

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan budaya kerja ( $X_3$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. Peneliti melakukan penelitian secara langsung dengan menyebarkan 16 kuesioner yang disebar kepada karyawan Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. Berdasarkan hasil analisis, maka pembahasan tentang hasil penelitian adalah sebagai berikut:

Berdasarkan hasil penelitian dapat diinterpretasikan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung dapat diketahui dari deskripsi responden, berdasarkan jenis kelamin responden lebih banyak laki-laki dibandingkan perempuan, berdasarkan umur sebagian berusia 21 tahun sampai 31 tahun, dan berdasarkan pendidikan sebagian besar berpendidikan S1 hal ini menunjukkan bahwa perusahaan saat ini lebih mengutamakan pendidikan setiap karyawannya, serta berdasarkan masa kerja mayoritas responden masa kerjanya 2 tahun sampai 3 tahun.

#### **A. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat

Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. Hal ini dibuktikan berdasarkan tabel *Coefficient* diperoleh nilai  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini menandakan bahwa setiap penambahan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan meningkat pula, begitu juga sebaliknya, jika mengalami penurunan dalam gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan akan turun. Dengan demikian, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dalam sebuah perusahaan khususnya di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh teori tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House dalam Kreitner dan Kenicki menyatakan bahwa pimpinan mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang bisa dicapai dengan usaha yang serius.<sup>124</sup> Tampubolon menyatakan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin karena ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.<sup>125</sup> Demikian juga Thoha menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.<sup>126</sup> Hal ini berarti gaya kepemimpinan

---

<sup>124</sup>Eni Widya Hastutik, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen dan Kinerja Karyawan...*hal.14

<sup>125</sup>Biatna Tampubolon, *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai...*hal. 3

<sup>126</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen...*hal.303

mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga pengaruh dari gaya kepemimpinan tersebut mempengaruhi dalam peningkatan kinerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ronna Laksana dengan hasil penelitian yaitu gaya kepemimpinan pada PT. Bank Muamalat Tbk. Cabang Tasikmalaya yang paling dominan adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Peran gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dibuktikan melalui analisis statistik yaitu koefisien determinasi yang diperoleh peran gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan terdapat peran yang kuat.<sup>127</sup> Selain itu penelitian Hendriawan, berdasarkan hasil analisis yang dilakukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara.<sup>128</sup>

Jadi, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini sesuai dengan teori dan juga penelitian terdahulu, yakni gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## **B. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. Terbukti dengan pengujian yang dilakukan

---

<sup>127</sup>Ronna Laksana, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan...*hal.x

<sup>128</sup> Hendriawan, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan...*hal.ix

menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  lebih kecil dari pada  $t_{tabel}$ , maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi sesuai menurut Henry Simamora bahwa “Ada dua pertimbangan kunci dalam sistem pemberian kompensasi yang efektif. Pertama, sistem kompensasi harus adaptif terhadap situasi. Sistem harus sesuai dengan lingkungan dan mempertimbangkan tujuan, sumber daya, dan struktur organisasi. Kedua, sistem kompensasi harus memotivasi para karyawan. Sistem harus bisa memuaskan kebutuhan karyawan, memastikan adanya perlakuan adil terhadap karyawan, dan memberikan imbalan terhadap kinerja karyawan.”<sup>129</sup> Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nurul Badriyah, Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank BNI Syariah KC. Kediri yang menghasilkan  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  pada taraf lima persen.<sup>130</sup> Seperti dijelaskan pertimbangan-pertimbangan tersebut terlaksana dengan terbuktinya ketidakpengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan.

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

---

<sup>129</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004),hal.461

<sup>130</sup> Nurul Badriyah, *Pengaruh Pemberian Kompensasi...*hal.xv

### **C. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. Terbukti dengan pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  lebih kecil dari pada  $t_{tabel}$ . Nilai signifikansi  $t$  untuk budaya kerja tersebut lebih besar dari probabilitas. Berdasarkan uraian tersebut dapat dipahami bahwa budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. Hal ini menandakan bahwa dalam menjalankan aktivitas kinerja karyawan perusahaan harus mampu memberikan pemahaman atau dampak dari terbentuknya budaya kerja kepada seluruh karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja sesuai menurut Pabundu bahwa budaya kerja adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah adaptasi eksternal dan masalah internal.<sup>131</sup> Demikian juga komponen-komponen budaya kerja yaitu anggapan dasar tentang kerja, sikap terhadap pekerjaan, perilaku ketika bekerja, lingkungan kerja dan alat kerja, serta etos kerja.<sup>132</sup> Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Heri Susanto dan Nuraini Aisyah, berdasarkan hasil analisis yang dilakukan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di

---

<sup>131</sup>Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan...*hal. 4

<sup>132</sup> Talizudhuhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi...*hal.209

Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen yang menghasilkan  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$ .<sup>133</sup>

#### **D. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Budaya Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung**

Berdasarkan hasil uji statistik dengan menggunakan uji F atau uji bersama-sama menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya kerja secara bersama-sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung. Sehingga hipotesis yang menyatakan variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu Tulungagung dapat diterima dan terbukti kebenarannya.

Berdasarkan pengujian Koefisien Determinasi dapat disimpulkan bahwa untuk regresi linier berganda yang digunakan adalah yang tertulis di *Adjust R Square*, sebanyak 75,7% variabel terikat kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan, kompensasi, dan budaya kerja, sedangkan sisanya 24,3% dijelaskan oleh variabel lain, contohnya seperti variabel motivasi, kemampuan, disiplin kerja, pendidikan, ataupun pelatihan. Hasil koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat banyak variabel independen lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pembantu

---

<sup>133</sup> Heri Susanto dan Nuraini Aisyah, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja...*hal.15

Tulungagung. Hal ini sesuai dengan teori Wirawan yaitu kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor, faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal dan faktor internal karyawan atau pegawai.<sup>134</sup>

---

<sup>134</sup>Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia...*hal.53