BAB V
PEMBAHASAN

Setelah peneliti melakukan penelitian dengan menyebar angket kepada karyawan PT Rama Manggala Jaya Gas Kabupaten Blitar. Kemudian peneliti mengolah data tersebut dengan menggunakan SPSS dengan tujuan untuk mengetahui :

A. Hubungan antara gaya kepemimpinana terhadap kinerja karyawan PT Rama Manggala Jaya Gas Blitar.

Berdasarkan hasil pengujian nilai *pearson correlation* variabel gaya kepemimpinan (X_1) dengan kinerja karyawan (Y) 0,396 > 0,221 yang berarti terdapat korelasi sedang antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.. Tampak sekali, hal ini menunjukkan terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Rama Manggala Jaya Gas Kabupaten Blitar.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori House dalam Gary Yuki,[1] mengatakan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

[1] Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Cet. III (Jakarta: PT. Indeks, 2012) hal. 4.

Penggunaan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi bawahan dapat lebih mempengaruhi mereka agar mengikuti intruksi pimpinan dengan baik. Semakin terpengaruhnya bawahan terhadapintruksi pimpinan dalam melaksanakan pekerjaan, semakin terselesaikannya pekerjaan tersebut.

Thoha[2] berpendapat bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Namun, Rivai[3] menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. pada hakekatnya esensi kepemimpinan adalah :[4]

1. Kemampuan mempengaruhi tata laku orang lain, apakah dia pegawai bawahan, rekan kerja, atau atasan.
2. Adanya pengikut yang dapat dipengaruhi baik oleh ajakan, anjuran, sugesti, perintah, saran atau bentuk lainnya.
3. Adanya tujuan yang hendak dicapai.

Hal demikian sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Veitzhal Rivai [5] tentang tipe kepemimpinan demokratis, yang mana gaya kepemimpinan ini paling tepat untuk menggambarkan pola kepemimpinan PT Rama Manggala

---

[2] Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Managemen*, Edisi I, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2013), hal. 49.

[3] Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Raja gratindo Persada, 2013), hal.42.

[4] *Ibid.*, hal. 52

[5] Veitzhal. Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: Rajawali Press, 2014), hal. 20.

Jaya Gas Blitar. Hal ini dilihat dari sisi saling menghargai pendapat, mengembangkan inisiatif, melakukan hubungan yang sportif, mengembangkan karis, senang menerima saran pendapat hingga kritik. Hal tersebut membuat karyawan lebih sukses serta mempengaruhi kinerja karyawan untuk menjadi lebih baik. Gaya kepemimpinan sebagaimana hal ini akan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebagaimana uji korelasi yang didapat.

Penelitian ini didukung Penelitian terdahulu yang dilakukan Supariyono[6] yang bertujuan untuk mengukur hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indomarco Adi Prima (Stock Point HCO Samarinda). hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berhubugan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indomarco Adi Prima (Stock Point HCO Samarinda).

B. Hubungan antara motivasi terhadap kinerja karyawan PT Rama Manggala Jaya Gas Blitar

Berdasarkan Hasil penelitian Nilai *person correlation* variabel motivasi kerja (X_2) dengan kinerja karyawan (Y) adalah 0,557 > 0,221 yang berarti

[6] Septiarini Svarnabhumi Supariyono, jurnal dengan judul,"*Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. INDOMARCO ADI PRIMA" (Studi Pada Stock Point HCO Samarinda)*, 2015.

terdapat korelasi tinggi antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Tentu hasil ini membuktikan bahwasanya PT Rama Manggala Jaya Gas Kabupaten Blitar menunjukkan adanya hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Yang mana, dengan menerapkan motivasi yang baik, berupa bentuk dorongan secara langsung kepada karyawan agar tiap kebutuhannya tercapai, maka perusahaan akan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompetensi tinggi.

Sebagaimana pengertian motivasi yakni kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang erarah atau tertuju untuk tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi terhadap pekerjaannya secara umum akan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab.

Definisi seputar "motivasi" mempersoalkan tentang bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.[7]

Berdasarkan pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu kekuatan atau dorongan agar seseorang dapat melakukan suatu pekerjaan dengan lebih semangat dan penuh totalitas demi tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan atau motif adalah sama fungsinya dengan matlamat, wawasan, aspirasi, hasrat atau cita-cita. Jadi, wawasan, cita-cita, impian,

[7] Agus Marimin, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Surakarta*, Muqtasid, Volume 2 Nomor 1, Juli 2011, hal. 30

keinginan atau keperluan seseorang itu malah bagi sesebuah negara merupakan pendorong utama yang menggerakkan usaha bersungguh-sungguh untuk mencapai apa yang dihajatkan.

Hal ini tentu sesuai dengan apa yang dipaparkan oleh Ngalim Purwanto, bahwasanya motivasi mengandung tiga komponen pokok, yaitu:[8]

1. Menggerakkan, berarti menimbulkan kekuatan pada individu, memimpin seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu.
2. Mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku. Dengan demikian ia menyediakan suatu orientasi tujuan. Tingkah laku individu diarahkan terhadap sesuatu.
3. Untuk menjaga atau menopang tingkah laku, lingkungan sekitar harus menguatkan (reniforce) intensitas, dorongan-dorongan dan kekuatan-kekuatan individu.

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

Hal penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu, yang dilakukan oleh Randi[9], bahwasanya terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai LPTI Pelataran Mataram Yogyakarta, yang ditunjukkan dengan nilai r hitung lebih besar dari r tabel

---

[8] Ngalim Purwanto, *Psikologi Pendidikan*, Cetakan II (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 72

[9] Randi Putra dengan Judul Skripsi "Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pengkajian Teknologi Dan Informasi Pelataran Mataram Yogyakarta",2015.

(0,640 >0,279) dan nilai signifikansi kurang dari 0,05 (0,000<0,05). Oleh karenanya, penelitian yang dilakukan pun ingin membuktikan pula apakah hal tersebut juga terjadi pada PT Rama Manggala Jaya Gas Kabupaten Blitar.

C. Hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Rama Manggala Jaya Gas Blitar

Berdasarkan hasil pengujian Nilai *pearson correlation* variabel kepuasan kerja (X_3) dengan kinerja karyawan (Y) adalah 0,631 > 0,221 yang berarti terdapat korelasi tinggi antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga menunjukkan terdapat hubungan antar kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Rama Manggala Jaya Gas Kabupaten Blitar. Situasi pekerjaan yang seimbang akan meningkatkan perasaan dalam kontrol terhadap kehidupan kerja dan menghasilkan kepuasan kerja.

Koesmono mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya.[10]

Menurut pengertian tersebut kepuasan kerja adalah suatu penilaian dari sudut pandang seorang karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, hal ini termasuk pada bagaimana perasaan seorang karyawan tersebut terhadap

[10] Ida Ayu Brahmasari Dan Agus Suprayetno, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*, Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.10, No. 2, September 2008, hal. 127

pekerjaan yang dihadapinya, apakah senang atau tidak, dan penilaiannya tentang bagaimana lingkungan kerjanya, hubungan antara karyawan, hubungan pimpinan degan karyawan.

Sebagaimana pengertian kepuasan kerja yang merupakan suatu penilaian dari sudut pandang seorang karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, hal ini termasuk pada bagaimana perasaan seorang karyawan tersebut terhadap pekerjaan yang dihadapinya, apakah senang atau tidak, dan penilaiannya tentang bagaimana lingkungan kerjanya, hubungan antara karyawan, hubungan pimpinan dengan karyawan.

Berdasarkan apa yang didapat, hasilnya hampir sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Baroroh dan Dwiyanto[11]. Dalam penelitiannya tersebut diketahui bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, dimana nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,956 dengan Sig. 0,000 ($p < 0,05$).

D. Variabel yang paling berhubungan terhadap kinerja karyawan PT Rama Manggala Jaya Gas Blitar

Berdasarkan pengujian hipotesis yang merupakan merupakan langkah untuk membuktikan pernyataan yang dikemukakan dalam perumusan hipotesis. Menunjukkan *pearson correlation* variabel gaya kepemimpinan (X_1) dengan kinerja karyawan (Y) adalah 0,396 > 0,221 yang berarti terdapat korelasi sedang

[11] Septiani Baroroh dan Achmad Dwityanto, skripsi dengan judul "Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan" (studi kasus pada PT. Hanil Indonesia) 2013.

antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Nilai *person correlation* variabel motivasi kerja (X_2) dengan kinerja karyawan (Y) adalah 0,557 > 0,221 yang berarti terdapat korelasi tinggi antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Nilai *pearson correlation* variabel kepuasan kerja (X_3) dengan kinerja karyawan (Y) adalah 0,631 > 0,221 yang berarti terdapat korelasi tinggi antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

.

Dalam mengukur kinerja (*performance measurement*), organisasi hendaknya dapat menentukan aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Dalam menetapkan komponen variabel pengukuran kinerja ke dalam 3 kelompok besar, yaitu: 1) berkaitan dengan karakteristik kualitas kerja karyawan; 2) berkaitan dengan kuantitas kerja karyawan; dan 3) penyesuaian pekerjaan, 4) pengetahuan, 5) keandalan, 6) hubungan kerja dan keselamatan kerja. Penjelasannya sebagai berikut:[12]

1. Kualitas kerja; Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2. Kuantitas kerja; Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3. Penyesuaian pekerjaan; Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.
4. Pengetahuan;Kemampuan karyawan dalam menggunakan pengetahuan yang dimiliki dan sesuai dengan pekerjaan yang dijabat.
5. Keandalan; Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. Hubungan kerja dan keselamatan kerja; Kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan orang lain dan memprioritas keselamatan kerja.

Kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk: 1) kuantitas keluaran, 2) kualitas keluaran, 3) jangka waktu keluaran, 4) kehadiran di tempat kerja, 5) Sikap kooperatif.

Diantara variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja, variabel yang memiliki hubungan yang tinggi terhadap kinerja karyawan adalah variabel kepuasan kerja (X3). Alasannya adalah variabel kepuasan kerja memiliki nilai t yang terbesar dibading 2 variabel lainnya yaitu motivasi dan kepuasan kerja. Hasilnya hipotesis menyatakan bahwa

[12] Sainul, *Tesis*: *Komitmen dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kendari*. (Yogyakarta: Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada: 2012), hal. 23

“variabel yang paling berhubungan dengan kinerja karyawan PT Rama Manggala Jaya Gas Kabupaten Blitar adalah kepuasan kerja“ dapat diterima (valid).