

BAB V

PEMBAHASAN

A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan dengan menyebar angket kepada 60 responden yang merupakan karyawan PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar dan kemudian di tindak lanjuti dengan analisis data menggunakan bantuan aplikasi SPSS versi 20. Dari pengujian hipotesis yang dilihat dari uji t diperoleh hasil t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,211 > 0,2144$) dan nilai signifikan menunjukkan lebih kecil dari taraf signifikan ($0,031 < 0,05$), ini berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar adalah gaya kepemimpinan demokratis dimana pimpinan lebih mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan perusahaan serta menerima masukan dari para karyawan.

Dengan adanya gaya kepemimpinan yang diterapkan PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar akan dapat membantu karyawan dalam menggunakan pikirannya secara kritis dan tepat sesuai sasaran dalam melaksanakan tugasnya dengan baik dan meningkatkan keahlian dan kemampuannya. Sehingga dapat mencapai kinerja yang diharapkan demi kemajuan suatu organisasi.

Hal ini sesuai dengan ungkapan Harold Koontz dan Cyril O'Donnel sebagaimana dikutip oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama.¹

Hasil penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh Andrew C. Johannes, Adolfina, dan Rita N. Taroreh² yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Agen AJB Bumiputera 1912 Cabang Tikala yang menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Jadi berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan didukung dengan hasil penelitian terdahulu sudah jelas bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan dianggap memiliki peranan sangat penting dalam menentukan kinerja karyawan karena pemimpinlah yang dapat mengarahkan, membimbing maupun mengambil keputusan terkait dengan perusahaan dan keberlangsungan hidup para pegawainya.

B. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan dengan menyebar angket kepada 60 responden yang merupakan karyawan PT. Petro Jaya Gas

¹ Paul Hersey dan Ken Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 1995), hlm., hlm. 98-99.

² Andrew C. Johannes, Adolfina, dan Rita N. Taroreh, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Agen pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Tikala", *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16, N. 01*, Tahun 2016.

Kota Blitar dan kemudian di tindak lanjuti dengan analisis data menggunakan bantuan aplikasi SPSS versi 20. Dari pengujian hipotesis yang dilihat dari uji t diperoleh hasil t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,371 > 0,2144$) dan nilai signifikan menunjukkan lebih kecil dari taraf signifikan ($0,021 < 0,05$), ini berarti bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar.

PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar memiliki budaya organisasi atau nilai-nilai yang mendukung hubungan perilaku-perilaku yang baik antar sesama karyawan seperti berjabat tangan sebelum memulai pekerjaan, datang tepat waktu dalam bekerja dan setiap kegiatan sehingga dapat menciptakan kedisiplinan dalam bekerja, menerapkan kegiatan keagamaan yang bertujuan untuk meningkatkan moral yang mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan, shalat berjamaah dan juga selalu berdo'a sebelum bekerja, tahlil dan do'a bersama setiap satu bulan sekali, kegiatan mengaji Al-Quran setiap hari senin dan kamis dan wajib diikuti oleh seluruh karyawan, mengikuti setiap kegiatan perusahaan dengan baik, serta gotong royong dan saling membantu. Disini karyawan merasakan kenyamanan dengan budaya organisasi yang diterapkan oleh PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar, hal tersebut dapat dilihat dari budaya organisasinya sudah bagus sehingga perlu dipertahankan dan ditingkatkan lagi agar budaya organisasi yang sudah tercipta dapat lebih baik

lagi sehingga karyawan bisa selalu konsisten untuk meningkatkan kinerjanya.³

Hal ini sesuai dengan ungkapan Stephen P. Robbins sebagaimana dikutip oleh Wibowo bahwa budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak.⁴

Budaya yang ada dalam organisasi bisa kuat dan juga bisa lemah. Budaya organisasi dikatakan kuat apabila nilai-nilai, sikap, dan kepercayaan bersama tersebut dipahami serta dianut dengan teguh dan komitmen yang tinggi, sehingga rasa kebersamaan dapat tercipta. Sebaliknya, budaya organisasi yang lemah tercermin pada kurangnya komitmen anggota atau karyawan terhadap nilai-nilai, kepercayaan, dan sikap bersama yang biasa dilakukan atau disepakati.

Adanya budaya organisasi yang kuat, sangat bermanfaat bagi organisasi, yaitu dalam hal:⁵

- a. Budaya organisasi dapat mempunyai dampak signifikan pada kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang.

³ Data dari Bapak Mokhammad Rizal Kholid (Wakil Direktur bagian SDM Mayangkara Group Blitar), tanggal 18 April 2019.

⁴Wibowo, *Budaya Organisasi, Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada), 2013, hlm. 17.

⁵ *Ibid*, hlm. 49.

- b. Budaya organisasi bahkan mungkin akan merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan pada dekade ke depan.
- c. Budaya organisasi menunjukkan kinerja finansial jangka panjang kuat, tidak jarang mereka berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh orang yang layak dan cerdas.
- d. Meskipun kuat untuk berubah, budaya perusahaan dapat dibuat untuk lebih meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi Andriani⁶ yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. ” X ” Sidoarjo. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa berdasarkan uji t diperoleh hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

C. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan dengan menyebar angket kepada 60 responden yang merupakan karyawan PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar dan kemudian di tindak lanjuti dengan analisis data menggunakan

⁶Dewi Andriani, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. ” X ” Sidoarjo”, *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Perbankan Vol. 2 No. 2* Tahun 2016.

bantuan aplikasi SPSS versi 20. Dari pengujian hipotesis yang dilihat dari uji t diperoleh hasil t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,812 > 0,2144$) dan nilai signifikan menunjukkan lebih kecil dari taraf signifikan ($0,007 < 0,05$), ini berarti bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar.

Hasil ini menunjukkan bahwa PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar telah memberikan kompensasi yang baik kepada karyawannya. Kompensasi yang diberikan oleh PT. Petro Jaya Gas kepada para karyawannya diantaranya: gaji dan bonus sebagai bentuk apresiasi kepada karyawan yang berprestasi dalam bentuk kerapian, kebersihan, dan ketepatan dalam melayani pelanggan, perusahaan juga memberikan kebijakan berupa uang makan kepada seluruh karyawan, memberikan fasilitas dalam bentuk pakaian kerja, tempat beribadah, peralatan dan perlengkapan kerja, dan fasilitas ruang kerja untuk kenyamanan karyawan dalam bekerja, pemberian kompensasi berupa umroh setiap satu tahun sekali bagi karyawan yang memenuhi persyaratan, pemberian beasiswa bagi anak karyawan ini merupakan tunjangan yang diberikan oleh perusahaan pemberiannya dilakukan setiap satu tahun sekali, bagi yang masih SD mendapatkan 500 ribu, SMP mendapatkan 750 ribu, serta SMA mendapatkan 1 juta, pemberian santunan kepada keluarga karyawan yang meninggal dalam bentuk materi dan non-materi karena setiap karyawan yang bekerja disini dianggap keluarga. Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap prestasi kerja karyawan, maka apabila sistem kompensasi

yang diberikan perusahaan cukup adil untuk karyawan, akan mendorong karyawan untuk lebih baik dalam melakukan pekerjaannya dan lebih bertanggung jawab atas masing-masing tugas yang diberikan perusahaan.⁷

Tujuan pemberian kompensasi oleh perusahaan antara lain untuk menghargai prestasi karyawan, menjamin keadilan diantara karyawan, mempertahankan pegawai, memperoleh karyawan yang lebih bermutu, dan sistem kompensasi haruslah dapat memotivasi para karyawan. Oleh karena itu, kompensasi merupakan faktor yang penting untuk dapat bekerja lebih produktif dan berkualitas.

Kompensasi yang dikelola dengan baik atau dilaksanakan sebagaimana mestinya dalam jangka panjang dapat menjadi strategis organisasi dan dapat digunakan sebagai alat yang efektif untuk mencapai, memelihara, dan mempertahankan semangat kerja yang produktif. Sebaliknya ketidaktepatan pengelolaan kompensasi dapat mengakibatkan tingginya tingkat keluar masuk pegawai dalam organisasi, meningkatkan ketidakdisiplinan pegawai, memicu banyak keluhan pegawai serta rendahnya produktifitas kerja.

Hal ini sesuai teori yang diungkapkan Sjafriz Mangkuprawira sebagaimana dikutip oleh Burhanuddin Yusuf, bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan.⁸

⁷ Data dari Bapak Mokhammad Rizal Kholid (Wakil Direktur bagian SDM Mayangkara Group Blitar), tanggal 18 April 2019.

⁸ Veithzal Rivai Zainal, Mansyur Ramly, Thoby Mutis, dan Willy Arafah, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori dan Praktik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada), 2011, hlm. 237.

Hasil penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh Kadek Ary Setiawan dan Ni Wayan Mujiati⁹ yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Honda Nusadua Kabupaten Badung Bali yang menyatakan variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila pemberian kompensasi adil dan layak diberikan kepada karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat secara signifikan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini sesuai dengan teori dan juga penelitian terdahulu yakni kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

D. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompensasi bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan dengan menyebar angket kepada 60 responden yang merupakan karyawan PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar dan kemudian di tindak lanjuti dengan analisis data menggunakan bantuan SPSS versi 20. Dari pengujian hipotesis yang dilihat dari uji f atau pada tabel ANOVA yang menyatakan bahwa f_{hitung} lebih besar dari f_{tabel} ($16,669 > 2,77$) dengan signifikan sebesar 0,000 yaitu kurang dari 0,05 yang

⁹ Kadek Ary Setiawan dan Ni Wayan Mujiati, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Honda Nusadua Kabupaten Badung Bali", *E-Jurnal Manajemen Unud* Vol. 5, No. 12 Tahun 2016.

artinya menolak H_0 dan menerima H_4 . Maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini membenarkan adanya pengaruh secara simultan atau bersama-sama antara variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar.

Berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2) yang ditunjukkan dari nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,443 atau 44,3%. Angka tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi sebesar 44,3%. Dengan kata lain, secara statistik besarnya kontribusi pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar sebesar 44,3%. Sedangkan sisanya adalah 55,7% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model regresi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wisnu Pratama Putra Handoko, Wahyu Hidayat, dan Sri Suryoko yang menyatakan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan¹⁰. Artinya setiap perubahan yang terjadi pada variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi secara bersama-sama akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar.

Veithzal Rivai, dkk menyatakan bahwa tujuan akhir yang ingin dicapai manajemen SDM salah satunya adalah meningkatnya bisnis perusahaan, keberhasilan perusahaan dalam memperbaiki kinerja perusahaannya sangat

¹⁰Wisnu Pratama Putra Handoko, Wahyu Hidayat, dan Sri Suryoko, "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelindo III Cabang Tanjung Emas Semarang", *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* Tahun 2015.

tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja.¹¹

Hal ini ditunjukkan dengan adanya gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompensasi yang dilakukan PT. Petro Jaya Gas Kota Blitar akan dapat meningkatkan kualitas sumber daya karyawannya. Adanya karyawan yang berkualitas akan berpengaruh terhadap kinerjanya dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

¹¹ Veithzal Rivai Zainal, Mansyur Ramly, Thoby Mutis, dan Willy Arafah..., hlm. 12.