

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Penelitian telah melakukan penelitian di Konveksi Jelita Kutoanyar Kabupaten Tulungagung dan melakukan penyebarankuesioner yang diisi oleh karyawan, kemudian peneliti menolah data hasil dari jawaban responden atau kuesioner yang peneliti telah sebarakan menggunakan SPSS 16.0 dalam penelitian ini bertujuan untuk menuji pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Konveksi Jelita Kutoanyar Kabupaten Tulungagung. Berdasarkan hasil analisis, maka pembahasan tentang hasil penelitian adalah sebagai berikut:

A. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Konveksi Jelita Kutoanyar, Kabupaten Tulungagung

Hipotesis pertama berbunyi budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa apabila budaya organisasi diimplementasikan dengan teratur dan konstan, maka budaya organisasi pun akan menjadi kuat, hal inilah yang akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Pernyataan ini juga berlaku sebaliknya, apabila budaya organisasi tidak diimplementasikan dengan baik dan teratur atau diabaikan, budaya organisasi pun akan melemah, maka karyawan akan mengalami penurunan kinerja. Sedangkan signifikansi berarti menunjukkan bahwa budaya organisasi dalam penelitian ini memiliki

pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan di Konveksi Jelita Kutoanyar Tulungagung.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins sebagaimana dikutip oleh Fauzi bahwa budaya organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota – anggota organisasi itu hingga membentuk suatu sistem yang dimaknai sama oleh seluruh anggota organisasi.² Dengan demikian, dapat dipahami bahwa budaya organisasi diyakini akan menumbuhkan identitas atau penanda dalam setiap anggota organisasi yang terpatri dalam diri setiap anggotanya. Budaya organisasi di dalam diri individu bersifat mengikat. Keterikatan anggota organisasi merasa rela tanpa ada paksaan atau tekanan, karena mereka merasa ada kesamaan nilai yang tertanam dalam diri individu mereka dan mereka akan selalu mengikuti setiap peristiwa dan kegiatan yang diprogramkan organisasi.³ Hal ini juga senada dengan Firman Allah SWT dalam QS. Az-Zukhruf : 32.

أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَةَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا
بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَةُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ

Artinya: “Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan Kami telah meninggikan sebahagian mereka atas sebahagian yang lain beberapa derajat, agar sebahagian mereka dapat mempergunakan sebahagian yang lain. Dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan.”

Hasil penelitian ini didukung oleh Reza Zarvedi, Rusli Yusuf, dan Mahdani Ibrahim dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi

² Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen....*, hal 4-5

³ *Ibid.*, hal 7

Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun parsial kepemimpinan, budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya.⁴

Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus & Haedar Akib dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi ada pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai pada kantor dinas pendidikan pemerintah provinsi Sulawesi Selatan.⁵

B. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Konveksi Jelita Kutoanyar, Kabupaten Tulungagung

Hipotesis kedua berbunyi gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan arti bahwa gaya seseorang dalam memimpin mampu mempengaruhi pendirian/pendapat seseorang dan mampu memberikan contoh yang kemudian dapat menggiring ke visi, misi dan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang seperti inilah yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pernyataan ini juga berlaku sebaliknya, Gaya kepemimpinan yang acuh tak acuh akan mengakibatkan penurunan kinerja karyawan.

⁴ Reza Zarvedi, Rusli Yusuf, dan Mahdani Ibrahim, *Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya*, Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam Volume 2 Nomor 2, September 2016, diakses pada tanggal 13 Juli 2019 pukul 18.33 WIB.

⁵ Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus & Haedar Akib, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan*. Jurnal Ad'ministrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran, Vol.4, No.1, 2017, diakses pada tanggal 13 Juli 2019 pukul 16.56 WIB.

Berdasarkan dari hasil penelitian ini diperoleh hasil sesuai dengan teori Busro bahwa kinerja karyawan akan sangat dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal, dalam hal ini termasuk gaya kepemimpinan.⁶ Dengan adanya gaya kepemimpinan tersebut diharapkan akan mempengaruhi setiap karyawan di dalam perusahaan maupun diluar perusahaan dan menunjang keberhasilan perusahaan bahkan meningkatkan profitabilitas perusahaan itu sendiri. Bisa dikatakan suksesnya sebuah organisasi tergantung seberapa kapasitas seorang pemimpinnya. Dari penelitian ini juga senada dengan firman Allah QS. An-Nisaa':59

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya”⁷.

Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan. Bagaimana pemimpin menjalani hubungan dengan pekerja, bagaimana mereka memberi penghargaan kepada pekerja yang berprestasi, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pekerjanya, sangat memengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya.⁸

⁶ Muhammad Busro, Teori-Teori Manajemen ..., hal. 95

⁷ Sofyan Efendi, *Al-Qur'an Surah An-Nisaa' ayat 59*

⁸ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber*, hal. 69

Gaya kepemimpinan yang diberikan oleh pemimpin konveksi Jelita telah baik pada gaya mengutamakan pelaksanaan tugas, pemimpin selalu menjelaskan tugas yang diberikan dengan jelas membuat setiap karyawan memahami pekerjaannya. Dalam gaya mengutamakan kerja sama, pemimpin mengutamakan kepentingan kerjasama dengan karyawan, dan pemimpin perhatian terhadap hubungan antara karyawan sehingga ada keharmonisan. Dalam gaya mengutamakan hasil pemimpin hanya mengutamakan hasil yang efektif, pemimpin tidak mementingkan cara yang dilakukan karyawan. Hal ini membuat karyawan senang akan gaya kepemimpinan yang diberikan yang membuat karyawan dapat semakin meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian ini didukung oleh Arif Rahman Hakim dan M. Yahya dengan judul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus di SMA PPMI ASSALAM Surakarta). Dalam penelitian ini diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru SMA PPMI ASSALAM Surakarta Tahun Pelajaran 2011/2012.⁹

Endang Kartika Sari, dkk, Dalam Jurnalnya Yang Berjudul “*Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pd.Bkk Dempet Kabupaten*

⁹ Arif Rahman Hakim dan M. Yahya, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus di SMA PPMI Assalam Surakarta)*, Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial, Vol. 24, No. 1, Juni 2014, diakses pada tanggal 14 Juli 2019 pukul 08.23 WIB

Demak)”, hasil dari penelitiannya terbukti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.¹⁰

C. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Konveksi Jelita Kutoanyar, Kabupaten Tulungagung

Hipotesis ketiga berbunyi kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam pemberian kompensasi semakin tinggi kompensasi maka akan mengalami peningkatan terhadap kinerja karyawan. Pernyataan ini juga berlaku sebaliknya, bahwa setiap menurunnya atau terabaikannya pemberian kompensasi maka akan mengalami penurunan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan signifikansi berarti bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh teori Busro bahwa kinerja karyawan akan sangat dipengaruhi oleh faktor internal maupun faktor eksternal, dalam hal ini termasuk kompensasi.¹¹ Pengaruh kompensasi terhadap karyawan sangatlah besar, semangat kerja yang tinggi, keresahan dan loyalitas karyawan banyak dipengaruhi oleh besarnya kompensasi. Pada umumnya pemogokan kerja yang sering terjadi di Negara kita ini, sebagian besar disebabkan karena masalah upah. Bagi karyawan yang memang memiliki keterampilan dan dapat di andalkan, maka pemberian kompensasi berdasarkan ketrampilan akan dapat

¹⁰ Endang Kartika Sari dkk, “*Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pd.Bkk Dempet Kabupaten Demak)*”, Journal Of Management, Volume 2 No.2 Maret 2016

¹¹ Muhammad Busro, Teori-Teori Manajemen ..., hal. 95

meningkatkan kinerja. Apabila dikaitkan dengan teori pengharapan (*motivation expectation theory*), maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan memotivasi karyawan, sebab dalam teori pengharapan dikatakan bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerahkan usahanya dengan lebih baik lagi apabila karyawan merasa yakin, bahwa usahanya akan menghasilkan penilaian prestasi yang baik. Penilaian yang baik akan diwujudkan dengan penghargaan yang akan diperoleh dari organisasi/perusahaan.¹² Hal tersebut dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah An-Najm ayat 39-40.

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى . وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى

“Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya. Dan bahwasanya usahanya itu kelak akan diperlihatkan (kepadanya).”¹³

Pentingnya pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai balas jasa organisasi/perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan karyawan pada organisasi/perusahaan. Kompensasi yang diberikan oleh pemimpin konveksi Jelita telah baik pada pemberian gaji, Upah, Insentif, maupun pemberian kompensasi tidak langsung. Gaji yang diberikan secara adil, sesuai besar kecilnya resiko dan tanggung jawab pekerjaan, selain itu gaji pokok yang di terima telah memenuhi kebutuhan dasar. Pada pemberian upah, sebanding dengan upah di perusahaan lain. Pada pemberian insentif yang diberikan berdasarkan kesepakatan antara perusahaan

¹² Moeheriono, *Pengukuran Kinerja*, hal. 268

¹³ Sofyan Efendi., *Al Qur'an Surah An-Najm ayat 39-40*

dengan karyawan, insentif yang diberikan juga memberikan semangat yang lebih dalam bekerja. Dalam pemberian kompensasi tidak langsung, berupa tambahan yang diberikan sesuai dengan kebijakan perusahaan kepada semua karyawan. Pemberian kompensasi tersebut dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat lagi dan meningkatkan kinerjanya dengan baik.

Hasil penelitian ini didukung oleh Yuli Suwati, dalam jurnalnya yang berjudul “*Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tunas Hijau Samarinda*” Hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis dinyatakan diterima.¹⁴

Hasil penelitian ini juga didukung oleh Puspita Wulansari, Andre Harjana Damanik, & Arif Partono Prasetio dengan judul *Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan Di Departemen Sumberdaya Manusia PLN Kantor Distribusi Jawa Barat Dan Banten*. Hasil penelitian ini diperoleh bahwa hubungan antara kompensasi dengan motivasi terjawab melalui riset ini yang menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif. Artinya jika persepsi karyawan terhadap kompensasi meningkat, maka motivasi mereka akan meningkat.¹⁵

¹⁴ Yuli Suwati, *Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Tunas Hijau Samarinda*, E Journal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol 1, No 1, 2013, diakses pada tanggal 14 Juli 2019 pukul 11.34 WIB

¹⁵ oleh Puspita Wulansari, Andre Harjana Damanik, & Arif Partono Prasetio, *Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Karyawan Di Departemen Sumberdaya Manusia PLN Kantor Distribusi Jawa Barat Dan Banten*, Jurnal Manajemen Indonesia Vol. 14. No. 2 Agustus 2014

D. Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Konveksi Kutoanyar, Kabupaten Tulungagung.

Hipotesis ke empat berbunyi bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan (bersama-sama) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Konveksi Jelita Kutoanyar Tulungagung. Hal ini dapat disimpulkan bahwa semakin kuat budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kompensasi suatu perusahaan maka semakin besar kinerja karyawan di Konveksi Jelita ini. Pernyataan ini juga berlaku sebaliknya, apabila budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kompensasi mengalami penurunan maka kinerja karyawanpun juga akan ikut menurun.

Hasil penelitian ini didukung oleh teori Busro bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.¹⁶ Dalam hal ini Allah SWT berfirman dalam QS. Al- Ahqaaf ayat 19 yang berbunyi:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْفِقِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

¹⁶Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen*, hal.89.

Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan¹⁷”.

Terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu Faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja, motivasi karyawan. Dan faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut.¹⁸

Berhasil tidaknya kinerja yang dicapai perusahaan tersebut di pengaruhi kinerja karyawan secara individual maupun kelompok. Sehingga kinerja pimpinan akan dipengaruhi oleh kinerja individu, jika kinerja individu baik akan mempengaruhi kinerja pimpinan dan kinerja perusahaan. Sukses tidaknya seorang karyawan dalam bekerja akan dapat diketahui apabila perusahaan atau organisasi yang bersangkutan menerapkan sistem penilaian kinerja. Jadi kinerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan atau organisasi serta dari pihak karyawan itu sendiri. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan atau organisasi.¹⁹

¹⁷Sofyan Efendi, *Al-Qur'an Surah Al- Ahqaaf ayat 19*.

¹⁸ *Ibid.*, ..., hal. 95

¹⁹ Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber*, hal. 480

