

Pengaruh Kepemimpinan, Remunerasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Bri Klakahrejo

Bagus Tri Satya Nugroho

Nugrohosatya@gmail.com

Dr. Asmirin noor, SE., MM. dan Parwita Setya Wardhani, S.E., M.Si.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan faktor yang penting dalam perusahaan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai perlu dilakukan diantaranya gaya kepemimpinan, remunerasi dan lingkungan kerja agar keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi dapat dicapai. Tujuan dalam penelitian ini mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, remunerasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi yang digunakan adalah karyawan Kantor BRI Klakahrejo Surabaya. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh sejumlah 49 orang. Adapun teknik analisis menggunakan regresi linier berganda dengan menggunakan *software SPSS 20.0*. Hasil pengujian diperoleh tingkat signifikan uji F yang didapat sebesar $0,000 < 0,05$ mencerminkan gaya kepemimpinan, remunerasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BRI Klakahrejo Surabaya. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikan sebesar $0,000 < \alpha = 0,050$. Variabel remunerasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikan sebesar $0,029 < \alpha = 0,050$. Variabel lingkungan kerja juga memperlihatkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikansi $0,032 < \alpha = 0,050$

Kata Kunci : gaya kepemimpinan, remunerasi, lingkungan kerja , kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam lingkup organisasi merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan perusahaan tersebut. Tujuan organisasi dapat diraih semaksimal mungkin apabila didukung dengan kinerja yang baik dari para karyawan. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Kinerja berarti hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seseorang pegawai. Dengan demikian, kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu. Pada dasarnya kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (Bangun, 2016:231). Simamora (2017:327) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaannya.

Bank BRI sebagai salah satu bank BUMN dituntut untuk mampu bersaing dan beradaptasi secara cepat dengan kondisi dan tuntutan zaman akan kecepatan, kemudahan dan keamanan dalam bertransaksi keuangan. Sebagai sebuah bank milik negara, bank BRI secara terus menerus melakukan peningkatan dari aspek pelayanan, pengembangan produk, teknologi informasi. Bank BRI dituntut menyesuaikan keadaan masyarakat dan beradaptasi, tentu saja hal ini tidak terlepas dengan kualitas sumber daya manusia dan pekerjaannya agar dapat melakukan pekerjaannya secara baik dan profesional. Karyawan bank diuntut untuk dapat memiliki kinerja yang tinggi dengan dukungan berbagai faktor. Guna meningkatkan kinerja karyawan perlu dukungan perusahaan untuk mengidentifikasi dan menyediakan

umpan balik yang dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan yang akan berdampak pada kinerja perusahaan diantaranya adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tersebut.

Pola gaya kepemimpinan yang memegang peranan penting untuk mempengaruhi dan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik agar produktivitas kerja karyawan akan tercapai sehingga pencapaian tujuan perusahaan terpenuhi secara efektif dan efisien, maka disini perusahaan perlu menerapkan gaya kepemimpinan atau pola kerja yang konsisten terhadap situasi kerja yang dihadapi. Robbin (2016:6) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan memotivasi karyawan, mengatur aktivitas individu lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan konflik di antara anggotanya, guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi fokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi.

Disamping kepemimpinan, faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah pemberian remunerasi. Remunerasi merupakan bagian dari kompensasi yang diberikan oleh instansi kepada karyawannya. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk hasil kerja mereka (Handoko, 2016;89). Jadi melalui kompensasi tersebut karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi, kinerja serta meningkatkan kebutuhan hidupnya. Hal yang melandasi adanya kebijakan remunerasi adalah kesadaran sekaligus komitmen perusahaan untuk mewujudkan *clean and good governance*. Perubahan dan pembaharuan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kerja yang bersih dan sehat tidak mungkin akan dapat dilaksanakan dengan baik (efektif) tanpa kesejahteraan yang layak dari karyawan itu sendiri sebagai pelaksana tugas perusahaan.

Fungsi utama remunerasi sebagai bagian dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan motivasi kepada pegawai. Para pegawai berharap untuk setiap kinerja dan beban kerja yang diberikan pada suatu organisasi berbanding positif dengan upah yang diterima, (Astitioni, 2020). Pemberian remunerasi yang diberikan kepada pegawai didasarkan kepada *grading* atau posisi jabatan dan kinerja yang dihasilkan. Kinerja sendiri tidak dapat dicapai secara optimal apabila remunerasi diberikan secara tidak proporsional. Astitioni (2020) dari hasil penelitiannya memperlihatkan ada hubungan yang kuat dan positif antara remunerasi dengan kinerja karyawan.

Faktor lain yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja adalah lingkungan kerja. Lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada di dalam lingkungannya. Notoatmodjo (2016:157) mengemukakan lingkungan kerja adalah sesuatu yang sangat besar pengaruhnya terhadap produktivitas kerja, karena lingkungan kerja yang tidak baik merupakan beban tambahan bagi karyawan. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan kinerja yang bagus.

Mangkunegara (2016;73) mengungkapkan kondisi lingkungan kerja yang nyaman akan mempengaruhi pegawai bekerja lebih giat dan konsentrasi menyelesaikan tugas-tugasnya sesuai jadwal. Keberhasilan peningkatan kinerja menuntut instansi mengetahui sasaran kinerja. Jika sasaran kinerja ditumbuhkan dari dalam diri pegawai akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Oleh karena itu, hendaknya diusahakan agar lingkungan kerja harus baik dan kondusif karena lingkungan kerja yang baik dan kondusif menjadikan karyawan merasa betah berada di ruangan dan merasa senang serta bersemangat untuk melaksanakan tugas-tugasnya sehingga kepuasan kerja akan terbentuk dan dari kepuasan kerja karyawan tersebut maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya dilakukan oleh Putri *et.al*, (2018) dan

Prahastati (2018) memperlihatkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil berbeda ditunjukkan Azizi (2019) yang memperlihatkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Meilinda (2019), Syawal, (2019) serta Astitiani (2020) memperlihatkan pemberian remunerasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil berbeda ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Lolita (2016) serta Rahayu (2019) memperlihatkan pemberian remunerasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian berikutnya yang dilakukan oleh Sedarmayanti dan Rahadian, (2018), Syawal (2019) serta Astitiani (2020) memperlihatkan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil berbeda ditunjukkan oleh Prahastati (2018) memperlihatkan lingkungan kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ketidakkonsistenan hasil dari beberapa penelitian terdahulu berkaitan dengan gaya kepemimpinan, budaya kerja dan lingkungan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan, mendorong untuk mereplikasi penelitian terdahulu dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Remunerasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor BRI Klakahrejo.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh variabel-variabel yang digunakan dalam model penelitian yaitu : 1) mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, 2) mengetahui pengaruh remunerasi terhadap kinerja karyawan, 3) mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

LANDASAN TEORI

Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengolahan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan., (Simamora, 2016: 5). Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan sumber daya manusia di dalam perusahaandapat digunakan secara efektif guna berbagai tujuan. Hasibuan (2016: 24) mengungkapkan sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sedangkan Nawawi (2016:37) membagi pengertian sumber daya manusia menjadi dua, yaitu pengertian makro dan mikro. Pengertian sumber daya manusia secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan pekerjaan).

Dari definisi tersebut dapat dilihat terdapat penekanan dalam pemahaman manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai sebuah ilmu dan seni untuk mengatur mengatur hubungan dan peranan sumber daya manusia baik daya pikir atau daya fisik agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan

Terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia Hasibuan (2016:21) antara lain: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian

Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2016: 67), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga didefinisikan

sebagai suatu hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar kerja, target atau sasaran. Sedangkan Simamora (2017:327) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaannya. Lebih lanjut Simamora (2017:327) mengemukakan bahwa Kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaannya.

Pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok, (Mangkunegara, 2016:75).

Beberapa manfaat penilaian kinerja (Handoko, 2016:89) antara lain; 1) perbaikan prestasi kerja, 2) penyesuaian kompensasi, 3) keputusan penempatan, 4) kebutuhan latihan dan pengembangan, 5) perencanaan dan pengembangan karier, 6) penyimpangan proses *staffing*, 7) ketidak-akuratan informasional, 8) kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, 9) Kesempatan kerja yang adil, 10) tantangan-tantangan eksternal.

Terdapat dua faktor yang dapat memengaruhi kinerja (Mangkunegara, 2016:16) yaitu: 1) faktor individu. Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. 2) faktor lingkungan organisasi. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relative memadai.

Beberapa pengukuran kinerja karyawan menurut Hasibuan (2016:95) antara lain kesediaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan dan tanggung jawab.

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2017:49). Sedangkan menurut Rivai (2016:42) menyatakan kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Terdapat lima model kepemimpinan (Bangun, 2016:347) antara lain; 1) model Fiedler. menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan dan tingkat di mana situasi tertentu dapat memberikan kondali dan pengaruh kepada pemimpin, 2) model situasional Hersey dan Blanchard, mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif bergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya, 3) model pertukaran pemimpin anggota. Model ini menggunakan gaya kepemimpinan membentuk hubungan dengan kelompok-kelompok kecil dibawah mereka, 4) model jalur sasaran. Model ini dikembangkan oleh Robert House yang berpendapat bahwa fungsi utama pemimpin adalah membantu para bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Model ini berdasarkan pada teori motivasi harapan, yang menyatakan bahwa untuk memotivasi seseorang ditentukan pada harapan imbalan dan valensi. Faktor-faktor situasional mencakup karakteristik bawahan dan

lingkungan kerja dan *house* mengkategorikan perilaku pemimpin dalam empat kelompok yaitu kepemimpinan efektif, suportif, partisipatif, berorientasi pada prestasi, 5) model partisipasi-pemimpin. Model ini dikembangkan oleh Victor Vroom dan Philip Yetton yang menghubungkan antara gaya kepemimpinan dengan partisipasi dalam mengambil keputusan. Mereka berpendapat bahwa gaya kepemimpinan harus menyesuaikan diri agar dapat mencerminkan struktur tugas.

Menurut Kartono (2016:76), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut: 1) kemampuan mengambil keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat, 2) kemampuan memotivasi. Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya, 3) kemampuan komunikasi. Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung, 4) kemampuan mengendalikan bawahan. Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik, 5) tanggung jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya, 6) kemampuan mengendalikan emosional. Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Remunerasi

Remunerasi mempunyai arti harfiahnya adalah "*payment*" atau penggajian bisa juga uang ataupun substitusi dari uang yang ditetapkan dengan peraturan tertentu sebagai imbal balik suatu pekerjaan dan bersifat rutin. Sedangkan pengertian resmi menurut kamus Bahasa Indonesia adalah pemberian hadiah (penghargaan atas jasa dsb), imbalan atau gaji. Remunerasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *Remuneration*.

Menurut Muhammad dan Toruan (2017:338), remunerasi adalah kompensasi (imbalan) kerja yang dapat berupa gaji, tunjangan tetap, honorarium, insentif, bonus atas prestasi, pesangon, dan atau pensiun. Remunerasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja atau pegawai sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya tujuan dari sistem remunerasi adalah untuk membantu menciptakan kesadaran bersama diantara individu untuk bersedia bekerja sama dengan organisasi dan mengerjakan segala sesuatu yang dibutuhkan organisasi.

Mahmudi (2017:167), mengatakan bahwa tujuan utama sistem remunerasi sebagai berikut, 1) untuk menarik orang-orang yang kompeten, berkualitas, dan berkarakter bergabung dengan organisasi, 2) untuk mempertahankan orang-orang yang memiliki keunggulan, kompetensi, berkualitas dan berkarakter baik yang sudah bergabung dengan organisasi agar tidak keluar dari organisasi, 3) untuk menjaga agar orang-orang dalam organisasi tetap mau bekerja karena remunerasi yang tidak memadai memungkinkan

pegawai untuk melakukan mogok kerja yang sebenarnya sangat merugikan organisasi, 4) untuk memotivasi pegawai agar mencapai prestasi yang terbaik.

Sedangkan menurut Simamora (2016:86) remunerasi atau tunjangan digunakan untuk membantu organisasi memenuhi satu atau lebih dari tujuan-tujuan berikut: 1) meningkatkan moral karyawan, 2) memotivasi karyawan, 3) meningkatkan kepuasan kerja, 4) memikat karyawan baru, 5) mengurangi perputaran karyawan, 6) menjaga agar serikat pekerja tidak campur tangan, 7) menggunakan kompensasi secara lebih baik, 8) meningkatkan keamanan karyawan, 9) mempertahankan posisi yang menguntungkan, 10) meningkatkan citra perusahaan dikalangan karyawan.

Pendapat lain menurut Mangkuprawira (2016:196), secara umum tujuan sistem remunerasi adalah untuk membantu organisasi mencapai tujuan keberhasilan strategi organisasi dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal. Dengan demikian ada beberapa prinsip yang diterapkan sistem remunerasi, antara lain sebagai berikut: 1) terdapatnya rasa keadilan dan pemerataan pendapatan dalam organisasi, 2) setiap pekerjaan dinilai melalui proses evaluasi jabatan atau pekerjaan dan kinerja, 3) mempertimbangkan keadaan keuangan organisasi, 4) nilai rupiah dalam sistem remunerasi mampu bersaing dengan harga pasar tenaga kerja yang sejenis, 5) sistem remunerasi yang baru dapat membedakan orang yang berprestasi baik dan yang tidak dalam golongan yang sama, 6) sistem remunerasi yang baru harus dikaitkan dengan penilaian kinerja pegawai.

Penerapan sistem remunerasi saat ini mengacu pada 5 prinsip antara lain : 1) sistem merit, yaitu kebijakan aparatur sipil negara berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin dan status pernikahan, 2) adil, dalam arti jabatan dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan bobot yang sama dibayar sama dan pekerjaan yang menuntut pengetahuan, keterampilan, serta tanggung jawab yang lebih tinggi, dibayar lebih tinggi, 3) secara layak, yaitu dapat memenuhi kebutuhan hidup layak, 4) kompetitif, yaitu gaji PNS setara dengan gaji pegawai dengan kualifikasi yang sama di sektor swasta guna menghindari *brain drain*, 5) transparan, dalam arti hanya memperoleh gaji dan tunjangan resmi.

Dimensi-dimensi dari variabel remunerasi seperti yang dipaparkan oleh Lolita (2016), yaitu: 1) dimensi gaji, tidak lagi memakai istilah gaji pokok, di mana gaji ditetapkan dengan memperhatikan peranan masing-masing PNS dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan, 2) dimensi tunjangan biaya hidup (kemahalan), yang terdiri atas tunjangan pangan, perumahan, dan transport, 3) dimensi tunjangan kinerja (insentif), berupa tunjangan prestasi yang diberikan pada akhir tahun, 4) dimensi tunjangan hari raya, yang besarnya sama dengan gaji dan diberikan sekali dalam satu tahun.

Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2017:56) mendefinisikan lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan Nitisemito (2016: 109) berpendapat bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Lingkungan kerja dapat dibagi menjadi beberapa bagian atau bias disebut juga aspek pembentuk lingkungan kerja, bagian-bagian itu bias diuraikan sebagai berikut (Simanjuntak, 2016:39): *pertama*, pelayanan kerja. Pelayanan karyawan merupakan aspek terpenting yang harus dilakukan oleh setiap perusahaan terhadap tenaga kerja. Pelayanan yang baik dari perusahaan akan membuat karyawan lebih bergairah dalam bekerja, mempunyai rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, serta dapat terus menjaga nama baik perusahaan melalui produktivitas kerjanya dan tingkah lakunya. Pada umumnya pelayanan

karyawan meliputi beberapa hal yakni :1) Pelayanan makan dan minum, 2) Pelayanan kesehatan, 3) Pelayanan kamar kecil atau kamar mandi ditempat kerja, dan sebagainya.

Kedua, kondisi kerja. Kondisi kerja karyawan sebaiknya diusahakan oleh manajemen perusahaan sebaik mungkin agar timbul rasa aman dalam bekerja untuk karyawannya, kondisi kerja ini meliputi penerangan yang cukup, suhu udara yang tepat, kebisingan yang dapat dikendalikan, pengaruh warna, ruang gerak yang diperlukan dan keamanan kerja karyawan.

Ketiga, hubungan karyawan. Hubungan karyawan akan sangat menentukan dalam menghasilkan produktivitas kerja. Hal ini disebabkan karena adanya hubungan antara motivasi serta semangat dan kegairahan kerja dengan hubungan yang kondusif antar sesama karyawan dalam bekerja, ketidak serasian hubungan antara karyawan dapat menurunkan motivasi dan kegairahan yang akibatnya akan dapat menurunkan produktivitas kerja.

Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua (Sedarmayanti 2017:94), 1), lingkungan kerja fisik, yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung, 2) lingkungan kerja non fisik, adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun sesama dengan rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Sedangkan menurut Wursanto, (2017; 287) mengemukakan faktor yang mempengaruhi pembentukan perilaku yang berhubungan dengan kondisi lingkungan kerja dapat dibedakan menjadi dua jenis , *pertama*, kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik seperti; 1) keadaan bangunan, gedung atau tempat kerja yang menarik dan menjamin keselamatan kerja para pegawai, termasuk didalamnya ruang kerja yang nyaman dan mampu memberikan ruang gerak yang cukup bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya, serta mengatur ventilasi yang baik sehingga para pegawai merasa betah bekerja, 2) tersedianya beberapa fasilitas, seperti: a) Peralatan kerja yang cukup memadai sesuai dengan jenis pekerjaan masing-masing pegawai, b) Tersedianya tempat-tempat rekreasi, tempat istirahat, tempat olahraga berikut kelengkapannya, kantin atau kafeteria, tempat ibadah, tempat pertemuan, dan sebagainya, c) Tersedianya sarana transportasi khusus antar jemput pegawai, 3) letak gedung atau tempat kerja yang strategis sehingga mudah di jangkau dari segala penjuru dengan kendaraan umum. Dengan memberikan berbagai fasilitas seperti tersebut di atas diharapkan para pegawai akan berperilaku sesuai dengan perilaku yang dikehendaki organisasi yang pada akhirnya dapat memberikan dorongan untuk bekerja dengan semangat, disiplin, dan loyalitas yang tinggi.

Kedua, kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi psikis. Kondisi lingkungan kerja yang menyangkut psikis adalah segala sesuatu yang segi psikis dari lingkungan kerja, antara lain meliputi: 1) adanya perasaan nyaman dari para pegawai dalam menjalankan tugasnya, misalnya; rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugas, merasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang sewenang-wenang (secara tidak adil), dan merasa aman dari segala macam bentuk tuduhan sebagai akibat dari saling curiga mencurigai diantara para pegawai, 2) adanya loyalitas yang bersifat dua dimensi, yaitu; loyalitas yang bersifat vertikal yaitu loyalitas antara pimpinan dengan bawahan, dan loyalitas antara bawahan dengan pimpinan dan loyalitas yang bersifat horisontal yaitu loyalitas antara pimpinan dengan pimpinan yang setingkat, antara bawahan dengan bawahan, atau antar pegawai yang setingkat, 3) adanya perasaan puas dikalangan pegawai. Perasaan puas ini akan terwujud apabila pegawai merasa bahwa kebutuhannya dapat terpenuhi, baik kebutuhan fisik maupun kebutuhan sosial, lebih-lebih kebutuhan psikologis.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, (Sedarmayanti, 2017:104) diantaranya

adalah: 1) penerangan atau cahaya di tempat kerja, 2) temperatur atau suhu udara di tempat kerja, 3) kelembaban di tempat kerja, 4) sirkulasi udara di tempat kerja, 5) kebisingan ditempat kerja, 6) getaran mekanis di tempat kerja, 7) bau-bauan di tempat kerja, 8) tata warna di tempat kerja, 9) dekorasi ditempat kerja, 10) musik di tempat kerja, 11) keamanan di tempat kerja

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan sebagai kemampuan memotivasi karyawan, mengatur aktivitas individu lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan konflik di antara anggotanya, guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan, (Robbin, 2016:6). Pola kepemimpinan yang memegang peranan penting untuk mempengaruhi dan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik agar produktivitas kerja karyawan akan tercapai sehingga pencapaian tujuan perusahaan terpenuhi secara efektif dan efisien, maka disini perusahaan perlu menerapkan gaya kepemimpinan atau pola kerja yang konsisten terhadap situasi kerja yang dihadapi. Kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, mengenai keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Karyawan yang memiliki pimpinan yang adil dan bijaksana, memberikan arahan pada saat memberi perintah, serta dapat bekerjasama dengan karyawan, maka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer (pimpinan) dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran maksimal. Putri *et.al*, (2018) dan Prahastati (2018) memperlihatkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Berdasarkan uraian diatas hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut :

H_1 = Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BRI Klakahrejo.

Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan

Remunerasi atau tunjangan kinerja merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong karyawan dalam memberikan kinerja yang baik. Remunerasi merupakan imbalan balas jasa yang diberikan suatu organisasi atau instansi kepada karyawan atas prestasi yang telah diberikan karyawan tersebut dalam mencapai tujuan organisasi atau instansi.

Remunerasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan reformasi birokrasi. Hal ini dilatarbelakangi oleh kesadaran sekaligus komitmen pemerintah untuk mewujudkan *clean and good governance*. Perubahan dan pembaharuan tersebut dilaksanakan untuk menghapus kesan pemerintahan yang selama ini dinilai buruk yang ditandai buruknya kualitas pelayanan publik (lambat, tidak ada kepastianaturan/hukum, berbelit belit, arogan, minta dilayani atau *feodal style*). Remunerasi sendiri merupakan bagian dari kompensasi yang diberikan oleh instansi kepada karyawannya. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk hasil kerja mereka (Handoko, 2016:89).

Dengan remunerasi sendiri, karyawan akan dituntut untuk mengoptimalkan kinerjanya karena jumlah remunerasi yang diterima akan sebanding dengan kinerja yang dilakukan, atau dengan kata lain harus memenuhi target tertentu. Syawal, (2019) serta Astitiani (2020) dalam penelitiannya memperlihatkan pemberian remunerasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut :

H_2 = Remunerasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BRI Klakahrejo

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan. Lingkungan kerja adalah sesuatu yang sangat besar pengaruhnya terhadap produktivitas kerja, karena lingkungan kerja yang tidak baik merupakan beban tambahan bagi karyawan. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan kinerja yang bagus, (Notoatmodjo, 2016:157)

Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan kinerja yang bagus. Oleh karena itu, hendaknya diusahakan agar lingkungan kerja harus baik dan kondusif karena lingkungan kerja yang baik dan kondusif menjadikan karyawan merasa betah berada di ruangan dan merasa senang serta bersemangat untuk melaksanakan tugas-tugasnya sehingga kepuasan kerja akan terbentuk dan dari kepuasan kerja karyawan tersebut maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat bekerja akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh Syawal (2019) serta Astitiani (2020) memperlihatkan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas hipotesis yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut :

H₃ = Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank BRI Klakahrejo

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini berjenis kuantitatif, merupakan penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono,2016:13)

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank BRI Klakahrejo berjumlah 49 orang. Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, dimana teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Jumlah sampel yang digunakan sebagai responden adalah karyawan BRI Klakahrejo sejumlah 49 orang.

Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran

Kepemimpinan

Merupakan kemampuan pimpinan bank BRI Klakahrejo dalam mendorong karyawan agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Terdapat enam indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan, (Kartono 2016;76), yaitu : 1) kemampuan mengambil keputusan, 2) kemampuan memotivasi, 3) kemampuan komunikasi, 4) kemampuan mengendalikan bawahan, 5) tanggung jawab, 6) kemampuan mengendalikan emosional.

Remunerasi

Remunerasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja atau pegawai sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun indikator variabel remunerasi dikembangkan dari pendapat Lolita (2016) adalah; 1) gaji, 2) tunjangan biaya hidup (kemahalan), 3) tunjangan kinerja (insentif), 4) tunjangan hari raya

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan bank BRI Klakahrejo pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja. Terdapat sebelas indikator yang digunakan untuk mengukur variabel lingkungan kerja (Sedarmayanti, 2017:104) adalah: 1) penerangan atau cahaya di tempat kerja, 2) temperatur atau suhu udara di tempat kerja, 3) kelembaban di tempat kerja, 4) sirkulasi udara di tempat kerja, 5) kebisingan ditempat kerja, 6) getaran mekanis di tempat kerja, 7) bau-bauan di tempat kerja, 8) tata warna di tempat kerja, 9) dekorasi ditempat kerja, 10) musik di tempat kerja, 11) keamanan di tempat kerja

Kinerja Karyawan

Merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan bank BRI Klakahrejo dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Terdapat sebelas indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, (Hasibuan 2016:95) yaitu : 1) kesediaan, 2) prestasi kerja, 3) kejujuran, 4) kedisiplinan, 5) kreativitas, 6) kerjasama, 7) kepemimpinan, 8) kepribadian, 9) prakarsa, 10) kecakapan, 11) tanggung jawab

Teknik Analisa Data

Uji Instrumen

Uji instrumen menggunakan dua alat uji; 1) uji validitas. Untuk mencari validitas sebuah item dengan mengkorelasikan skor item dengan total item-item dalam pernyataan pada kuesioner dengan jalan menghitung koefisien korelasi dari tiap-tiap pernyataan dengan skor total yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan angka kritis r produk momen, 2) uji reliabilitas. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan cara *one shot* methode atau pengukuran sekali saja.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Penelitian ini menggunakan plot probabilitas normal (*Normal probability plot*) untuk menguji kenormalitasan jika penyebaran data (titik) disekitar sumbu diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas.

Multikolinieritas

Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas, maka dilakukan dengan membandingkan nilai R^2 dengan nilai t -test untuk masing-masing variabel independen. Kolinearitas sering kali diduga jika R^2 tinggi (antara 0,7 dan 1) dan ketika korelasi derajat nol juga tinggi, tetapi tidak satu pun atau sangat sedikit koefisien regresi parsial yang secara individual penting secara statistik atas dasar pengujian t -test yang konvensional

Heteroskedastisitas

Bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi terdapat kesamaan varians dari residu dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain sama, maka disebut homoskedastisitas dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Arikunto (2014:289), analisa regresi linier berganda adalah suatu prosedur statistik dalam menganalisa hubungan antara variabel satu atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen rumus multiple regresinya adalah sebagai berikut : $Y = a + b_1X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e_i$

Dimana :

- Y = Kinerja Karyawan
 X_1 = Kepemimpinan
 X_2 = Remunerasi
 X_3 = Lingkungan Kerja
 $b_{1...4}$ = Koefisien Regresi
a = Konstanta

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Profil responden dalam penelitian digambarkan melalui jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja sebagai berikut :

Tabel 1
Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Prosen
Jenis Kelamin		
Pria	22	44,9%
Wanita	27	55,1%
Usia		
20-25 tahun	7	14,3%
26-30 tahun	16	32,7%
31-40 tahun	24	49,0%
> 40 tahun	2	4,1%
PendidikanTerakhir		
SMA	4	8,2%
D3	1	2,0%
S1	44	89,8%
Masa Kerja		
< 3 tahun	2	4,1%
3-5 tahun	11	22,4%
6-10 tahun	19	38,8%
> 10 tahun	17	34,7%

Sumber: Kuesioner, 2021 Diolah

Tabel 1 memperlihatkan responden terbanyak adalah berjenis kelamin wanita sebesar 55,1%. Usia terbanyak adalah responden yang berusia antara 31-40 tahun sebesar 40,9%. Pendidikan terakhir terbanyak adalah responden yang berpendidikan S1 sebesar 89,8%. Masa kerja responden terbanyak adalah merak yang telah bekerja antara 6-10 sebesar 38,8%.

Tanggapan Responden

Tanggapan dari 49 karyawan Bank BRI Klakah Rejo Surabaya berkaitan dengan gaya kepemimpinan, remunerasi, lingkungan kerja serta kinerja karyawan disajikan dalam Tabel 2 sebagai berikut :

Tabel 2
Tanggapan Responden

Variabel	Frekuensi					Total Skor	Mean
	STS	TS	CS	S	SS		
Gaya kepemimpinan	2	15	78	169	30	1.092	3,73
Remunerasi	2	21	44	100	29	721	3,68
Lingkungan kerja	3	29	147	294	66	2.008	3,73
Kinerja karyawan	0	26	172	272	69	2.001	3,71

Sumber: Kuesioner, 2021 Diolah

Tabel 2 memperlihatkan rata-rata tanggapan responden berkaitan gaya kepemimpinan, remunerasi, lingkungan kerja serta kinerja karyawan menyatakan setuju. Hasil ini diindikasikan dengan nilai rata-rata tanggapan responden dalam interval kelas termasuk dalam kategori $3,40 < x \leq 4,20$.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Hasil uji validitas data sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 3

Tabel 3
Uji Validitas

Variabel	Indikator	Pearson Correlation	Tingkat Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	Butir GK 1	0,696	0,000	Valid
	Butir GK 2	0,578	0,000	Valid
	Butir GK 3	0,606	0,000	Valid
	Butir GK 4	0,497	0,000	Valid
	Butir GK 5	0,537	0,000	Valid
	Butir GK 6	0,366	0,036	Valid
Remunerasi	Butir Rmn 1	0,813	0,000	Valid
	Butir Rmn 2	0,807	0,000	Valid
	Butir Rmn 3	0,826	0,000	Valid
	Butir Rmn 4	0,762	0,000	Valid
Lingkungan Kerja	Butir LK 1	0,592	0,000	Valid
	Butir LK 2	0,642	0,000	Valid
	Butir LK 3	0,636	0,000	Valid
	Butir LK 4	0,560	0,000	Valid
	Butir LK 5	0,569	0,000	Valid
	Butir LK 6	0,609	0,000	Valid
	Butir LK 7	0,758	0,000	Valid
	Butir LK 8	0,606	0,000	Valid
	Butir LK 9	0,585	0,000	Valid
	Butir LK 10	0,407	0,004	Valid
	Butir LK 11	0,387	0,006	Valid
Kinerja Karyawan	Butir KK 1	0,636	0,000	Valid
	Butir KK 2	0,691	0,000	Valid
	Butir KK 3	0,674	0,000	Valid
	Butir KK 4	0,629	0,000	Valid
	Butir KK 5	0,732	0,000	Valid
	Butir KK 6	0,720	0,000	Valid
	Butir KK 7	0,692	0,000	Valid
	Butir KK 8	0,522	0,000	Valid
	Butir KK 9	0,608	0,000	Valid
	Butir KK 10	0,623	0,000	Valid
	Butir KK 11	0,398	0,005	Valid

Sumber: Kuesioner, 2021 Diolah

Tabel 3 memperlihatkan seluruh item pernyataan memiliki signifikansi uji korelasi dibawah 0,05 dengan nilai *pearson correlation* masing-masing variabel diperoleh semuanya diatas nilai kritis sebesar 0,30 sehingga kuesioner yang disebarkan dinyatakan valid. Sedangkan hasil uji reliabilitas nilai *cronbach alpha* nampak pada Tabel 4 berikut :

Tabel 4
Reliability Statistic

Variabel	Alpha Cronbach	N Of Item	Nilai Kritis	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,644	6	0,60	Reliabel
Remunerasi	0,811	4	0,60	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,804	11	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,852	11	0,60	Reliabel

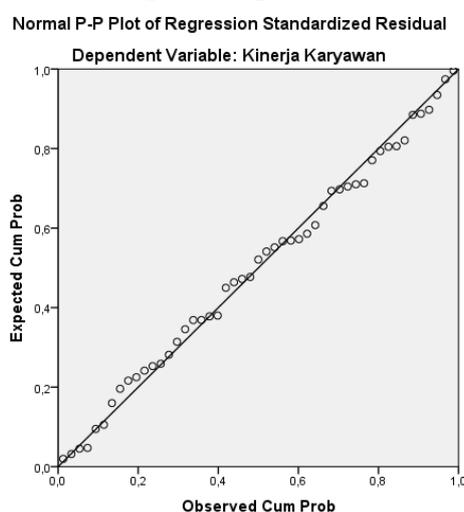
Sumber: Kuesioner, 2021 Diolah

Tabel 4 terlihat nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel lebih besar 0,60 yang berarti butir-butir pertanyaan dari seluruh variabel seluruhnya reliabel dan dapat digunakan dalam penelitian.

Analisis Asumsi Klasik

Normalitas

Hasil pengujian yang telah dilakukan diperoleh grafik normalitas sebagai berikut :



Sumber: Kuesioner, 2021 Diolah

Gambar 1

Grafik Pengujian Normalitas Data

Gambar 1 memperlihatkan distribusi data yang dihasilkan telah mengikuti garis diagonal antara 0 (nol) dengan pertemuan sumbu Y (*Expected Cum. Prob.*) dengan sumbu X (*Observed Cum Prob.*) Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini telah berdistribusi normal.

Pengujian Multikolinearitas

Hasil pengujian multikolinieritas yang telah dilakukan nampak pada Tabel 5 sebagai berikut

Tabel 5
Nilai Tolerance dan Variance Inflation Faktor

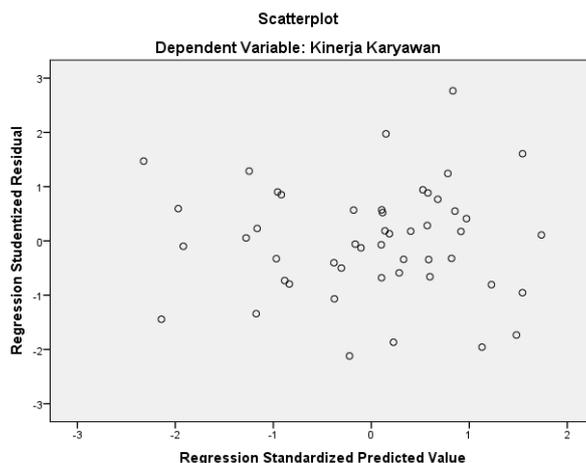
Variabel	Nilai Tolerance	Nilai VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,730	1,371	Bebas Multikolinieritas
Remunerasi	0,796	1,257	Bebas Multikolinieritas
Lingkungan Kerja	0,616	1,623	Bebas Multikolinieritas

Sumber: Kuesioner, 2021 Diolah

Tabel 6 dapat memperlihatkan nilai *Variance Influence Factor* (VIF) variabel gaya kepemimpinan, remunerasi dan lingkungan kerja yang dihasilkan lebih kecil dari 10. Hasil ini mengindikasikan model yang digunakan dalam penelitian terbebas dari gangguan multikolinieritas.

Pengujian Heteroskedastisitas

Hasil pengujian yang telah dilakukan diperoleh grafik sebagai berikut :



Sumber: Kuesioner, 2022 Diolah

Gambar 2

Heteroskedastisitas pada Regresi Linier Berganda

Gambar 2 memperlihatkan sebaran titik-titik telah menyebar secara acak, tidak membentuk sebuah pola tertentu yang jelas, serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hasil ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan dalam penelitian terhindar dari gangguan heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian regresi yang telah dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 6
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel Bebas	Koefisien Regresi	Sig.	r
Gaya kepemimpinan	1,042	0,000	0,528
Remunerasi	0,432	0,029	0,319
Lingkungan Kerja	0,284	0,032	0,313
Konstanta	-0,406		
Sig. F	0,000		
R	0,768		
R ²	0,590		

Sumber: Kuesioner, 2021 Diolah

Tabel 6 dapat diuraikan sebagai berikut; 1) nilai konstanta yang dihasilkan sebesar -0,406. Hasil ini memperlihatkan bahwa jika variabel bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan, remunerasi dan lingkungan kerja tidak ada perubahan atau sebesar 0, maka kinerja karyawan akan sebesar -0,406, 2) nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan, remunerasi dan lingkungan kerja masing-masing bersifat positif. Hasil ini mencerminkan gaya kepemimpinan, remunerasi dan lingkungan kerja masing-masing memiliki hubungan searah dengan kinerja karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan, remunerasi dan lingkungan kerja yang ada pada Bank BRI Klakahrejo Surabaya akan semakin meningkatkan kinerja karyawan pada bank tersebut.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian yang telah dilakukan memperlihatkan kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan BRI Klakahrejo Surabaya. Hasil ini

mengindikasikan semakin baik kepemimpinan yang diterapkan dalam badan tersebut akan meningkatkan kinerja karyawannya. Hasil ini menunjukkan pola kepemimpinan yang memegang peranan penting untuk mempengaruhi dan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik agar produktivitas kerja karyawan tinggi sehingga pencapaian tujuan BRI Klakahrejo Surabaya terpenuhi secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, mengenai keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan dalam bank tersebut membuat karyawan merasa senang sehingga kinerja mereka dalam melakukan suatu pekerjaan semakin meningkat. Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan pada BRI Klakahrejo Surabaya mencerminkan perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin juga baik. Perilaku atau cara seorang pemimpin ini mempengaruhi bawahannya agar dapat mencapai tujuan tertentu semakin dapat diterima. Pimpinan memberikan kepercayaan dan mendelegasikan tugas kepada bawahannya, akan membuat semangat kerja bawahannya akan meningkat sehingga kepuasan kerja juga meningkat.

Kepemimpinan sebagai kemampuan memotivasi karyawan, mengatur aktivitas individu lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan konflik di antara anggotanya, guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan, (Robbin, 2016:6). Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Putri *et.al*, (2018) dan Prahastati (2018) memperlihatkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian yang telah dilakukan memperlihatkan remunerasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan BRI Klakahrejo Surabaya. Hasil ini mengindikasikan semakin tinggi remunerasi yang didapat karyawan akan semakin meningkatkan kinerja mereka. Remunerasi yang diberikan oleh organisasi dapat memberikan tambahan penghasilan kepada setiap pegawai. Dengan adanya remunerasi, karyawan bisa mendapatkan penghasilan yang lebih baik dan meningkatkan kesejahteraan hidupnya, membuat mereka lebih konsentrasi dalam bekerja. Seseorang akan bekerja dengan nyaman dan tenang bila memiliki penghasilan yang layak dan cukup untuk keluarganya. Remunerasi hadir sebagai pendorong agar karyawan bisa bekerja maksimal tanpa perlu khawatir dengan penghasilan. Dengan remunerasi sendiri, karyawan akan dituntut untuk mengoptimalkan kinerjanya karena jumlah remunerasi yang diterima akan sebanding dengan kinerja yang dilakukan, atau dengan kata lain harus memenuhi target tertentu.

Fungsi utama remunerasi sebagai bagian dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan motivasi kepada karyawan. Karyawan berharap untuk setiap kinerja dan beban kerja yang diberikan pada suatu organisasi berbanding positif dengan upah yang diterima. Remunerasi karyawan yang buruk, di mana skala gaji tetap ada konstan untuk waktu yang lama akan menurunkan moral karyawan yang menyebabkan kinerja buruk. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Syawal, (2019) serta Astitiani (2020) dalam penelitiannya memperlihatkan pemberian remunerasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian yang telah dilakukan memperlihatkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan BRI Klakah Rejo Surabaya. Hasil ini mengindikasikan semakin baik kondisi lingkungan kerja karyawan semakin tinggi tingkat kinerja mereka. Lingkungan merupakan kondisi dalam perusahaan dimana para karyawan tersebut bekerja, yang dapat dipersiapkan oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan.

Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan kinerja yang bagus. Oleh karena itu, hendaknya diusahakan agar lingkungan kerja harus baik dan kondusif karena lingkungan kerja yang baik dan kondusif menjadikan karyawan merasa betah berada di ruangan dan merasa senang serta bersemangat untuk melaksanakan tugas-tugasnya sehingga kepuasan kerja akan terbentuk dan dari kepuasan kerja karyawan tersebut maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat bekerja akan membawa dampak yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Semakin nyaman lingkungan kerja, maka karyawan semakin termotivasi dan bersemangat untuk melakukan suatu pekerjaan. Karyawan yang memiliki semangat tinggi akan tercipta kerjasama tim untuk pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan karena faktor lingkungan mempunyai peran yang sangat besar sehingga dapat tercipta kerja sama tim, partisipasi aktif dan sebagainya, sehingga faktor lingkungan (baik fisik maupun sosial) yang diduga berperan terhadap tingkah laku individu atau kelompok. Hal ini disebabkan karena faktor lingkungan kerja yang mempunyai peran penting dalam mempengaruhi struktur organisasi dan yang dapat mendorong timbulnya perilaku kedalam organisasi.

Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan Syawal (2019) serta Astitiani (2020) memperlihatkan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan memperlihatkan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis sistem pengendalian intern penerimaan dan pengeluaran barang yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut; 1) kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan BRI Klakahrejo Surabaya. Hasil ini mengindikasikan pola kepemimpinan yang memegang peranan penting untuk mempengaruhi dan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik agar produktivitas kerja karyawan tinggi sehingga pencapaian tujuan BRI Klakahrejo Surabaya terpenuhi secara efektif dan efisien. Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan pada BRI Klakahrejo Surabaya mencerminkan perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin juga baik, 2) remunerasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan BRI Klakahrejo Surabaya. Hasil ini mengindikasikan remunerasi hadir sebagai pendorong agar karyawan bisa bekerja maksimal tanpa perlu khawatir dengan penghasilan. Dengan remunerasi karyawan akan dituntut untuk mengoptimalkan kinerjanya karena jumlah remunerasi yang diterima akan sebanding dengan kinerja yang dilakukan, 3) lingkungan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan BRI Klakah Rejo Surabaya. Hasil ini mengindikasikan lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan kinerja yang bagus. Lingkungan kerja yang baik dan kondusif menjadikan karyawan merasa betah berada di ruangan dan merasa senang serta bersemangat untuk melaksanakan tugas-tugasnya sehingga kepuasan kerja akan terbentuk dan dari kepuasan kerja karyawan tersebut maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Keterbatasan

Dalam penulisan ini masih memiliki banyak keterbatasan diantaranya adalah; 1) sumber data hanya menggunakan kuisioner kurang mencerminkan keadaan sebenarnya oleh karena itu akan lebih baik jika ditambahkan dengan menggunakan wawancara atau interview, 2) adanya keterbatasan waktu karena padatnya jam kerja pada karyawan sebagai sumber informasi dari Bank BRI Klakah Rejo Surabaya sehingga data yang di peroleh tidak maksimal, 3) penelitian ini hanya memfokuskan pada kajian mengenai gaya kepemimpinan, remunerasi dan lingkungan kerja dalam kaitannya dengan kinerja karyawan. Penelitian ini belum memasukkan variabel atas aspek lain misalnya kepuasan karyawan maupun kedisiplinan yang mungkin dapat mempengaruhi dan menyempurnakan hasil penelitian ini.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang ada maka penulis dapat memberikan saran- saran sebagai berikut; 1) perlu lebih mengembangkan kepemimpinan yang lebih demokratis dilingkungan Bank BRI Klakah Rejo Surabaya dengan memperhatikan komunikasi yang dikembangkan dalam perusahaan tersebut, agar tercipta hubungan yang baik dan harmonis yang telah terjalin dengan karyawannya. Hal ini akan mendorong seorang karyawan untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya akan menghantarkan ke suatu penilaian kinerja yang baik, sehingga produktivitas dapat meningkat, 2) lebih mampu dalam memberikan remunerasi sesuai dengan kondisi pasar yang berlaku saat ini. Sehingga karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih produktif dalam meningkatkan prestasi kerjanya. Perlu adanya peningkatan jumlah remunerasi yang diberikan kepada karyawan, khususnya pemberian tunjangan yang harus disesuaikan dengan beban kerja yang harus di tanggung. Agar karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil, 3) lebih memperhatikan faktor yang ada pada lingkungan kerja non fisik seperti meningkatkan perhatian dan dukungan manager kepada karyawan, menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan, dan memberikan pengarahan serta pengawasan te

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. S. 2016. *Manajemen Penelitian*. Cetakan Ketujuh. Penerbit PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Astiani, P.S. 2020. Remunerasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*. 9. (11) : 3533-3557
- Azizi. H. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Di Kalimantan Barat Dengan *Work Engagement* Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Bisnis & Manajemen*.. 16 (2): 15 - 34.
- Bangun, W. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Handoko. T.H. 2016. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE Press. Yogyakarta.
- Hasibuan. M. SP. 2016. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktifitas*. Bina Aksara. Bandung.
- Kartono, K. 2016. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Lolita, G. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Atasan Dan Remunerasi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pegawai Pemda Jakarta Timur. *Jurnal Eksekutif*. 13.(1).: 137-160.
- Mahmudi. 2017. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Kedua. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mangkunegara. AP. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Rosda. Bandung.
- Mangkuprawira, S. 2016. *Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Meilinda, H. 2019. Pengaruh Remunerasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi Pada Balai Besar Wilayah Sungai Citanduy Banjar). *Bussiness Managemen and Enterprenuership Journal*. 1.(3) :141-154.

- Nawawi. H. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nitisemito. A. S. 2016. *Manajemen Personalia*. Penerbit. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Notoadmodjo, S. 2016. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Prahastati, S. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator. *Economic Education Analysis Journal*. 7 (2) : 543-552.
- Putri, A., Nurlaely* dan H. Subagyo. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bpr Agro Cipta Adiguna Pare. *JIMEK*. 1.(1) : 34-49.
- Rahayu, B. 2018. Pengaruh Kepemimpinan, Insentif, Remunerasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Industri Sandang Pangan Nusantara Cilacap). *Jurnal Ekonomi Universitas Kediri*. 1.(1) : 1-22.
- Rivai. V 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori Ke Praktik*. Edisi pertama. Cetakan Pertama. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins. S. 2016. *Organization Behaviour*. Seventh Edition. A Simon & Schuster Company. Englewood Cliffs. New Jersey 07632.
- Sedarmayanti, dan N. Rahadian, 2018. Hubungan Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Lembaga Pendidikan Tinggi. *Jurnal Ilmu Administrasi*. 15.(1) : 63-71.
- Sedarmayanti. 2017. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju. Jakarta.
- Simamora. H. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Simanjuntak, P. J. 2016. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit CV. Alfabeth. Bandung.
- Syawal, M. 2019. Pengaruh Remunerasi, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi*. 3.(1) :77-88.
- Thoha, M. 2017. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Wursanto. 2017. *Manajemen Kepegawaian*. Penerbit. Kanisius. Yogyakarta.