan menurun maka terhadap kinerja Karyawan Pada PT. Bank OCBC NISP .Tbk cabang Pekanbaru cenderung menurun.

### **Kompetensi Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank OCBC NISPTbk Cabang Pekanbaru**

Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang signifikan kompetensi terhadap kinerja pada PT. Bank OCBC NISP Cabang pekanbaru. Ini berarti penelitian ini menerima hipotesis yang menyatakan Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja Pada PT. Bank OCBC NISP Cabang Pekanbaru. Faktor Kompetensi dalam penelitian ini terbukti mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Wibowo (2007:86) Pengertian kompetensi yang dikemukakan bahwa: "Suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerjayang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut".

Dengan demikian kontribusi dari variabel Kompetensi terhadap kinerja yang mencapai 54,8%. Hasil penelitian di atas kiranya sudah sesuai dengan kondisi objektif yang ada adapun indikator dari kompetensi ini yaitu Kesesuaian kemampuan dengan beban kerja, Keahlian/ Keterampilan, Ketepatan, Ketelitian, Bertanggung jawab, Bekerja keras. Namun demikian bentuk-bentuk Kompetensi ini tentunya sangat tergantung dari pada pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan Pada PT. Bank OCBC NISP .Tbk Cabang Pekanbaru dalam meningkatkan kemampuannya lagi.

### **Motivasi Berpengaruh Secara Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru**

Hasil penelitian memperlihatkan adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja Pada PT. Bank

OCBC NISP Tbk Cabang pekanbaru .Ini berarti penelitian ini menerima hipotesis yang menyatakan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja Pada PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru.

Dengan demikian kontribusi dari variabel Motivasi terhadap kinerja yang mencapai 12,3%. Hasil penelitian di atas kiranya sudah sesuai dengan kondisi objektif yang ada adapun indikator dari motivasi ini yaitu Upaya dalam pemenuhan kebutuhan ekonomis, Ketersediaan pelayanan kesehatan, Penghargaan atas prestasi pekerjaan (pencapaian target yang ditetapkan perusahaan), penghargaan atas bakat, Peningkatan upah/ penghasilan, pemberian tanggungjawab sesuai dengan tugas. Namun demikian bentuk-bentuk Motivasi ini tentunya sangat tergantung dari pada pemberian insentif dan reward yang diberikan kepada karyawan Pada PT. Bank OCBC NISP .Tbk Cabang Pekanbaru dalam meningkatkan kemampuannya lagi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan pada tujuan penelitian, hipotesis dan analisis hasil penelitian maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan dalam perusahaan maka akan meningkatkan motivasi karyawan.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Kompetensi Karyawan dalam perusahaan maka akan meningkatkan motivasi karyawan.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan dalam perusahaan maka akan meningkatkan Kinerja karyawan.
4. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Kompetensi Karyawan dalam perusahaan maka akan meningkatkan motivasi karyawan.
5. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Motivasi dalam perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

### Saran

#### 1. Kepemimpinan

Faktor Kepemimpinan berdasarkan hasil penelitian mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan. Kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan, peningkatan Kepemimpinan dalam bentuk kemampuan membangun hubungan, kemampuan mencari dan memberi informasi, kemampuan membuat keputusan dan kemampuan mempengaruhi orang lain.

#### 2. Kompetensi

Faktor Kompetensi berdasarkan hasil penelitian mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan Pada PT Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru. Kompetensi Karyawan hendaknya dapat diperhatikan untuk dapat menjaga konsistensi Karyawan dimasa yang akan datang. Pemberian pelatihan-pelatihan serta bisa memberi

kesempatan lagi untuk melanjutkan pendidikan semua itu tujuan dalam peningkatan kompetensi karyawan. Hal ini bisa berupa pengetahuan, keterampilan dan kemampuan juga termasuk dalam Kompetensi bagi karyawan sehingga dalam melakukan aktifitas dalam bekerja akan semakin baik.

3. Motivasi

Faktor motivasi berdasarkan hasil penelitian mempengaruhi kinerja. Untuk itu PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru perlu upaya meningkatkan motivasi karyawannya. Motivasi memang bukan hal mudah, karena orang akan termotivasi jika kebutuhannya telah terpenuhi, maka pimpinan perusahaan harus mengetahui kebutuhan-kebutuhan karyawan, sehingga karyawan merasa nyaman berada dilingkungan organisasi dimana dia berada. Upaya-upaya yang perlu dilakukan untuk meningkatkan motivasi secara tidak langsung dapat dilakukan melalui kepuasan kerja.

4. Dalam hal pengembangan sumber daya manusia hendaknya pihak PT. Bank OCBC NISP Tbk Cabang Pekanbaru perlu memperhatikan Karyawan sebagai individu secara utuh bukan semata-mata sebagai faktor produksi. Tidak hanya melalui keterampilan dan kepandaian saja, tetapi juga Kepemimpinan, Kompetensi, dan Motivasi perlu mendapat perhatian yang serius, sebab faktor-faktor ini menentukan tercapainya peningkatan kinerja dari karyawan itu sendiri.

Dalam hal objek penelitian yang akan dilakukan oleh penelliti-peneliti berikutnya disarankan untuk meneliti lebih lanjut variabel yang lain yang dapat mempengaruhi kinerja Karyawan Pada PT.

Bank OCBC NISP Tbk cabang Pekanbaru dari objek penelitian ini.

### DAFTAR PUSTAKA

- Boulter. N, Dalziel. M dan Hill. J, 1996, *People and Competencies*, Bidlles, Ltd.London.
- Gibson, James L, 1994., *Organisasi, Perilaku Struktur dan Proses (Terjemahan)* Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, M.S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan 10. Jakarta: Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani, 1994, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE-UGM Yogyakarta.
- Husein, Umar, 1999., *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi.*, Gramedia Utama., Jakarta
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2007), The Leadership Challenge*, Gramedia Utama., Jakarta
- Mathis, Robert L dan John H Jackson, 2006, *Human Resource Management*, terjemahan, Edisi Kesepuluh, Jakarta, Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2003, *Perencanaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*, Refika Aditama, Jakarta.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketujuh, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Miftah Thoha (2010), *Kepemimpinan dan Manajemen*, Devisi Buku Perguruan Tinggi, PT. Raja Grafindo Persada, Kakarta.
- Manopo, Christine. 2011. *Competency Based Talent and Performance*

- Management System*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Pasolong, Harbani. (2010). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Puji (2002) Analisis Pengaruh Perceived Carrer Plateau Terhadap Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja
- Rivai, Veithzal, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Fawzi, Ahmad. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- \_\_\_\_\_, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Rivai, Veithzal dan Mulyadi, Deddy. 2009, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rivai. M, 2004, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT Gramedia, Jakarta Hal 19, 20, 456
- Riva'i, Veithzal. 2004., *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Teori dan Praktik, Edisi 1, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Ridwan. 2004 *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Robbins, 2002, Manajemen. Edisi Kedua PT. Gramedia, Jakarta Hal 166
- Robbins, Stephen P, (2006), *Prilaku Organisasi, Management, New Jersey*, Penerbit Prentice Hall Inc
- Robbins, Stephen and Timothy A. Judge, 2007. *Organizational Behavior*, New Jersey; Prentice Hall.
- Robbins, Stephen dan Judge, Timothy. 2009. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Riduwan. 2008. *Dasar-dasar Statistika*. Bandung: Alfa Beta
- Siagian, Sondang P. 1997., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gunung Agung, Jakarta
- Riduwan. 2008. *Dasar-dasar Statistika*. Bandung: Alfa Beta
- ThohaMiftah. 2006. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta
- \_\_\_\_\_. 2007. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta
- Thoha, M. 2008. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada
- Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Veithzal Rivai. 2005. *Performance Appraisal*. PT. Raja Grafindo. Jakarta.
- Wibowo, 2007, *Manajemen Kinerja*, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.