

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Indonesia adalah negara yang besar dengan potensi dan peluang ekonomi yang menjanjikan. Indonesia memiliki potensi sumber daya – sumber daya yang bisa menjadi peluang memajukan perekonomian. Salah satunya adalah potensi tembakau di Indonesia yang diakui didunia sebagai tembakau terbaik. Tembakau adalah salah satu komoditas paling penting di Indonesia. Produk utama dari tembakau yang banyak diperdagangkan adalah rokok. Industri tembakau di Indonesia sangat berkembang dengan pesat sejalan dengan peningkatan jumlah perokok yang makin berkembang pesat di Indonesia. Pabrik-pabrik rokok besar banyak di Indonesia ialah PT Gudang Garam Tbk, PT HM Sampoerna, PT Djarum, PT Bentoel Internasional Investama. Ke-empat perusahaan ini salah satu penghasil rokok terbesar dan terkenal di Indonesia dengan keuntungan mencapai milyaran. Oleh sebab itu usaha rokok salah satu usaha yang bisa menghasilkan keuntungan yang besar. Dengan hal ini mendukung para pembisnis rokok untuk mengembangkan usaha mereka dengan menciptakan dan mengembangkan produk baru untuk menyaingi produk rokok yang sudah lebih dahulu terkenal

Dengan terbentuknya kawasan ekonomi terintegrasi di wilayah Asia Tenggara yang dikenal dengan istilah Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) atau ASEAN Economic Community (AEC), Indonesia dan sembilan anggota ASEAN lainnya memasuki persaingan yang sangat ketat di bidang ekonomi. Pada dasarnya, MEA merupakan wadah yang sangat penting bagi kemajuan negara-

negara ASEAN dalam mewujudkan kesejahteraan sehingga keberadaannya harus disikapi dengan positif. Dan diharapkan negara-negara di kawasan Asia Tenggara bisa berkompetisi dan bisa menempatkan ASEAN masuk ke dalam pasar terbesar di dunia. Diharapkan terbentuknya pasar tunggal tersebut mendorong negara-negara di ASEAN untuk mencapai stabilitas dan kemajuan ekonomi yang kuat dalam menghadapi arus persaingan secara global. (Menurut Riset Cermati.com, 2017)

Di ASEAN diperkirakan ada 122 juta perokok, dan terus bertambah dari kalangan perokok muda. Jumlah ini lebih dari 10 persen dari perokok dunia versi WHO pada 2015 yang mencapai lebih dari 1,1 miliar perokok. Setiap tahunnya diperkirakan ada 5,6 triliun batang rokok terjual. Ini sama saja setiap orang rata-rata menghabiskan 5.000 batang per tahun atau 13 batang per hari setara lebih 1 bungkus per hari per orang. Jumlah itu diperebutkan oleh 10 besar pemain industri rokok global. Statista mencatat China National Tobacco Corporation (CNTC) masih pemegang pangsa pasar terbesar hingga 42 persen, Philip Morris International (PMI) dan British American Tobacco (BAT) masing-masing 14 persen dan 10 persen. Nama Gudang Garam asal Indonesia terpampang dengan pangsa pasar 1,2 persen di belantika industri rokok global. Masuknya Gudang Garam dalam daftar produsen rokok papan atas global tak mengejutkan. Laporan Euromonitor International per Agustus 2016, perusahaan yang didirikan pada 1958 oleh Tjoa Jien Hwie alias Surya Wonowidjojo merupakan pemegang pangsa pasar rokok terbesar di Indonesia, dengan torehan 28,8 persen, atau hanya unggul tipis dari HM Sampoerna sebesar 28,7 persen. Djarum membuntuti

keduanya dengan pangsa pasar 12,4 persen, sisanya ada Bentoel (British American Tobacco) 7,4 persen, lalu ada PMI 6,6 persen, Nojoron 6,4 persen, Wismilak 0,7 persen, KT dan G 0,4 persen dan lainnya 8,4 persen. Kenyataan yang ada di Indonesia relatif berlawanan dengan negara-negara di ASEAN. Pasar Kamboja misalnya dikuasai penuh oleh produsen rokok asal Inggris Imperial Tobacco Group yang mengambil porsi 38 persen. Pasar rokok Malaysia dikuasai BAT hingga 62 persen, atau Singapura dikuasai PMI hingga 47 persen. Selain unggul dalam hal merek lokal yang jadi tuan rumah, pada 2015 penjualan rokok Indonesia adalah masih yang terbesar di kawasan dengan jumlah 248 miliar batang per tahun, disusul Filipina 90 miliar batang, Vietnam 79 miliar batang. Hingga 2020, Indonesia masih diprediksi akan tetap merajai penjualan rokok di kawasan hingga 281 miliar batang. Sehingga wajar saja Indonesia pun tercatat sebagai negara dengan pangsa pasar rokok terbesar keempat di dunia bersama Filipina yang masuk sembilan besar pasar rokok global. Indonesia juga negara ASEAN dengan ekspor rokok terbanyak hingga 31,5 miliar batang, dibayangi oleh Singapura dan Vietnam masing-masing 27 miliar batang dan 23 miliar batang. Keuntungan dari ini, bagi pemerintah tentu potensi menambah kas negara lebih besar dari negara lainnya. Pemasukan kas pemerintah Indonesia dari rokok memang yang terbesar di kawasan, pada 2015 mencapai \$10,6 miliar, dibandingkan dengan Brunei yang hanya \$196.000. Hal tersebut menjadi peluang usaha dalam bidang perkebunan tembakau dan perusahaan yang memproduksi rokok. (Menurut Riset Tirto.id, 2017)

Menurut Iwan Nuggroho (2015) tembakau merupakan salah satu komoditas perdagangan yang memiliki peranan sangat strategis. Di Jawa Timur, eksistensi pemberdayaan komoditas tembakau tidak hanya melibatkan jutaan penduduk untuk mendapatkan pekerjaan dan penghasilan akan tetapi sekaligus sebagai komoditas perdagangan yang mampu menjadi sumber devisa dan sumber penerimaan pajak yang sangat potensial. secara perekonomian industri rokok dan tembakau menjadi penyumbang pendapatan dari sektor cukai hampir mencapai Rp 30 triliun atau sekitar 50 persen dari total pendapatan negara yang diperoleh industri tersebut, Dari aspek penyerapan tenaga kerja, dengan mendukung 77 pabrik rokok di Jawa Timur atau 63 persen dari jumlah industri rokok nasional, diperkirakan terdapat 2,7 juta atau 9 persen dari total penduduk Jawa Timur yang hidupnya baik secara langsung maupun tidak langsung terkait dengan bisnis pertembakauan. Penyerapan tenaga kerja tersebut, meliputi kegiatan di tingkat budidaya sampai pemasaran rokok ke konsumen. Oleh karena itu masyarakat Jawa Timur tidak bisa lepas dari kretek dan tembakau, mereka telah lama hidup dengan tembakau, mulai dari kyai, santri, pekerja kantor sampai pemerintahan. Mulai dari petani sampai pengusaha mereka tidak bisa di pisahkan di masyarakat Jawa Timur. Tembakau atau rokok bagi masyarakat sudah sangat akrab dan menjadi berkah tersendiri bagi setiap lapisan masyarakat penikmat tembakau atau rokok tersebut.

Pr. Sumber Barokah merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produsen rokok, latar belakang berdirinya perusahaan ini adalah mendapat inspirasi dari tempat ia bekerja di salah satu perusahaan rokok di tanggulangin Setelahnya ia

mengumpulkan uangnya dan memulai usahanya secara kecil-kecilan dan di pasarkan oleh saudara dan keluarganya sendiri, lambat tahun berlalu usaha yang di kelola semakin besar dan minat pasar sangat lah besar dengan bermodalkan tabungan bapak Slamet Budiyo selaku pimpinan pabrik membuat pabrik sendiri yang lebih besar, sebelumnya pabrik rokoknya berada di rumah dengan nama PR. MS. Semakin hari usaha rokoknya semakin besar pak slamet membuat keputusan untuk berkerja sama dengan Ivan Wahyudi dan mengganti nama PR. MS menjadi Pr. Sumber Barokah dan sampai sekarang perusahaan rokok tersebut masih berproduksi . LEVEL, MILLIONER, LIVE BOLD, SH, LIVE HIJAU, MILLIONER HIJAU, LIVE PUTIH, MILLIONER BIRU adalah produk rokok yang di produksi produk di bagi menjadi dua yakni SKT (Sigaret Kretek Tangan) dan SKM (Sigaret Kretek Mesin), produk ini lebih banyak di jual ke luar pulau seperti Balikpapan, Pontianak, Banjarmasin karna pasar di sana sangat lah besar, karna di daerah jawa yang paling di minati adalah produk dari PT GUDANG GARAM dan SAMPOERNA.

Susanto mengatakan dalam Nawawi (2017: 5) budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya didalam organisasi. Nilai-nilai tersebut yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah, dan apakah suatu perilaku di anjurkan atau tidak, sehingga berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku.

Menurut John P. Kotter dan James L. Heskett dalam Nawawi (2017 : 52) mengemukakan budaya yang kuat akan menghasilkan keseragaman sasaran (goal alignment) sehingga kegiatan perusahaan dapat lebih mudah diarahkan

Budaya Organisasi dalam Pr. Sumber Barokah terbentuk dengan baik dikarenakan dari lingkungan tersebut tercipta kekeluargaan yang harmonis antar karyawan dan karyawan lain, hal tersebut bisa terjadi karena saat adanya pegawai baru bisa dilihat adanya komunikasi yang baik dan bagaimana berperilaku di perusahaan ini.

Menurut Hasibuan (2016:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi

Menurut Donni (2017 :209) Kompensasi merupakan salah satu motivasi utama karyawan bekerja. Keberhasilan dalam menetapkan kompensasi yang layak akan menentukan kualitas sumber daya manusia dalam bekerja

Pada Pr. Sumber Barokah terkait dalam Tunjangan Hari Raya (THR) menjadi keinginan karyawan, adanya peningkatan tunjangan tersebut dikarenakan banyaknya karyawan yang harus mengeluarkan materinya untuk memenuhi kebutuhannya saat hari raya. Kinerjanya akan menurun saat akan menghadapi hari raya karena memikirkan kebutuhan yang harus dipenuhi.

Gaya Kepemimpinan menurut Wahyudi (2017: 122) sebagai cara perilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Dengan

demikian, gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan/ karyawan sebagai anggota kelompoknya.

Pada Pr. Sumber Barokah gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh atasannya kepada bawahannya adalah lebih menggunakan tipe gaya kepemimpinan dengan pendekatan situasional dengan tetap mengutamakan bahwasanya kehadiran dan produksi dalam Pr. Sumber Barokah tetap terjaga dengan baik metode seperti ini menggambarkan dalam suatu organisasi pada Pr Sumber Barokah seorang pemimpin dengan karyawan jauh lebih bisa fleksibel.

Menurut Emron, dkk (2017:91) cara pemimpin bertindak atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Dari pernyataan ahli berikut ini mempunyai arti bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh untuk kinerja karyawan.

Dalam Pr. Sumber Barokah terkait Gaya Kepemimpinan pada setiap pemimpin pada bidang-bidangnya mempunyai cara atau metode memimpin mereka masing karena perbedaan dari satu karyawan ke karyawan lain memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Hal ini dilakukan agar karyawan mampu mencapai tujuan perusahaan yang dimaksudkan adalah kinerja nya yang sesuai keinginan pimpinan tersebut.

Mathis dan Jackson dalam Donni (2017: 48) bahwa kinerja pada dasarnya adalah hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai/karyawan dalam mengemban pekerjaannya.

Kinerja karyawan di PR. SUMBER BAROKAH dapat diukur melalui penyelesaian tugasnya secara efektif dan efisien serta melakukan peran dan fungsinya, itu semua berhubungan positif bagi keberhasilan karyawan dalam suatu organisasi. Terdapat faktor negatif yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan, contoh teman sekerja juga menurun semangatnya dan tidak ada contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian kinerja yang baik. Semua itu merupakan sebab menurunnya kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Berdasarkan definisi tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Tanggung jawab pekerjaan adalah pelaksanaan hasil kerja atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi, sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi hasil pekerjaan atau kinerja seseorang terdiri dari faktor intern dan ekstern.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti berkeinginan mengadakan penelitian terhadap kinerja karyawan, oleh karena itu penelitian ini dilakukan dengan mengambil judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di PR. SUMBER BAROKAH”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari latar belakang diatas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- a. Apakah variabel budaya organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di PR SUMBER BAROKAH di Sidoarjo ?
- b. Apakah variabel budaya organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di PR. SUMBER BAROKAH di Sidoarjo?
- c. Manakah yang berpengaruh dominan antara budaya organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PR. SUMBER BAROKAH di Sidoarjo?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang ada, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

- a. Untuk menguji dan menganalisa apakah variabel budaya organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PR SUMBER BAROKAH di Sidoarjo.
- b. Untuk menguji dan menganalisa apakah variabel budaya organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PR. SUMBER BAROKAH di Sidoarjo.

- c. Untuk menguji dan menganalisa manakah dari variabel budaya organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PR SUMBER BAROKAH di Sidoarjo.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat mempunyai manfaat baik bagi peneliti, bagi perusahaan maupun bagi Universitas Bhayangkara Surabaya. Adapun manfaat penelitian ini adalah:

- a. Bagi Peneliti: Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pengembangan ilmu pengetahuan, kemampuan dan kreatifitas berfikir secara ilmiah serta dapat digunakan sebagai bahan perbandingan antara teori yang diterima di bangku kuliah dengan penerapan sebenarnya di perusahaan.
- b. Bagi perusahaan PR. SUMBER BAROKAH: hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, masukan, dan pengetahuan bagi pihak perusahaan agar lebih memahami kondisi karyawannya.
- c. Bagi Universitas Bhayangkara Surabaya: Penelitian ini diharapkan Dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pengembangan dalam berbagai penelitian terutama yang berkaitan dengan masalah budaya organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan dan dapat dipergunakan sebagai tambahan keustakaan yang memberi manfaat bagi mahasiswa fakultas Ekonomi Dan Bisnis pada khususnya manajemen dan Universitas Bhayangkara pada umumnya.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan pemahaman dari usulan penelitian ini secara keseluruhan, maka dalam sistematika penulisan ini akan digambarkan secara garis besar penelitian ini. Adapun sistematika penulisan usulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas tentang penelitian terdahulu, landasan teori, kerangka konseptual serta hipotesis penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas tentang kerangka proses berfikir, desain operasional dan pengukuran variabel, jenis, jumlah populasi yang beredar dan sumber data, unit analisis teknik pengumpulan data serta teknik analisa data.

### **BAB IV METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini diuraikan tentang deskripsi objek penelitian, data dan deskripsi hasil penelitian, analisis hasil penelitian dan pengujian

## BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini berisikan tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta saran-saran yang mungkin nantinya berguna bagi organisasi maupun ilmu pengetahuan

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka peneliti mencoba menggunakan beberapa referensi dari penelitian terdahulu yang relevan dengan tema penelitian ini, untuk digunakan sebagai pijakan penelitian dan referensi tambahan. Berikut ini uraian dari penelitian terdahulu:

- A. Mas Richan, Asmie Pratomo, Bramastyo Kusumo Negoro (2017). Dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di CV. COCARI SIDOARJO”. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan CV. Cocari sebesar 67 orang. Sampel diambil sebesar 67 orang sebagai responden. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y), serta variabel bebas terdiri dari Budaya Organisasi (X1), Karakteristik Individu (X2), dan Komunikasi (X3). Dari analisis yang dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa variabel Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, dan Komunikasi secara bersama-sama (simultan) maupun secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Cocari Sidoarjo. Sedangkan variabel Karakteristik Individu merupakan variabel dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan di CV. Cocari Sidoarjo. Maka, dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis yang diajukan terbukti dan dapat diterima kebenarannya.

B. Briyan Cadalora Putra (2018) Dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan CV Sinar Sejati di Bojonegoro”. Jenis penelitian merupakan penelitian kuantitatif karena data penelitian Teknik analisis regresi linier berganda dengan menggunakan uji F, uji t, serta uji dominan dengan taraf signifikansi 5% tempat penelitian dilakukan dengan mengambil objek penelitian CV. Sinar Sejati di Bojonegoro. Populasi CV Sinar Sejati di Bojonegoro adalah sebanyak 463 karyawan. Hasil pengujian terbukti bahwa Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara simultan dengan hasil regresi linier berganda dalam uji F diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 242,973 lebih besar dari  $F_{tabel}$  sebesar 2,330 sedangkan pengaruh secara parsial melalui uji t diperoleh  $t_{hitung}$  untuk masing-masing variabel yaitu variabel Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar 3,602, Budaya Organisasi (X2) sebesar 2,796, dan Komitmen Organisasi (X3) sebesar 2,135 lebih besar daripada nilai tabel sebesar 1,664, maka variabel bebas yaitu variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan, sedangkan variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Sinar Sejati Bojonegoro. Diharapkan kepala bagian personalia agar mau mendengarkan dan memperhatikan masukan atau saran dari bawahan sebagai karyawan, agar kinerja karyawan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan.

C. Agnes Adelvin Lalamentik, Paulus Kindangen dan Victor Lengkong (2018). Dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan pada Kantor Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) di Manado”. Metode dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KPKNL yaitu sebanyak 39 responden. Uji T (parsial) dapat dilihat pada hasil output, jika nilai signifikan  $\geq 0,05$  maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak, jika nilai signifikan  $\leq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Nilai dari hasil variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar  $0.012 \leq 0.05$  artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, maka variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, nilai dari variabel komunikasi adalah sebesar  $0.955 \geq 0.05$  artinya  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, maka variabel komunikasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan nilai variabel kompensasi adalah sebesar  $0.031 \leq 0.05$  artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima maka variabel kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Diharapkan bagi perusahaan untuk membuat kebijakan perusahaan yang bisa mempertahankan indikator-indikator dari gaya kepemimpinan dan kompensasi yang ada sekarang dan diharapkan di masa yang akan datang lebih ditingkatkan lagi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya agar lebih efektif lagi.

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan dan Persamaan Penelitian**

Peneliti	Mas Richan, Asmie Pratomo, Bramastyo Kusumo Negoro (2017)	Briyan Cadalora Putra (2018)	Agnes Adelvin Lalamentik, Paulus Kindangen dan Victor Lengkong (2018)	Anodia Tegar Pranatha (2019)
Judul	Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di CV. COCARI SIDOARJO	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan CV Sinar Sejati di Bojonegoro	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan pada Kantor Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) di Manado	Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan PR. SUMBER BAROKAH di Sidoarjo
Persamaan	(X1) Budaya Organisasi (Y) Kinerja Karyawan	(X1) Gaya Kepemimpinan (X2) Budaya Organisasi (Y) Kinerja Karyawan	(X1) Gaya Kepemimpinan (X3) Kompensasi (Y) Kinerja Karyawan	(X1) Budaya Organisasi (X2) Kompensasi (X3) Gaya Kepemimpinan (Y) Kinerja Karyawan
Perbedaan	(X2) Karakteristik Individu (X3) Komunikasi	(X3) Komitmen Organisasi	(X2) Komunikasi	
Objek penelitian	CV. COCARI SIDOARJO	CV Sinar Sejati di Bojonegoro	Kantor Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) di Manado	PR. SUMBER BAROKAH di Sidoarjo

Sumber : Peneliti (2019)

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Sumber Daya Manusia**

Menurut Suparyadi (2015:02), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu aktivitas perusahaan yang bernilai strategis karena manajemen sumber daya manusia telah mampu meningkatkan kinerja perusahaan dengan memberikan kontribusi kepada kepuasan karyawan dan pelanggan, inovasi, produktivitas, dan pengembangan reputasi yang menarik dalam komunitas perusahaan.

Menurut Hasibuan (2016: 10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu aktivitas yang memiliki peranan penting yang berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan, karena manajemen sumber daya manusia telah mampu meningkatkan kinerja perusahaan dengan memberikan kontribusi kepada kepuasan karyawan dan pelanggan, inovasi, produktivitas, dan pengembangan reputasi yang menarik dalam komunitas perusahaan.

### **2.2.1.1 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia**

Suparyadi (2015: 3) karyawan perusahaan diklasifikasikan sebagai salah satu faktor produksi, sehingga diperlukan seperti faktor produksi lain, misalnya mesin, bahan baku, atau peralatan kerja yang lain. Kini pandangan tersebut sudah berubah, karyawan sudah diposisikan lagi sebagai faktor produksi, tetapi sebagai sumber daya manusia yang disamping memiliki kompetensi tertentu yang dapat didayagunakan oleh suatu organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Dengan pandangan seperti ini, kini dikembangkan konsep pengintegrasian yang sinergis antara pencapaian tujuan organisasi/perusahaan dengan tujuan individu, sehingga kompetensi atau kapabilitas individu didayagunakan secara optimal guna mencapai kedua tujuan tersebut. Terdapat beberapa prinsip yang harus dipenuhi dalam praktik manajemen sumber daya manusia yaitu,

1. Karyawan sebagai unsur investasi perlu dikelola dan dikembangkan dengan baik agar memiliki kinerja yang tinggi, sehingga mampu memberikan kontribusi jangka panjang dalam organisasi/perusahaan, yaitu tercapainya sasaran organisasi/perusahaan.
2. Kebijakan dan program organisasi/perusahaan harus diarahkan untuk mencapai tujuan kedua belah pihak (organisasi dan karyawan) sehingga dapat memuaskan, baik bagi organisasi maupun karyawan.
3. Kebijakan dan program organisasi harus memberi peluang yang besar bagi karyawan untuk mengembangkan diri guna mencapai cita-citanya.
4. Dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia, kebijakan organisasi tidak boleh bersifat diskriminatif

5. Pelaksanaan program organisasi hendaknya memberi ruang yang luas bagi karyawan untuk berpartisipasi, sehingga mereka mampu mengekspresikan seluruh potensi yang dimilikinya secara optimal.
6. Penilaian kinerja karyawan harus diberikan dengan tolak ukur yang objektif dan bersifat spesifik.
7. Pemberian kompensasi hendaknya dilakukan secara adil, yaitu didasarkan pada faktor-faktor kompensabel dari masing-masing jabatan dan pekerjaan
8. Penegakan disiplin karyawan hendaknya dilaksanakan secara progresif, kecuali terhadap karyawan yang melakukan suatu pelanggaran dengan ancaman hukuman pidana penjara dalam waktu tertentu

#### **2.2.1.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2016: 14) manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requirement dan job evaluation
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right place and the right man in the right job
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.

4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan
9. Mengatur mutasi karyawan dengan baik vertical maupun horizontal
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonya

### **2.2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif

## 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

## 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja dengan rencana penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

## 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan

kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan

#### 6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan

#### 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil di artikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 8. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi

#### 9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit

terwujud tujuan yang maksimal kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial

#### 10. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No 12 tahun 1964.

### 2.2.2 Budaya Organisasi

Menurut Susanto dalam Nawawi (2017: 5) adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah, dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak, sehingga berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku.

Pendapat lain dikemukakan oleh Edgar Schein dalam Emron, dkk (2017: 117) adalah suatu pola asumsi penting (yang seringkali tidak dinyatakan jelas) yang dipegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki budayanya sendiri. Budaya suatu organisasi mirip dengan kepribadian seseorang sebuah tema yang tidak berwujud namun ada dan hadir, menyediakan arti, arahan, serta dasar atas tindakan. Dalam cara yang sama seperti mempengaruhi perilaku seseorang, asumsi yang dimiliki bersama (keyakinan dan nilai) oleh anggota suatu perusahaan mempengaruhi pendapat dan tindakan dalam perusahaan itu

Dalam analisis berbagai ungkapan tersebut, unsur-unsur yang ada dalam budaya organisasi/perusahaan digali dari persepsi, kepercayaan, dan nilai yang ada pada sumber daya manusia didalam perusahaan. Implementasi budaya organisasi terlibat langsung untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam budaya organisasi terdapat nilai inti yang merupakan dasar filosofis organisasi menjadi karakter organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai nilai, kebiasaan, asumsi, cara berperilaku dan keyakinan bersama dalam suatu organisasi/perusahaan yang digunakan para anggota didalam perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.2.2.1 Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Benefita (2016: 135) budaya organisasi mempunyai 4 (empat) fungsi yaitu:

1. Memberikan identitas kepada karyawannya
2. Memudahkan komitmen kolektif
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi sehingga nilai-nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu.

### 2.2.2.2 Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Nawawi (2017: 15) manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi.
2. Meningkatkan kekompakan tim antar berbagai departemen, divisi atau unit dalam organisasi sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang dalam organisasi bersama-sama.
3. Membentuk perilaku staf dengan mendorong pencampuran *core values* dan perilaku yang diinginkan sehingga memungkinkan organisasi bekerja dengan lebih efisien dan efektif, meningkatkan konsistensi, menyelesaikan konflik dan memfasilitasi koordinasi dan control.
4. Meningkatkan motivasi staf dengan member mereka perasaan memiliki loyalitas, kepercayaan, dan nilai-nilai, dan mendorong mereka berfikir positif tentang mereka dan organisasi.
5. Dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Namun, budaya organisasi harus selalu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan. Budaya organisasi yang statis suatu saat akan menjadi tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersifat dinamis sebagai respon terhadap perubahan lingkungan

### **2.2.2.3 Jenis dan Tipe Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi dalam praktik mempunyai beberapa jenis dan tipe. Jenis Budaya organisasi menurut Robert. E Quinn dan Michael R. McGrath dalam Nawawi (2017: 9) menyatakan sebagai berikut:

1. Budaya Rasional: Proses Informasi individual (Klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahan) di asumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang di tunjukkan (efisien, produktivitas, dan keutungan atau dampak)
2. Budaya Ideologi: Proses informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) di asumsikan sebagai saran tujuan dan revitalisasi (dukungan dari luar, sumber daya dan pertumbuhan)
3. Budaya Konsensus: Proses informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan consensus) di asumsikan sebagai sarana kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok)
4. Budaya Hierarkis: Proses informasi formal (dokumen dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).

### **2.2.2.4 Penciptaan dan Dinamika Budaya Organisasi**

Budaya organisasi tidak muncul begitu saja dari suatu kehampaan. Beberapa unsur budaya korporat yang terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa hal Atmosoeperto dalam Nawawi (2017 : 41) antara lain:

1. Lingkungan usaha, Lingkungan ditempat perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan untuk mencapai keberhasilan
2. Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi/perusahaan
3. Panutan atau keteladanan, orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya akan keberhasilannya
4. Upacara (*rites atau ritual*), acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya.
5. Network, jaringan komunikasi informal dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai budaya korporat

### **2.2.2.5 Indikator Budaya Organisasi**

Robbins dalam Nawawi (2017: 8) mengemukakan karakteristik prima dalam budaya organisasi maka indikator sebagai berikut

1. Inovasi dan keberanian resiko (*Inovation and risk taking*)
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*)
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*)
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*)
5. Berorientasi tim (*Team orientation*)
6. Agresif (*aggressiveness*)
7. Stabil (*stability*)

Uraian diatas dijelaskan sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian resiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian dan rincian.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang didalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
6. Agresif (*aggressiveness*) adakah sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukannya bersantai-santai
7. Stabil (*stability*) adalah sejauh mana keinginan organisasi menekankan diterapkannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

### **2.2.3 Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2016:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi. Pemberian kompensasi yang tepat akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Adanya kompensasi berupa bonus, hadiah maupun penghargaan juga akan memberikan dampak yang positif bagi pegawai. Pegawai akan merasa

termotivasi dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan serta akan muncul dorongan karyawan untuk berprestasi.

Kompensasi menurut Suparyadi didalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2015:294) merupakan imbalan yang diberikan oleh organisasi/ perusahaan sebagai balas jasa atau penghargaan atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi/ perusahaan. Maka dalam hal pemberian kompensasi haruslah layak dan adil, baik secara internal maupun secara eksternal, oleh karena itu penentuan dan penilaian faktor-faktor kompensabel harus dilakukan dengan cermat

Dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala hal yang diterima karyawan atau pegawai sebagai penerimaa atas kontribusi jasa yang telah diberikan karyawan bagi perusahaan

### **2.2.3.1 Jenis-jenis Kompensasi**

Kompensasi finansial Adapun jenis-jenis kompensasi finansial menurut Simamora dalam Donni (2017: 295) yaitu:

- a. Kompensasi finansial langsung adalah kompensasi yang sistem pembayarannya secara langsung diberikan kepada karyawan dalam bentuk gaji pokok (*base payment*): upah, gaji dan kompensasi variabel yang meliputi insentif atau bonus.
  1. Gaji atau upah Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja) sedangkan upah

biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerja semakin besar bayarannya).

2. Insentif adalah merupakan tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang diharapkan pemberian insentif ini akan memotivasi karyawan untuk lebih giat bekerja.
- b. Kompensasi finansial tidak langsung adalah kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk uang tetapi sistem pembayarannya dilakukan setelah jatuh tempo, atau pada peristiwa-peristiwa yang terjadi di masa akan datang yang telah disepakati sebelumnya. Kompensasi tidak langsung disebut juga dengan tunjangan seperti asuransi, asuransi kesehatan dari perusahaan, tunjangan hari raya (THR) dan dana pensiun.

### **2.2.3.2 Fungsi Kompensasi**

Fungsi pemberian kompensasi menurut Samsuddin dalam Donni (2017: 297) adalah sebagai berikut:

1. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) secara efisien.
  - a. Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi bagi karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik
2. Penggunaan Sumber Daya Manusia (SDM) secara efisien dan efektif
  - a. Pemberian kompensasi dengan maksimal kepada karyawan berdampak karyawan tersebut akan bekerja dengan seefisien dan seefektif mungkin

3. Mendorong Stabilitas dan pertumbuhan ekonomi
  - a. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas karyawan dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan

### **2.2.3.3 Tujuan Kompensasi**

Tujuan Pemberian Kompensasi Menurut Weither dan Davis dalam Donni (2017: 297) tujuan perusahaan memberikan kompensasi pada karyawannya:

1. Mendapatkan karyawan yang berkualitas.

Perusahaan saling bersaing untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan memenuhi standar yang diminta perusahaan.
2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada.

Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berpotensi dan berkualitas untuk tetap bekerja pada perusahaan. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh perusahaan lain dengan iming-iming gaji yang tinggi.
3. Adanya keadilan Perusahaan harus mempertimbangkan pemberian kompensasi yang adil.

Adanya administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan.
4. Perubahan sikap dan perilaku  
Kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta mempengaruhi produktivitas kerja.

#### 5. Efisiensi biaya

Program kompensasi yang rasional membantu perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Sehingga dengan upah yang kompetitif, perusahaan dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat.

#### 6. Administrasi legalitas

Pemberian kompensasi harus mengikuti peraturan pemerintah yang diatur dalam undang-undang. Sehingga pemberian kompensasi di setiap perusahaan merata, sesuai dengan peraturan pemerintah

### **2.2.3.4 Indikator Kompensasi**

Indikator-Indikator Kompensasi Ada beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai indikator kompensasi menurut Simamora dalam Donni (2017: 295) indikator-indikator tersebut diantaranya adalah:

1. Upah dan gaji
2. Insentif
3. Tunjangan
4. Fasilitas

Uraian diatas dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Upah dan Gaji

Upah adalah imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan didasarkan pada jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan sedangkan, gaji sejumlah uang yang diberikan kepada karyawan secara tetap sebagai balas jasa atas kontribusinya.

## 2. Insentif

Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

## 3. Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya sebagai tuntutan pekerjaan yang melebihi karyawan lain, baik tenaga, pikiran dan psikologi.

## 4. Fasilitas

Fasilitas merupakan imbalan atas keaktifan karyawan yang melaksanakan tugas atau pekerjaan dalam organisasi/perusahaan biasanya berupa mobil dinas, bus dinas, perumahan dan asuransi tenaga kerja.

### **2.2.4 Gaya Kepemimpinan**

Gaya Kepemimpinan menurut Emron, dkk (2017: 91) adalah cara bertindak dan atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Gaya Kepemimpinan menurut Wahyudi (2017: 122) sebagai cara perilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan/karyawan sebagai anggota kelompoknya.

Menurut Mulyasa dalam Busro (2018: 225) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya

Dapat disimpulkan gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten yang diperankan oleh pemimpin ketika mempengaruhi orang lain.

#### **2.2.4.1 Fungsi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Siagian dalam Busro (2018: 232) terdapat lima fungsi-fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki, yaitu:

- a. Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
- b. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
- c. Pimpinan selaku komunikator yang efektif
- d. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam terutama dalam mengatasi konflik.
- e. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral

#### **2.2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Dalam upaya mempengaruhi individu atau sekelompok individu, Luthans dalam Riyani (2019: 71) mengemukakan adanya empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Karisma: memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.
2. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan ada tujuan penting dalam cara yang sederhana.
3. Simulasi intelektual dapat: menunjukkan intelegensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Memerhatikan staf secara individu: bisa menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati

#### **2.2.4.3 Dimensi dan Indikator dari Gaya Kepemimpinan**

Indikator-Indikator gaya kepemimpinan Ada beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai indikator menurut Yohny (2017: 92) indikator-indikator tersebut diantaranya adalah

1. Kepemimpinan Karismatik
2. Kepemimpinan Transformasional
3. Kepemimpinan Transaksional
4. Kepemimpinan Partisipatif
5. Kepemimpinan otokratis (otoriter)

Uraian diatas dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Karismatik

Kata karisma (charisma) pertama kali digunakan untuk menggambarkan anugrah khusus yang dimiliki individu-individu tertentu yang memberikan kemampuan untuk melakukan hal-hal yang luar biasa. Bahkan karisma

diartikan sebagai “api yang menyalakan energi dan komitmen pengikut serta menyebabkan mereka mengikuti panggilan tugas”. Dalam teori tentang kepemimpinan House dalam. Pemimpinan karismatik bertindak dengan cara yang unik yang memiliki efek karismatik tertentu pada pengikut mereka. Bagi House, karakteristik kepribadian seseorang pemimpin karismatik termasuk menjadi dominan, memiliki keinginan yang kuat untuk mempengaruhi orang lain, menjadi percaya diri dan memiliki nilai yang kuat dari nilai-nilai moral sendiri.

## 2. Kemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hasil yang luar biasa. Selain itu, dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan mereka.

## 3. Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional (*transactional leaders*) memperjelas peran dan persyaratan tugas bawahan, memelopori struktur, memberikan imbalan yang sesuai, serta mencoba memahami dan memenuhi kebutuhan sosial bawahan, kemampuan pemimpin transaksional untuk memenuhi bawahan dapat meningkatkan produktivitas, mereka bekerja keras, bersikap toleran, dan bersikap adil. Mereka membanggakan diri karena mereka menjalankan sesuatu yang mulus dan efisien.

#### 4. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang menunjukkan perhatian besar terhadap bawahan atau para anggotanya. Gaya Kepemimpinan ini mengajak bawahannya untuk berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan berupa sara dan ide secara demokrasi. Meski demikian, keputusan tetap diambil oleh pimpinan

#### 5. Kepemimpinan otokratis (otoriter)

Gaya kepemimpinan ini adalah salah satu cara memimpin yang dianggap kontroversial karena semua keputusan diambil oleh pimpinan tersebut, ide dan saran pegawai dianggap tidak berpengaruh. Karena gaya kepemimpinan ini menganggap dirinya sebagai sosok penting yang selalu bercerita tentang masa depan yang gemilang meskipun tidak masuk akan. Gaya kemimpinan ini cenderung melakukan perintah-perintah langsung kepada karyawan

### **2.2.5 Kinerja**

Mathis dan Jackson dalam Donni (2017: 48) bahwa kinerja pada dasarnya adalah hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai/karyawan dalam mengemban pekerjaannya. Rivai dan Sagala dalam Donni (2017: 48) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan pada pekerjaan periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.

Dapat disimpulkan kinerja karyawan hal yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh karyawan/pegawai dalam mengemban pekerjaan berdasarkan

perilaku nyata yang dilakukan dalam perusahaan/organisasi bisa sebagai prestasi kerja ataupun hasil yang produksi yang dicapainya dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan keahlian karyawan tersebut.

#### **2.2.5.1 Faktor- Faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan:**

Menurut Yohny (2017:202) keberhasilan kinerja ini sangat dipengaruhi beberapa variable lainnnya sebagai variable bebas (*independent variables*), seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, komitmen dan kompensasi.

##### 1. Kompensasi

Sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaanya.

##### 2. Komitmen

Suatu bentuk dimana karyawan memiliki keterlibatan, menerima kondisi lingkungan yang ada, serta berusaha untuk berprestasi dan mengabdikan

##### 3. Kompetensi

Kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap

##### 4. Budaya organisasi

Sekelompok asumsi penting yang dipegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi

## 5. Kepemimpinan

Tindakan mempengaruhi orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 2.2.5.2 Faktor Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Yohni (2017:195) suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada beberapa alasan, yaitu:

1. Manajemen perlu mengetahui kemampuan karyawan (atau pihak yang dinilai) dalam melaksanakan tugasnya.
2. Manajemen perlu memastikan bahwa karyawan telah berkerja dengan benar sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Manajemen memberi sinyal kepada karyawan setiap proses dan hasil yang dicapai akan dinilai dan dihargai sesuai kontribusi dan prestasi yang dicapai.

### 2.2.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson dalam Donni (2017: 56) indikator kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektifitas
5. Kehadiran

Uraian diatas dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Kualitas

Dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan

karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

2. Kuantitas

Diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

3. Ketepatan waktu

Diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4. Efektifitas

Pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.

5. Kehadiran

Tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut John P. Kotter dan James L. Heskett dalam Nawawi (2017: 52) mengemukakan budaya yang kuat akan menghasilkan keseragaman sasaran (goal alignment) sehingga kegiatan perusahaan dapat lebih mudah diarahkan

Menurut Ashadi siregar dan Rondang Pasaribu dalam Nawawi (2017: 52) mengemukakan budaya perusahaan perlu dipertahankan agar semangat buruh

tetap terjaga. Setiap perubahan sistem, struktur organisasi, dan teknologi dapat menyebabkan perubahan budaya perusahaan. Proses perubahan apa pun terjadi, pihak manajemen suatu perusahaan perlu menjelaskan latar belakang perubahan, dampak perubahan, serta tujuan perubahan. Hal ini diperkuat dalam pernyataan Sutrisno dalam Emron, dkk (2017: 130) mengatakan budaya yang kuat dan positif berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas kinerja karyawan

### **2.3.2 Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Donni (2017 :209) Kompensasi merupakan salah satu motivasi utama karyawan bekerja. Keberhasilan dalam menetapkan kompensasi yang layak akan menentukan kualitas sumber daya manusia dalam berkerja. Berbicara tentang kebijakan pemberian kompensasi, umumnya hanya tertuju pada jumlah yang dibayarkan kepada karyawan. Apabila jumlah kompensasi telah cukup memadai, berarti sudah cukup layak dan baik. Permasalahannya sebenarnya tidak sesederhana itu, sebab cukup memadai menurut kacamata perusahaan, belum tentu dirasakan cukup oleh karyawan yang bersangkutan. Menurut Nitisemito (1996) 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 perusahaan, karyawan adalah salah satu sumber daya yang amat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, bagi karyawan yang mempunyai berbagai macam kebutuhan, perusahaan juga merupakan salah satu

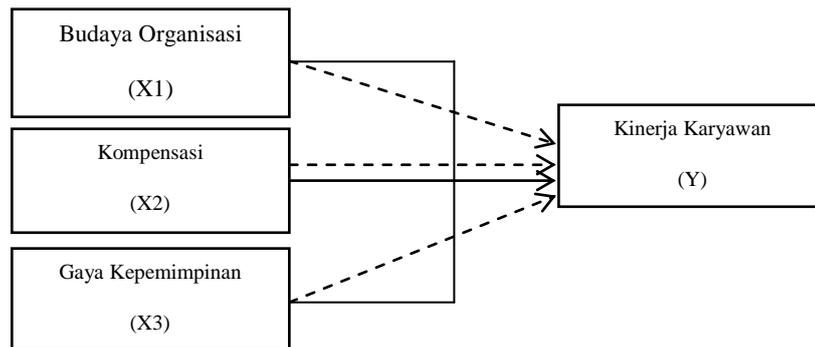
tempat yang dapat memuaskan kebutuhannya. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Ada dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama, kompensasi yang diberikan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan dan kedua, besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh karyawan. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi, maka karyawan akan merasa puas. Kepuasan akan memicu karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan karyawan akan tercapai secara bersama

### **2.3.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Yohni (2017:91) cara pemimpin bertindak atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, pernyataan ini diperkuat dengan pendapat Terry Glien dalam Yohni (2017: 109) ada korelasi kuat antar keberhasilan pegawai, ekspektasi kinerja, dan peningkatan semangat pegawai, dengan kompetensi dan umpan balik terhadap efektifitas pemimpin/manajer dalam mengelola bagiannya, hal ini ditinjau dari persepektif gaya kepemimpinan yang berpikir strategis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan kinerja memiliki hubungan (korelasi) yang kuat dalam mencapai tujuan organisasi.

## 2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan penelitian ini dapat disajikan bagian yang menunjukkan alur penelitian, memudahkan pemahaman hipotesis serta pengaruh variable yang di teliti:



Sumber: peneliti (2019)

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

Keterangan:

—————> : Simultan

- - - - -> : Parsial

X1 = Kompensasi

X2 = Motivasi

X3 = Gaya Kepemimpinan

Y = Kinerja

Variabel bebas merupakan variabel yang berhubungan dengan variabel terikat. adapun variabel bebas dan variabel terikat antara lain:

- a. Variabel bebas yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain, yaitu adalah Budaya Organisasi (X1), Kompensasi(X2), Gaya Kepemimpinan (X3).
- b. Variabel terikat yaitu variabel yang dipengaruhi variabel lain, yang dalam penelitian ini adalah variabel kinerja karyawan (Y).

Kerangka konseptual tersebut menjelaskan bahwa variabel Kompensasi ( $X_1$ ), Motivasi ( $X_2$ ) dan Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ ) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), artinya apabila variabel-variabel bebas tersebut dapat dilakukan dengan baik, maka akan meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Dari variabel-variabel inilah peneliti ingin melakukan penelitian terhadap karyawan PR. Sumber Barokah.

## 2.5 Hipotesis Penelitian

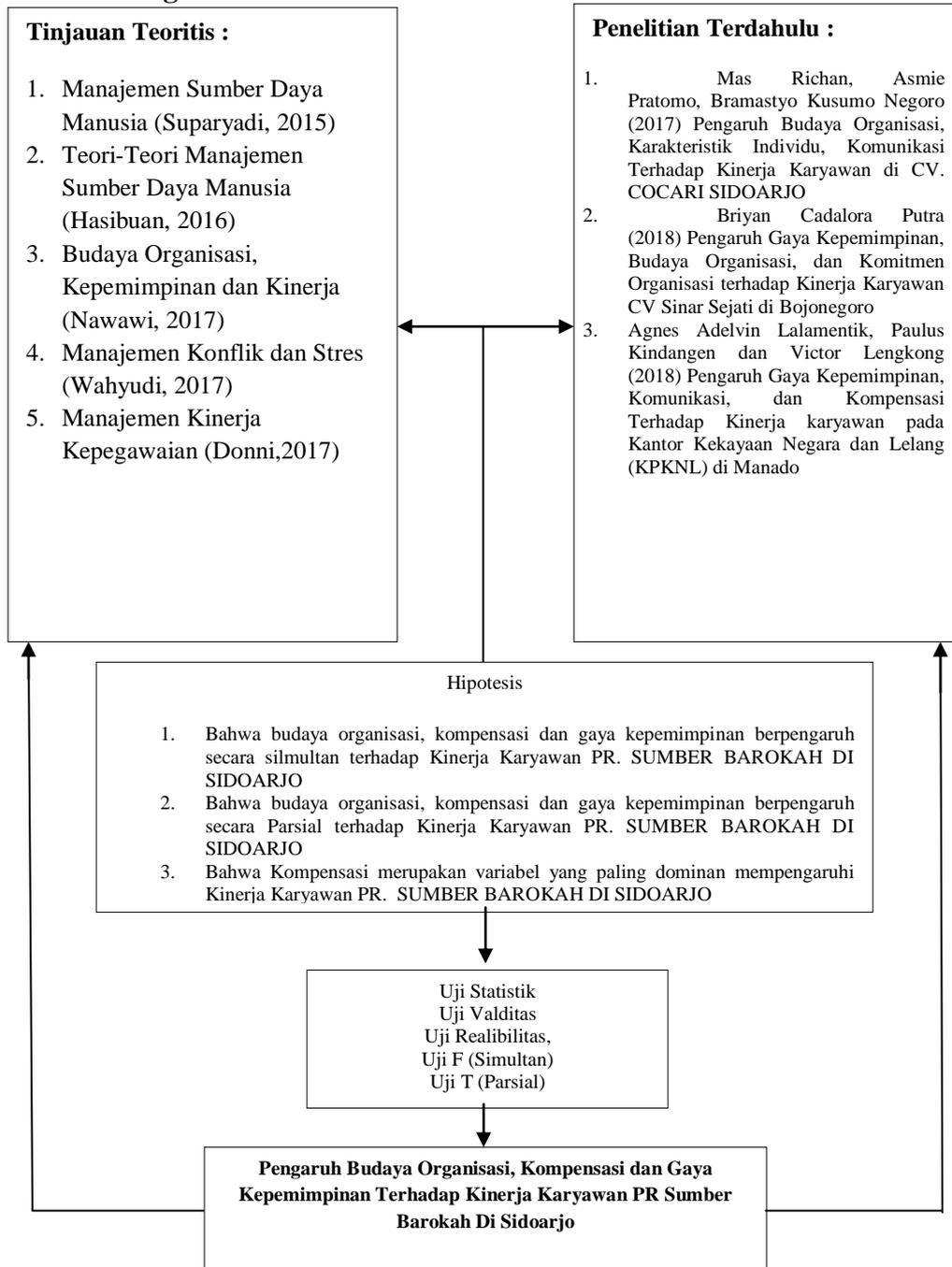
Menurut Sugiyono (2016:99) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban masih belum dapat di pertanggung jawabkan, karena belum di dasarkan atas fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Adapun hipotesis sebagai berikut ini:

- a. Bahwa variabel Budaya Organisasi, Kompensasi, Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PR. Sumber Barokah
- b. Bahwa variabel Budaya Organisasi, Kompensasi, Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PR. Sumber Barokah
- c. Bahwa variabel kompensasi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PR. Sumber Barokah.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Kerangka Proses Berfikir



Sumber : Peneliti (2019)

**Gambar 3.1**  
**Kerangka Proses Berfikir**

Keterangan :

————→ : Berkaitan

Penjelasan :

Berdasarkan permasalahan yang dijabarkan di bab I dan tinjauan teoritik serta tinjauan empirik yang dijabarkan di bab II dari gambar 3.1 dijelaskan bahwa tinjauan teoritik dan tinjauan empirik saling berkontribusi atau adanya timbal balik ( $\leftrightarrow$ ) antara satu dengan yang lainnya. Peneliti menelusuri teori – teori yang relevan hingga membentuk kerangka teoritis. Teori – teori ini perlu dipelajari karena akan banyak membantu proses analisis. Dalam proses analisis melibatkan proses berfikir yang terkait teori yang dapat diungkap dengan teori universal yang diperlukan untuk semua kasus spesifik dan khusus, oleh karena itu proses berfikir yang terkandung dalam studi teoritis mengandung proses berfikir deduktif artinya seorang peneliti akan menganalisis dan menjawab permasalahan serta mengambil kesimpulan berdasarkan atau bertitik tolak dari hal – hal yang bersifat umum ke arah hal – hal yang bersifat khusus.

Terdapat penelitian terdahulu, jurnal dan artikel yang tampak di studi empiris yang mengandung proses berfikir induktif, artinya seorang peneliti akan menganalisis dan menjawab permasalahan serta mengambil kesimpulan berdasarkan atau bertitik tolak dari hal – hal yang bersifat khusus ke arah hal – hal yang bersifat umum. Atas dasar tersebut dan dari hasil data yang telah dikumpulkan, maka disusunlah hipotesis penelitian. Dari hasil analisa yang telah dikumpulkan, maka peneliti mengambil judul “Pengaruh Budaya Organisasi,

Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Pr. Sumber Barokah di Sidoarjo”.

## **3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

### **3.2.1 Definisi Operasional Variabel**

Menurut Sujarweni (2018: 97) definisi operasional adalah penelitian dimaksudkan untuk memahami arti setiap variabel penelitian sebelum dilakukan analisis, instrument, serta sumber pengukuran berasal dari mana. Definisi operasional variabel adalah aspek penelitian yang memberikan informasi kepada kita tentang bagaimana caranya mengukur variabel. Definisi operasional variabel merupakan informasi ilmiah yang sangat membantu peneliti lain yang ingin melakukan penelitian dengan menggunakan variabel yang sama. Karena berdasarkan informasi itu, ia akan mengetahui bagaimana caranya melakukan pengukuran terhadap variabel yang dibangun berdasarkan konsep yang sama. Dengan demikian ia dapat menentukan apakah tetap menggunakan prosedur pengukuran yang sama atau diperlukan pengukuran yang baru

a. Variabel bebas (X) terdiri atas :

1. Budaya Organisasi ( $X_1$ )

Menurut Susanto dalam Nawawi (2017: 5) adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah, dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak, sehingga berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku.

Indikator-indikator dalam pelatihan sebagai berikut :

- a. Inovasi dan keberanian resiko (*Inovation and risk taking*)
  - b. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*)
  - c. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*)
  - d. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*)
  - e. Berorientasi tim (*Team orientation*)
  - f. Agresif (*aggressiveness*)
  - g. Stabil (*stability*)
2. Kompensasi ( $X_2$ )

Menurut Hasibuan (2016:118) menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung di terima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang di berikan kepada perusahaan

Indikator-indikator dalam kompensasi adalah

1. Upah dan gaji
  2. Insentif
  3. Tunjangan
  4. Fasilitas
3. Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ )

Gaya Kepemimpinan menurut Wahyudi (2017) sebagai cara perilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Dengan

demikian, gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan/karyawan sebagai anggota kelompoknya.

Indikator-indikator dalam gaya kepemimpinan yakni :

- a. Kepemimpinan Karismatik
  - b. Kepemimpinan Transformasional
  - c. Kepemimpinan Transaksional
  - d. Kepemimpinan Partisipatif
  - e. Kepemimpinan otokratis (otoriter)
- b. Variabel Terikat (Y)
4. Kinerja Karyawan (Y)

Mathis dan Jackson (2012) mengatakan dalam buku Manajemen Kinerja pegawai bahwa kinerja pada dasarnya adalah hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai/karyawan dalam mengemban pekerjaannya.

Indikator-indikator kinerja karyawan sebagai berikut :

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Ketepatan waktu
- d. Efektifitas
- e. Kehadiran

### **3.2.2 Pengukuran Variabel**

Pengukuran variabel dilakukan dengan instrumen penelitian. Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengetahui variabel budaya

organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Pr Sumber Barokah di Sidoarjo. Skala pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala *likert*.

Menurut Sugiyono (2018:93), skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.

Adapun dari jawaban itu dapat diberi skor, dengan ketentuan sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Skala *Likert***

<b>NO</b>	<b>SKALA</b>	<b>SKOR</b>
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Kurang Setuju	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

### **3.2.2 Desain Instrumen Penelitian**

Menurut Sugiyono (2018:102), instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Secara spesifik semua fenomena ini disebut variabel penelitian atau bisa juga menunjukkan

penjabaran secara teknis dari variabel-variabel yang diamati. Dengan kegiatan penelitian ini dalam desain kuisisioner terdapat indikator-indikator serta item-item yang akan dipergunakan sebagai saran pengukuran variabel dan pengumpulan data di lapangan. Desain kuisisioner dibuat untuk memudahkan penelitian untuk menjabarkan variabel maupun indikator dalam bentuk item-item yang nantinya akan digunakan sebagai kuisisioner. Adapun masing-masing terpilih tersebut beserta indikator empiris untuk lebih jelasnya kuisisionernya sebagai berikut :

**Tabel 3.2**  
**Desain Instrumen Penelitian Variabel Budaya Organisasi (X<sub>1</sub>)**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Instrumen Pernyataan</b>
Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	Inovatif dalam perhitungan resiko	Karyawan melakukan inovasi agar perusahaan semakin maju
	Perhatian terhadap masalah secara detail	Dengan ketelitian, detail, kecermatan untuk menyelesaikan tugas dengan hasil yang berkualitas.
	Berorientasi pada hasil	Dalam menyelesaikan pekerjaan, karyawan didukung dengan alat alat yang sesuai.
	Berorientasi pada manusia	Karyawan sudah ditempatkan sesuai dengan kemampuannya.
	Berorientasi secara Tim	Semua karyawan mampu berkerja sama dengan baik dengan karyawan lainnya
	Agresif	Karyawan mampu secara maksimal dan bersemangat.
	Stabil	Karyawan mampu menjaga kualitas yang ditetapkan perusahaan

Sumber: Peneliti (2019)

**Tabel 3.3**  
**Desain Instrumen Penelitian Variabel Kompensasi (X<sub>2</sub>)**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Instrumen Pernyataan</b>
Kompensasi (X <sub>2</sub> )	Upah dan gaji	Karyawan mendapatkan gaji dan upah sesuai dengan bidang yang dikerjakan.
	Insentif	Karyawan mendapatkan bonus atas pencapaian diatas target perusahaan
	Tunjangan	Karyawan mendapatkan BPJS
	Fasilitas	Karyawan terfasilitasi untuk menyelesaikan pekerjaannya

Sumber: Peneliti (2019)

**Tabel 3.4**  
**Desain Instrumen Penelitian Variabel Gaya Kepemimpinan (X<sub>3</sub>)**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Instrumen Pernyataan</b>
Gaya Kepemimpinan (X <sub>3</sub> )	Kepemimpinan Karismatik	Pimpinan menggunakan metode yang unik untuk memberikan semangat kerja pada karyawan.
	Kemimpinan Transformasional	Pimpinan memberikan metode/ccontoh dalam pekerjaan agar karyawan dapat berkerja dengan baik dan mandiri.
	Kepemimpinan Transaksional	Pimpinan bersikap adil pada semua karyawan.
	Kepemimpinan Partisipatif	Pimpinan menerima saran dan ide dari karyawan.
	Kepemimpinan otokratis (otoriter)	Pimpinan bersikap tegas dalam aturan yang sudah dibuat perusahaan

Sumber: Peneliti (2019)

**Tabel 3.5**  
**Desain Instrumen Penelitian Variabel Kinerja karyawan (Y)**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Instrumen Pernyataan</b>
Kinerja Karyawan (X <sub>3</sub> )	Kualitas	Karyawan mengerjakan tugasnya sesuai standar perusahaan
	Kuantitas	Karyawan merasa tidak terbebani atas target yang ditetapkan perusahaan .
	Ketepatan waktu	Karyawan mampu bekerja secara efisien untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan
	Efektifitas	Karyawaan menyelesaikan pekerjaan dengan sangat efektif
	Kehadiran	Karyawan hadir tepat waktu

Sumber: Peneliti (2019)

### **3.3 Populasi dan Sampel**

#### **a. Populasi**

Menurut Sujarweni (2018: 105) populasi adalah keseluruhan jumlah yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pada Pr. Sumber Barokah dari survei yang dilakukan di perusahaan rokok ini didapatkan 115 populasi.

b. Sampel

Menurut Sujarweni (2018: 105), sampel adalah bagian dari sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan untuk penelitian. Bila populasi besar peneliti tidak mungkin mengambil semua untuk penelitian misal karena terbatasnya dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin apabila populasi sudah diketahui (Sujarweni,2018: 110).

Adapun rumus tersebut adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = kelonggaran ketidaktelitian karena pengambilan sampel yang ditoleransi, (e dalam penelitian ini ditentukan sebesar 5%)

Untuk sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan tingkat presentasi sebesar 5% sehingga dengan menggunakan rumus didapatkan jumlah sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{115}{1 + 115(0,05)^2}$$

$$n = \frac{115}{1 + 0,2875}$$

$$n = 89$$

Dari hasil tersebut jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 89 responden. Dengan demikian jumlah yang dipilih dari 115 populasi yang ada didalam penelitian ini adalah 89 responden. Jumlah ini adalah jumlah responden yang nantinya akan ditentukan oleh Pr. Sumber Barokah di Sidoarjo.

Teknik *sampling* merupakan teknik pengambilan sampel, teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *probability sampling*. Menurut Sujarweni (2018:107), *probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Dengan menggunakan *simple random sampling*, maka calon responden adalah pegawai yang nantinya akan ditentukan oleh Pr. Sumber Barokah di Sidoarjo tanpa memperhatikan kualifikasinya.

### **3.4 Lokasi dan Waktu Penelitian**

- a. Lokasi dari obyek penelitian ini adalah Pr. Sumber Barokah di Sidoarjo yang beralamatkan di Ketegan, Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61272
- b. Waktu penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 21 Januari 2019 sampai dengan 29 April 2019 untuk melakukan survei lapangan pengumpulan data yang dibutuhkan oleh peneliti.

### **3.5 Prosedur Pengambilan atau Pengumpulan data**

#### **3.5.1 Jenis Data**

##### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari subyek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subyek sebagai informasi yang dicari. Dalam hal ini, data primer diperoleh melalui hasil wawancara dari responden dilengkapi dengan catatan tertulis atau melalui perekaman kepada responden yang berkaitan dengan masalah pengaruh budaya organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Pr. Sumber Barokah di Sidoarjo.

##### 2. Data Sekunder

Sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung yang berupa buku, catatan, bukti yang telah ada, atau arsip baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan secara umum. Dengan kata lain, peneliti membutuhkan pengumpulan data dengan cara berkunjung ke perpustakaan, pusat kajian, pusat arsip atau membaca banyak buku yang berhubungan dengan penelitiannya.

#### **3.5.2 Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2018:224) teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data.

Data merupakan faktor terpenting dalam menyusun karya tulis ilmiah, oleh karena itu harus jelas darimana data tersebut diperoleh. Adapun teknik pengumpulan data yang dipakai berasal dari :

1. Observasi

Menurut Nasution (Sugiyono, 2018:226) observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Teknik observasi mengamati secara langsung dan tidak langsung tentang pengaruh karyawan pada Pr. Sumber Barokah di Sidoarjo.

2. Kuesioner (Angket)

Menurut Sugiyono (2018:142), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Responden dari kuesioner ini adalah karyawan Pr. Sumber Barokah di Sidoarjo.

3. Wawancara/ Interview

Menurut Esterberg (Sugiyono, 2018:231) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menentukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Wawancara ini digunakan kepada pimpinan Pr. Sumber Barokah di Sidoarjo, guna mendapatkan informasi tambahan.

#### 4. Dokumen

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, cerita, biografi, peraturan, kebijakan.

### 3.6 Pengujian Data

#### 3.6.1 Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2018:267), validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data “yang tidak berbeda” antar data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian. Kalau dalam obyek penelitian terdapat warna merah, maka peneliti akan melaporkan warna merah, kalau dalam obyek penelitian para pegawai bekerja dengan keras, maka peneliti melaporkan bahwa pegawai bekerja dengan keras. Bila peneliti membuat laporan yang tidak sesuai dengan apa yang terjadi pada obyek, maka data tersebut dapat dinyatakan tidak valid.

Untuk menguji validitas itu, maka penulis memakai teknik korelasi Pearson Product Moment. Menurut Sugiyono (2018:183) rumus koefisien korelasi product moment sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{(n \sum (X)^2 - (\sum X)^2) (n \sum (Y)^2 - (\sum Y)^2)}}$$

$r$  : Nilai Koefisien korelasi

$\Sigma X$  : Jumlah pengamatan variabel X

$\Sigma Y$  : Jumlah pengamatan variabel Y

$\Sigma xy$  : Jumlah hasil perkalian variabel x dan Y

$(\Sigma x^2)$  : Jumlah kuadrat dari pengamatan variabel X

$(\Sigma x)^2$  : Jumlah kuadrat dari jumlah pengamatan dari variabel X

$(\Sigma y^2)$  : Jumlah kuadrat dari pengamatan variabel Y

$(\Sigma y)^2$  : Jumlah kuadrat dari jumlah pengamatan variabel Y

$n$  : Jumlah pasangan pengamatan Y dan X

ketentuannya bila  $r$  hitung lebih kecil dari tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, tetapi sebaliknya bila  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel ( $r_h > r$  tabel) maka  $H_a$  diterima.

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2016), uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel jika jawaban seorang terhadap pernyataan konsisten dari waktu ke waktu. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$ .

Untuk menguji reliabilitas ini, maka penulis menggunakan rumus Spearman-Brown. Menurut Sugiyono (2018:131) rumus reliabilitas sebagai berikut

$$r_{11} = \frac{2 \times r_{\frac{1}{2} \frac{1}{2}}}{(1 + r_{\frac{1}{2} \frac{1}{2}})}$$

Keterangan :

$r_{11}$  : Realibilitas instrumen

$r_{\frac{1}{2} \frac{1}{2}}$  : rxy yang disebut sebagai indeks korelasi antara dua belahan instrumen

### 3.7 Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis

#### 3.7.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Menurut Sugiyono dan Santoso (2015:303) analisis regresi ganda digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependent. Analisis regresi berganda akan dilakukan bila jumlah variabel *independent* minimal 2 variabel.

Sedangkan menurut Susanto dan Ashari (2005) dalam Asnawi dan Masyhuri (2009:181) analisis regresi adalah kelanjutan analisis setelah uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik. Analisis ini digunakan setelah hasil pengujian menunjukkan skala interval. Persamaan regresi linier berganda merupakan persamaan regresi dengan menggunakan dua atau lebih variabel independen. Bentuk umum persamaan regresi linier berganda ini adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan

- a : Konstanta
- $X_1$  : Budaya Organisasi
- $X_2$  : Kompensasi
- $X_3$  : Gaya Kepemimpinan
- $b_1$  : Koefisien regresi untuk variabel  $X_1$
- $b_2$  : Koefisien regresi untuk variabel  $X_2$
- $b_3$  : Koefisien regresi untuk variabel  $X_3$

Agar dapat diketahui diterima atau tidaknya hipotesis yang ditetapkan, maka dilakukan analisis data secara kuantitatif. Analisis ini menggunakan uji F maupun uji t.

### 3.7.2 Analisis Koefisien Determinasi (*Adjusted R square*)

Menurut Kuncoro (2013:246-247) koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Koefisien determinasi hanyalah salah satu dan bukan satu-satunya kriteria memilih model yang baik. Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen maka  $R^2$  akan meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap

variabel dependen. Banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* pada saat mengevaluasi mana model regresi yang baik. *Adjusted R<sup>2</sup>* dihitung dari :

$$R^2 = 1 - (1 - R^2) \left[ \frac{n-1}{n-k-1} \right]$$

Keterangan :

$R^2$  = Koefisien determinasi

n = Banyaknya responden

k = Banyaknya variabel bebas

### 3.8 Pengajuan Hipotesis

#### 3.8.1 Uji Hipotesis Pertama

##### 3.8.1.1 Uji F

Untuk melihat pengaruh variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat digunakan Uji F, Uji F dikenal dengan Uji serentak atau Uji Model/Uji Anova, yaitu untuk melihat bagaimanakah pengaruh semua variabel bebasnya secara bersama – sama terhadap variabel terikatnya. Atau untuk menguji apakah model regresi yang kita buat baik/signifikan tidak baik/non signifikan.

#### 1. Menentukan Hipotesis

- a.  $H_0 : b_1 = b_2 = b_3 = 0$ , Secara simultan tidak ada pengaruh Budaya Organisasi (X1), Kompensasi(X2),Gaya Kepemimpinan(X3) terhadap Kinerja karyawan(Y)
- b.  $H_1 : b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq 0$ , Secara simultan ada pengaruh Budaya Organisasi (X1), Kompensasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap Kinerja karyawan (Y)

2. Membuat batasan nilai

Tingkat yang diinginkan dalam penelitian ini adalah  $\alpha = 0,05$  dengan  $df_1 =$  (jumlah variabel - 1) dan  $df_2 = (n-k-1)$ , (n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen)

3. Menentukan  $F_{hitung}$

Menurut Sugiono (2016:192), perhitungan uji F dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$F_{hitung} = \frac{R^2/K}{(1-R^2)(n-k-1)}$$

Keterangan :

$F_{hitung}$  =  $F_{hitung}$  yang dibandingkan dengan  $F_{tabel}$

$R^2$  = Koefisien korelasi ganda

k = Jumlah variabel bebas

n = Jumlah sampel

d. Kriteria pengujian sebagai berikut :

1. Jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Artinya secara statistik dapat dibuktikan bahwa variabel bebas (X) secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y).

2. Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

Artinya secara statistik dapat dibuktikan bahwa variabel bebas (X) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat (Y).

Dengan kata lain jika nilai signifikan (sig) uji F lebih kecil dari taraf nyata 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya dari hasil uji F

dapat dikatakan bahwa hasil perhitungan tersebut validitas bernilai positif.

### **3.8.2 Uji Hipotesis Kedua**

#### **3.8.2.1 Uji t**

Uji t adalah salah satu alat uji yang termasuk uji beda, karena uji t digunakan untuk mencari ada/tidaknya perbedaan antara means dari dua sampel/kelompok. Untuk mengetahui apakah secara parsial ada hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat yang dimaksud. Dalam hal ini dengan melihat Uji t dapat diketahui masing – masing variabel secara parsial terhadap terikat digunakan Uji t.

#### **1. Menentukan Hipotesis**

- a.  $H_0 : b_1 = 0$ , artinya bahwa secara parsial Budaya organisasi (X1) tidak ada pengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y)
- b.  $H_1 : b_2 \neq 0$ , artinya bahwa secara parsial Budaya organisasi (X1) ada pengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y)
- c.  $H_0 : b_2 = 0$ , artinya bahwa secara parsial Kompensasi (X2) tidak ada pengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y)
- d.  $H_1 : b_2 \neq 0$ , artinya bahwa secara parsial Kompensasi (X2) ada pengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y)
- e.  $H_0 : b_3 = 0$ , artinya bahwa secara parsial Gaya kepemimpinan (X3) tidak ada pengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y)
- f.  $H_1 : b_3 \neq 0$ , artinya bahwa secara parsial Gaya kepemimpinan (X3) ada pengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y)

2. Menentukan batas nilai tabel

Tingkat yang diinginkan dalam penelitian adalah  $\alpha = \text{Error!}$   
Referencesource not found = 0,05 dengan interval keyakinan sebesar 95%  
dengan  $df = n - k$ , dimana  $k$  adalah banyaknya variabel dan  $n$  adalah jumlah data.

3. Menentukan  $t_{hitung}$

Menurut Suhardi dan Purwanto (2010:78), perhitungan uji  $t$  dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$T_{hitung} = \frac{b - B}{Sb}$$

Keterangan :

$b$  = Koefisien regresi parsial sampel

$B$  = Koefisien regresi parsial populasi

$Sb$  = Standar error koefisien regresi sampel

### 3.8.2.1 Uji Dominan

Untuk mengetahui variabel mana yang dominan diantara variabel bebas yang terdiri dari budaya organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan serta variabel terikat kinerja karyawan, maka dilakukan dengan melihat rangking koefisien regresi yang distandartkan ( $\beta$ ) atau *standartdized of coefficient* beta dari masing-masing variabel bebas yang signifikan. Variabel yang memiliki koefisien beta terbesar merupakan variabel bebas (X) yang dominan terhadap variabel terikat (Y).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Objek Penelitian**

Rokok saat ini menjadi salah satu kebutuhan dasar dimasyarakat Indonesia, oleh karena itu banyak pengusaha yang menjadikan rokok sebagai salah satu ladang bisnis mereka, dengan mendapatkan keuntungan yang besar maka para pengusaha tidak segan menginvestasikan uang mereka untuk memproduksi rokok. Dengan bahan bahan baku yang melimpah mejadikan pengusaha tidak kesulitan untuk memproduksi jumlah rokok untuk memenuhi kebutuhan pasar. Salah satunya PR. Sumber Barokah Sidoarjo merupakan salah satu dari sekian banyak perusahaan rokok yang masih memproduksi sampai saat ini. Didirikan pada tanggal 25 juni 2015 dengan 115 karyawan, PR. Sumber Barokah Sidoarjo memproduksi banyak merk antara lain: Level, Millioner, Live Bold, SH, Live Hijau, Millioner Hijau, Live Putih, Millioner Biru.

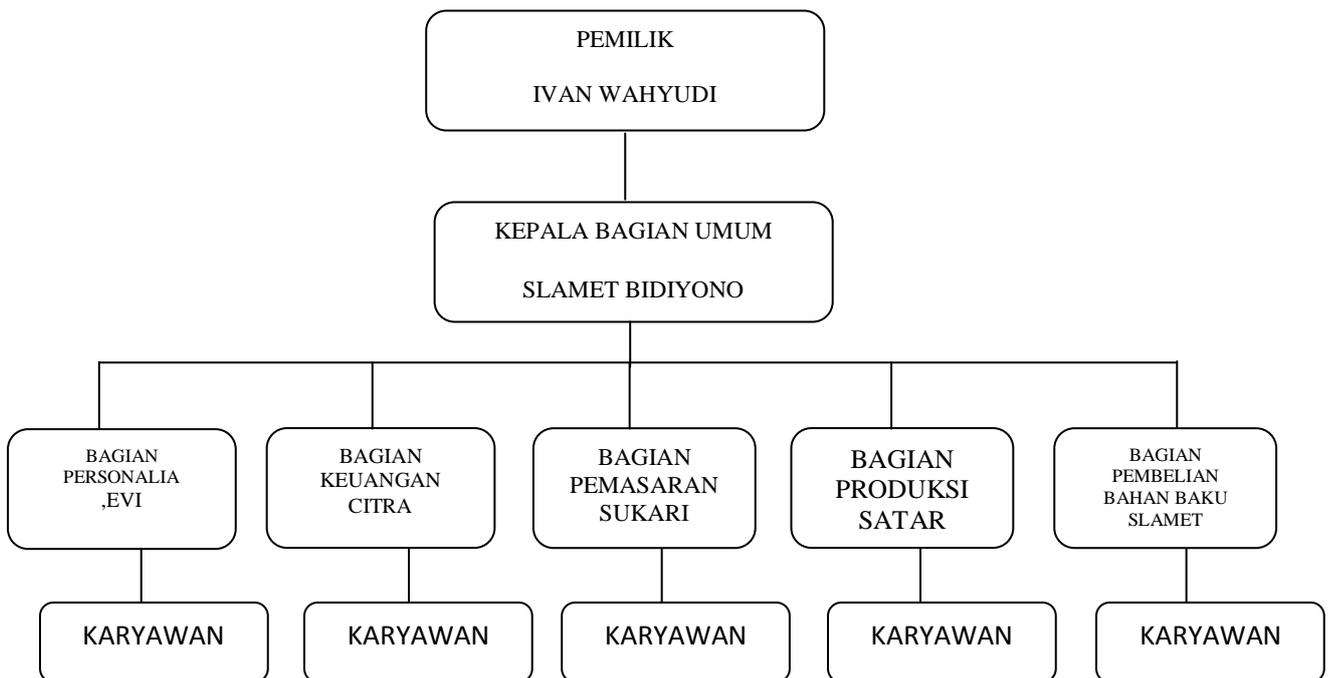
Pada awalnya Pr. Sumber Barokah didirikan oleh pengusaha yang bernama Moch. Ivan Wahyudi dan Slamet Budiyo, dulunya bapak Moch. Ivan oelh pengusaha tembakau sebagai penyuplai tembakau hamper semua prusahaan rokok didaerah Tanggulangin Sidoarjo. Pada suatu saat bapak Ivan menyuplai tembakau ke perusahaan bapak Slamet yang bernama Pr. Muhammad Sholeh, bapak ivan melihat peluang yang besar di perusahaan itu sehingga memutuskan untuk bekerja sama dengan bapak Slamet uttuk membangun perusahaannya menjadi lebih besar dari pabrik sebelumnya.

PR. Sumber Barokah berdiri pada tahun 2015, yang mengawasi dalam pengerjaan pembangunan adalah bapak Ivan sendiri, pembangunan dilakukan mulai tahun 2014 bulan Mei, untuk perizinan rokok dll adalah bapak Slamet. Tepat pada bulan juni 2015 pabrik rampung dan resmi beroperasi dengan jumlah pegawai sekitar 70 karyawan, 15 sebagai staf kantor dan sisanya di produksi bagian penggilingan rokok. Pertama kali berdiri PR. Sumber Barokah hanya memproduksi rokok krtetek saja, setelah beberapa bulan berdiri respon konsumen tinggi PR. Sumber Barokah memutuskan untuk membeli mesin penggilingan rokok secara kredit, jarak 3 bulan setelah melihat kurangnya mesin dalam produksi, PR. Sumber Barokah memutuskan untuk membeli lagi mesin penggilingan, kali ini dengan melakukan barter dengan mobil CRZ dengan 1 buah mesin. Hingga saat ini PR. Sumber Barokah memiliki 115 pegawai, 40 untuk bagian produksi mesin 60 dipenggilingan kretek dan 15 untuk staf kantor. Penjualan dilakukan pada konsumen lama PR. Muhammad Sholeh dan sisanya penjualan dilakukan pada konsumen baru, diantaranya jajaran teman lama bapak Ivan Wahyudi. Penjualan dilakukan diluar jawa dikarenakan respon konsumen di pulau jawa terutama jawa timur sangatlah kurang karena kalah dengan perusahaan besar. Namun 4 bulan terakhir PR. Sumber Barokah mencoba pasar jawa timur yakni Banyuwangi untuk uji coba seberapa besar produk tersebut diterima masyarakat Banyuwangi.

### 4.1.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi PR. Sumber Barokah Sidoarjo adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.1 Struktur Organisasi PR. Sumber Barokah Sidoarjo**



Dari gambar 4.1 dalam menjalankan perusahaan dibutuhkan banyak orang yang membantu untuk menjalankan tujuan perusahaan, akan tetapi PR. Sumber Barokah Sidoarjo perlu diadakan pembagian kerja yang tersusun dalam struktur organisasi. Hal ini dimaksudkan agar masing-masing individu dapat lebih jelas dalam menjalankan tugasnya dan mencapai tujuan yang diharapkan. Struktur organisasinya disusun berdasarkan sifat dan macam-macam fungsi yang harus dilaksanakan.

Berikut penjelasan mengenai tugas-tugas distruktur organisasi:

- a. Pemilik
  - 1. Memimpin perusahaan dengan membuat kebijakan-kebijakan perusahaan
  - 2. Menyetujui anggaran tahunan perusahaan
  - 3. Memilih, menentukan, mengawasi pekerjaan karyawan
- b. Kepala bagian umum
  - 1. Mengolah dan meningkatkan efektivitas serta efisiensi operasi perusahaan
  - 2. Meningkatkan operasional, proses dan kebijakan dalam mendukung perusahaan
- c. Bagian personalia
  - 1. Mengatur hal-hal yang berhubungan dengan karyawan
  - 2. Mengadakan pengangkatan dan pemberhentian dan menyelesaikan konflik antara sesama karyawan antara bawahan dan atasan
- d. Bagian pemasaran
  - 1. Menentukan kebijakan dan strategi pemasaran perusahaan yang mencakup jenis produk yang akan dipasarkan, harga pendistribusian dan promosi
  - 2. Bertugas untuk menganalisa pasar, meneliti persaingan dan kemungkinan perubahan permintaan serta mengatur distribusi produksi

- e. Bagian produksi
  - 1. Mengawasi dan mengevaluasi semua kegiatan proses produksi agar dapat diketahui kekurangan dan penyimpangan/kesalahan sehingga dapat melakukan perbaikan untuk kegiatan selanjutnya
  - 2. Mengkoordinir dan mengarahkan setiap bawahannya serta menentukan pembagian tugas disetiap bawahannya
- f. Bagian pembelian bahan baku
  - 1. Menyediakan bahan baku yang diminta oleh bagian perencanaan sesuai dengan kebutuhan pemesanan
  - 2. Membeli alat atau mesin yang dibutuhkan perusahaan
- g. Bagian keuangan
  - 1. Merencanakan dan mengatur pembiayaan perusahaan
  - 2. Mengontrol keluar masuknya keuangan perusahaan

#### **4.1.2 Visi dan Misi PR. Sumber Barokah Sidoarjo**

##### Visi

“menjadi perusahaan yang mampu menyerap banyak tenaga kerja, berdaya saing tinggi serta berkompeten dalam segala bidangnya”

##### Misi

1. Dapat membuat produk rokok segmen kelas bawah yang berkualitas
2. Mampu menciptakan lapangan kerja baru
3. Mampu bersaing dengan produk rokok lain
4. Memberi kesempatan bagi masyarakat untuk bekerja dipreusahaan
5. Menciptakan produk rokok sesuai dengan selera rakyat

## **4.2. Data dan Deskripsi Data Penelitian**

### **4.2.1 Pengambilan Data**

Pengambilan data dilakukan dengan menemui pemilik Pr. Sumber Barokah, setelah itu menyamakan konsep penelitian yang akan diteliti di lokasi tersebut. Dan akhirnya untuk mendapatkan data angket peneliti menyebarkan pernyataan-pernyataan yang telah disediakan didalam kuesioner.

### **4.2.2 Karakteristik Responden**

Responden dalam penelitian ini berjumlah 115 orang yang seluruhnya merupakan karyawan Pr. Sumber Barokah di Sidoarjo. Dalam penelitian ini karakteristik yang ingin diketahui adalah jenis kelamin, umur, pendidikan dan masa kerja responden. Untuk lebih jelasnya mengenai data diri responden tersebut dapat dilihat pada karakteristik berikut dalam jumlah dan persentase.

**Tabel 4.1.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin, Umur, Pendidikan,**  
**dan Masa Kerja di Pr. Sumber Barokah di Sidoarjo.**

KAKTERISTIK RESPONDEN

NO	Karakteristik Responden	Uraian	Jumlah	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	35	39.3
		Perempuan	54	60.7
		<b>Jumlah</b>	<b>89</b>	<b>100</b>
2	Umur	≤20 th	3	3.4
		21-25 <sup>th</sup>	50	56.2
		26-30 <sup>th</sup>	33	37.1
		31-35 <sup>th</sup>	1	1.1
		≥36 <sup>th</sup>	2	2.2
		<b>Jumlah</b>	<b>89</b>	<b>100</b>
3	Pendidikan	SMA/SMK	87	97.8
		D-3	1	1.1
		S-1	1	1.1
		S-2	0	0
		<b>Jumlah</b>	<b>89</b>	<b>100</b>
4	Masa Kerja	≤1th	19	21.3
		2-4 <sup>th</sup>	70	78.7
		<b>Jumlah</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

Sumber: Peneliti (2019)

Berdasarkan Tabel 4.1 diketahui bahwa jumlah responden perempuan mendominasi yaitu sebesar 60.7% dibanding jumlah responden laki-laki yaitu sebesar 39.3%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa proporsi karyawan Pr. Sumber Barokah di dominasi oleh karyawan perempuan. Hal ini disebabkan perusahaan ini bergerak dibidang produksi rokok dari proses awal yang harus membawa bahan bahan rokok serta menyeleksi dan itu dalam jumlah besar, termasuk dalam hal ini pekerja wanita difokuskan dalam melinting rokok tersebut.

Dilihat dari karakteristik usia responden, usia yang mendominasi antara 21-25 tahun dan 26-30tahun. Sehingga dapat disimpulkan bahwa di Pr. Sumber Barokah didominasi pegawai yang umurnya masih tergolong muda dan produktif. Hal ini dapat lebih menunjang pencapaian target pembiayaan perusahaan. Responden dengan pendidikan terakhir yang mendominasi adalah lulusan SMA, yang mencapai 87 karyawan atau 97.8% dari total karyawan yang dimiliki Pr Sumber Barokah di Sidoarjo. Diikuti oleh lulusan D3 yang mencapai 1 karyawan atau 1.1% dari total karyawan yang dimiliki Pr. Sumber Barokah, serta yang terakhir S1 yang mencapai 1 karyawan atau 1.1 % dari total karyawan yang di miliki Pr. Sumber Barokah. Selanjutnya karakteristik masa kerja responden yang mendominasi adalah dibawah 4 tahun, sehingga dapat disimpulkan bahwa di Pr. Sumber Barokah didominasi karyawan-karyawan yang masa kerjanya tergolong masih belum terlalu lama. Hal ini disebabkan Pr Sumber barokah ini baru beroperasi pada tahun 2015.

### 4.2.3 Deskripsi Hasil Angket Penelitian

Hasil penelitian ini menggambarkan tanggapan karyawan dalam menjawab instrument penelitian mengenai Budaya Organisasi (X1), Kompensasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), dan Kinerja Karyawan (Y) pada Pr. Sumber Barokah. Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan karakteristik dan jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner untuk masing-masing variabel. Untuk jawaban responden di dapat dari besarnya interval kelas setelah diketahui, kemudian dibuat rentang skala sehingga dapat diketahui dimana letak rata-rata penilaian responden terhadap setiap variabel yang dipertanyakan. Contoh tentang skala tersebut ditunjukkan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{interval kelas} &= \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} = 0,8 \end{aligned}$$

Dengan hasil interval kelas 0,8 maka dapat disimpulkan kriteria rata-rata dari jawaban responden :

1. 1,00 - < 1,80 = Sangat Tidak Setuju
2. 1,80 - < 2,60 = Tidak Setuju
3. 2,60 - < 3,40 = Kurang Setuju
4. 3,40 - < 4,20 = Setuju
5. 4,20 - < 5,00 = Sangat Setuju

### 4.3 Analisis Hasil Penelitian dan Pengujian Hipotesis

#### 4.3.1 Distribusi Frekuensi Variable Penelitian

##### 4.3.1.1 Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (X1)

Variabel Budaya Organisasi Terdiri dari 7 item pernyataan. Berikut ini distribusi frekuensi variabel partisipasi Budaya Organisasi

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi di Pr. Sumber Barokah**

Rentang Jawaban Responden X1	Frekuensi	Presentase	Kriteria
1 - 1,8	0	0%	Sangat tidak setuju
1,8 - 2,6	31	5%	Tidak Setuju
2,6 - 3,4	153	25%	Kurang Setuju
3,4 - 4,2	336	54%	Setuju
4,2 – 5	98	16%	Sangat Setuju
<b>Jumlah</b>	<b>618</b>	<b>100%</b>	

Sumber: Penelitian (2019)

Berdasarkan tabel titik 4.2 diatas dapat disimpulkan bahwa sebanyak 54% dari budaya organisasi dari Pr. Sumber Barokah sudah dinilai baik.

##### 4.3.1.2 Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi (X2)

Variabel Kompensasi Terdiri dari 4 item pernyataan. Berikut ini distribusi frekuensi variabel Kompensasi.

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kompensasi di Pr. Sumber Barokah di Sidoarjo**

Rentang Jawaban Responden X2	Frekuensi	Presentase	Kriteria
1 - 1,8	0	0%	Sangat tidak setuju
1,8 - 2,6	23	6%	Tidak Setuju
2,6 - 3,4	82	23%	Kurang Setuju
3,4 - 4,2	188	53%	Setuju
4,2 – 5	63	18%	Sangat Setuju
<b>Jumlah</b>	<b>356</b>	<b>100%</b>	

Sumber : Penelitian 2019

Berdasarkan tabel titik 4.3 diatas dapat disimpulkan bahwa sebanyak 53% dari Kompensasi dari Pr. Sumber Barokah sudah dinilai baik.

#### 4.3.1.3 Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan (X3)

Variabel Kompensasi terdiri dari 5 item pernyataan. Berikut ini distribusi frekuensi variabel Gaya Kepemimpinan

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Gaya Kepemimpinan Pr Sumber Barokah di Sidoarjo.**

Rentang Jawaban Responden X3	Frekuensi	Presentase	Kriteria
1 - 1,8	0	0%	Sangat Tidak Setuju
1,8 - 2,6	21	5%	Tidak Setuju
2,6 - 3,4	85	19%	Kurang Setuju
3,4 - 4,2	252	57%	Setuju
4,2 – 5	87	20%	Sangat Setuju
<b>Jumlah</b>	<b>445</b>	<b>100%</b>	

Sumber : Penelitian 2019

Berdasarkan tabel titik 4.4 diatas dapat disimpulkan bahwa sebanyak 57% dari Variabel Gaya Kepemimpinan dari Pr.Sumber Barokah sudah dinilai baik.

#### 4.3.1.4 Distribusi Frekuensi Kinerja(Y)

Variabel Kinerja Terdiri dari 5 item pernyataan. Berikut ini distribusi frekuensi variabel Kinerja

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pr. Sumber Barokah di Sidoarjo**

Rentang Jawaban Responden Y	Frekuensi	Presentase	Kriteria
1 - 1,8	0	0%	Sangat Tidak Setuju
1,8 - 2,6	20	4%	Tidak Setuju
2,6 - 3,4	92	21%	Kurang Setuju
3,4 - 4,2	258	58%	Setuju
4,2 – 5	75	17%	Sangat Setuju
<b>Jumlah</b>	<b>445</b>	<b>100%</b>	

Sumber : Penelitian 2019

Berdasarkan tabel titik 4.5 diatas dapat disimpulkan bahwa sebanyak 58% dari Variabel Kinerja Karyawan dari Pr. Sumber Barokah sudah dinilai baik.

### 4.3.2 Uji Validitas

#### 4.3.2.1 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi (X1)

Adapun hasil dari Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X1) di Pr. Sumber Barokah**

No.	Item Pertanyaan	(R hitung)	r tabel	Keterangan
1.	X1.1	0.713	0,208	Valid
2.	X1.2	0.696	0,208	Valid
3.	X1.3	0.758	0,208	Valid
4.	X1.4	0.553	0,208	Valid
5.	X1.5	0.496	0,208	Valid
6.	X1.6	0.698	0,208	Valid
7.	X1.7	0.635	0,208	Valid

Sumber : Penelitian 2019

Berdasarkan tabel 4.6 diatas dapat dijelaskan bahwa seluruh butir-butir pertanyaan pada Variabel budaya organisasi adalah Valid. Ketentuannya bila r hitung lebih kecil dari tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, tetapi sebaliknya bila r hitung lebih besar dari r tabel ( $r_h > r_{tabel}$ ) maka  $H_a$  diterima. yaitu 0,208.

#### 4.3.2.2 Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi (X2)

Adapun hasil dari Uji Validitas Variabel Kompensasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi (X2) di Pr Sumber Barokah**

No.	Item Pertanyaan	(R hitung)	r tabel	Keterangan
1.	X2.1	0.516	0,208	Valid
2.	X2.2	0.603	0,208	Valid
3.	X2.3	0.581	0,208	Valid
4.	X2.4	0.452	0,208	Valid

Sumber : Penelitian 2019

Berdasarkan tabel 4.7 diatas dapat dijelaskan bahwa seluruh butir-butir pertanyaan pada Variabel Kompensasi adalah Valid. Ketentuannya bila  $r$  hitung lebih kecil dari tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, tetapi sebaliknya bila  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel ( $r_h > r$  tabel) maka  $H_a$  diterima. yaitu 0,208.

#### 4.3.2.3 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan(X3)

Adapun hasil dari Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X3) di Pr. Sumber Barokah.**

No.	Item Pertanyaan	R hitung)	r tabel	Keterangan
1.	X3.1	0.562	0,208	Valid
2.	X3.2	0.569	0,208	Valid
3.	X3.3	0.682	0,208	Valid
4.	X3.4	0.568	0,208	Valid
5.	X3.5	0.566	0,208	Valid

Sumber : Penelitian 2019

Berdasarkan tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan bahwa seluruh butir-butir pertanyaan pada Variabel Gaya Kepemimpinan adalah Valid. Ketentuannya bila  $r$  hitung lebih kecil dari tabel, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, tetapi sebaliknya bila  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel ( $r_h > r$  tabel) maka  $H_a$  diterima. yaitu 0,208 .

#### 4.3.3.2 Hasil Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Adapun hasil dari Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan, sebagai berikut :

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan(Y) di Pr Sumber Barokah.**

No.	Item Pertanyaan	(R hitung)	r tabel	Keterangan
1.	Y1	0.575	0,208	Valid
2.	Y2	0.599	0,208	Valid
3.	Y3	0.696	0,208	Valid
4.	Y4	0.564	0,208	Valid
5.	Y5	0.563	0,208	Valid

Sumber : Penelitian 2019

Berdasarkan tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan bahwa seluruh butir-butir pertanyaan pada Variabel Kinerja adalah Valid. ketentuannya bila r hitung lebih kecil dari tabel, maka Ho diterima dan Ha ditolak, tetapi sebaliknya bila r hitung lebih besar dari r tabel ( $r_h > r_{\text{tabel}}$ ) maka Ha diterima. yaitu 0,208.

### 4.3.3 Uji Reliabilitas

**Tabel 4.10 : Hasil Uji Reliabilitas di Pr. Sumber Barokah**

Variabel Penelitian	<i>alpha Cronbrach</i>	r tabel	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	0.872	0,6	Reliable
Kompensasi(X2)	0.740	0,6	Reliable
Gaya Kepemimpinan(X3)	0.802	0,6	Reliable
Kinerja Karyawan (Y)	0.810	0,6	Reliable

Sumber : Penelitian 2019

Budaya Organisasi (X1), Kompensasi(X2), Gaya Kepemimpinan(X3) dinyatakan reliabel karena *alpha Cronbrach* yang dihasilkan masing-masing variabel berada di atas r tabel.

## 4.4 Analisis Hasil Penelitian Dan Pengujian Hipotesis

### 4.4.1 Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi linier berganda digunakan untuk memprediksi pengaruh lebih dari satu variabel bebas (*independent variable*) terhadap satu variabel terikat (*dependent*). Berdasarkan analisis dengan program SPSS diperoleh hasil analisis regresi linier berganda seperti terangkum pada tabel berikut :

Berdasarkan tabel di atas diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

**Tabel 4.11 Analisis Regresi Linear Berganda**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.530	.260		2.040	.044
	Budaya organisasi	.234	.087	.244	2.694	.009
	Kompensasi	.431	.082	.471	5.256	.000
	Gaya Kepemimpinan	.207	.083	.214	2.479	.015

a. Dependent Variable: Kinerja

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

X1 = Budaya Organisasi

X2 = Kompensasi

X3 = Gaya Kepemimpinan

e = Error (tingkat kesalahan)

$$Y = 0.530 + 0,234X_1 + 0,431X_2 + 0,207X_3$$

Adapun penjelasan dari persamaan linier regresi berganda adalah sebagai berikut :

$$\beta_0 = \text{Konstanta} = 0.530$$

Nilai Konstanta yang menunjukkan 0.530 menunjukkan bahwa besarnya variabel kinerja (Y). Apabila besarnya variabel Budaya Organisasi (X1), Kompensasi (X2), Gaya Kepemimpinan (X3) adalah konstan, maka tingkat pemahaman kinerja (Y) adalah sebesar 0.530 satuan.

**$\beta_1 =$  Koefisien Regresi X1=0,234**

Koefisien regresi pada variabel Budaya Organisasi (X1) adalah sebesar 0,234. Artinya, adalah jika Budaya organisasi naik satu satuan, maka kinerja (Y) akan naik sebesar 0,234 satuan dengan asumsi variabel Budaya Organisasi (X1) adalah konstan. atau dengan kata lain, tingginya budaya organisasi akan meningkatkan kinerja perusahaan.

 **$\beta_2 =$  Koefisien Regresi X2=0,431**

Koefisien regresi pada variabel Kompensasi (X2) adalah sebesar 0,431. Artinya, adalah jika variabel Kompensasi naik satu satuan, maka kinerja (Y) akan naik sebesar 0,431 satuan dengan asumsi variabel kompensasi (X2) adalah konstan. atau dengan kata lain, tingginya kompensasi karyawan akan meningkatkan kinerja perusahaan.

 **$\beta_3 =$  Koefisien Regresi X3=0,207**

Koefisien regresi pada variabel Gaya Kepemimpinan (X3) adalah sebesar 0,207. Artinya, adalah jika variabel Gaya Kepemimpinan naik satu satuan, maka kinerja (Y) akan naik sebesar 0,207 satuan dengan asumsi variabel Gaya Kepemimpinan (X3) adalah konstan. atau dengan kata lain, tingginya Gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja.

#### 4.4.2 Analisa Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk menjelaskan proporsi variabel dependent yang mampu dijelaskan oleh variabel bebasnya (independent) baik secara parsial maupun simultan.

**Tabel 4.12 Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.823 <sup>a</sup>	.677	.665	.30930

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya organisasi

Sumber: Data diolah peneliti (2019)

Pada tabel diperoleh nilai Adjusted R Square = 0,665 = 66.5% . Ini berarti variabel bebas budaya organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen Kinerja karyawan sebesar 66.5% dan sisanya 33.5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

#### 4.4.3 Pengujian Hipotesis

##### 4.4.3.1 Uji Simultan (Uji F)

Uji F dapat digunakan untuk mengetahui apakah model yang dihasilkan adalah cocok atau sesuai untuk mengetahui pengaruh atau tidaknya budaya organisasi (X1), kompensasi(X2), dan gaya kepemimpinan (X3) terhadap kinerja(Y1). Adapun perumusan hipotesis pada uji F adalah sebagai berikut :

$$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$$

Artinya variabel bebas secara simultan atau secara bersama-sama tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Berikut adalah hasil dari Uji F adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.13 Uji F**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.008	3	5.669	59.263	.000 <sup>a</sup>
	Residual	8.132	85	.096		
	Total	25.140	88			

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

a. Penentuan  $F_{tabel}$

$$F_{tabel} = F_{\alpha} (df \text{ regresi}, df \text{ residual}) = F_{\alpha}(k, n - k - 1)$$

Dimana n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen.

Sehingga, dalam penelitian ini dapat ditentukan bahwa:

$$F_{tabel} = F_{0,05}(3,89-3-1)$$

$$F_{tabel} = F_{0,05}(3,85)$$

$$F_{tabel} = 2,712$$

b. Daerah kritis atau daerah penolakan

Bila  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Bila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

c. Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  adalah sebesar 59.263 pada nilai signifikan 0,05 dan  $F_{tabel}$  adalah sebesar 2.712 Karena  $F_{hitung}$  lebih besar

dari  $F_{tabel}$  ( $59.263 > 2,712$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian  $H_a$  dapat diterima hal ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan bermakna secara simultan serta mempunyai pengaruh terhadap variabel Kinerja.

#### 4.4.3.2 Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat.

**Uji t**  
**Tabel 4.14 : Hasil uji t di Pr. Sumber Barokah**

Variabel	$T_{hitung}$	$T_{tabel}$	sig	keterangan
Budaya Organisasi (X1)	2.694	1.988	0,009	Sig<0,05
Kompensasi (X2)	5.256	1.988	0,000	Sig<0,05
Gaya Kepemimpinan (X3)	2.479	1.988	0,015	Sig<0,05

Sumber : Penelitian 2019

a. Penentuan  $t_{tabel}$

$$\alpha = 0,05$$

$$df = 46$$

$$t_{tabel} = 2,013$$

b. Adapun perumusan hipotesis dalam pengujian ini adalah sebagai berikut :

$H_0$ =artinya, variabel bebas mempunyai pengaruh yang tidak signifikan secara parsial terhadap variabel terikat.

$H_a$ =artinya, variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel terikat.

- c. Kriteria pengujian ini adalah apabila  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  dan tingkat signifikan dibawah 0,05 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  dapat diterima. Apabila  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  dan tingkat signifikan diatas 0,05 maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  tidak dapat diterima

Berdasarkan hasil penelitian menggunakan Uji t, menunjukkan bahwa :

1. Berdasarkan tabel 4.14 dapat diketahui bahwa Nilai t hitung pada variabel Budaya Organisasi (X1) sebesar 2.694 dimana nilai t tabel dari penelitian ini adalah 1.988 dengan nilai signifikan variabel Budaya Organisasi (X1) kurang dari 5%(0,05) yaitu sebesar 0,009. Hal ini mengindikasikan bahwa Budaya Organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y).
2. Berdasarkan tabel 4.14 dapat diketahui bahwa Nilai t hitung pada variabel Kompensasi (X2) sebesar 5.256 dimana nilai t tabel dari penelitian ini adalah 1.988 dengan nilai signifikan Variabel Kompensasi (X2) kurang dari 5%(0,05) yaitu sebesar 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa Kompensasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y).
3. Berdasarkan tabel 4.14 dapat diketahui bahwa Nilai t hitung pada variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 2.479 dimana nilai t tabel dari penelitian ini adalah 1.988 dengan nilai signifikan Gaya Kepemimpinan kurang dari 5%(0,05) yaitu sebesar 0,015. Hal ini mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan (X3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

#### 4.4.3.3 Uji Koefisien Dominan/Beta Standardize

Tabel berikut untuk mengetahui variabel mana yang dominan diantara variabel bebas yang terdiri dari budaya organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap variabel terikat kinerja karyawan.

**Tabel 4.15 :Hasil Uji Koefisien Dominan/Beta Standardize di Pr. Sumber Barokah.**

Variabel	Standart beta
Budaya Organisasi (X1)	0,244
Kompensasi (X2)	0,471
Gaya Kepemimpinan (X3)	0,214

Sumber : Penelitian 2019

Dari tabel di atas menunjukkan variabel budaya organisasi memiliki koefisien beta sebesar 0,244. Variabel kompensasi memiliki koefisien beta sebesar 0,471 dan variabel gaya kepemimpinan memiliki koefisien beta sebesar 0,214. Ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi memiliki koefisien beta terbesar diantara variabel bebas lainnya yang berarti bahwa variabel kompensasi merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga H3 diterima.

## 4.5 Pembahasan

### 4.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat dikatakan bahwa variabel budaya organisasi, kompensasi dan gaya Kepemimpinan secara simultan mempengaruhi variabel Kinerja Karyawan dengan nilai F hitung positif 59.263

lebih besar dari nilai F tabel sebesar 2,712 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Artinya dapat disimpulkan bahwa H1 diterima yang berarti variabel budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan Pr. Sumber Barokah Sidoarjo. Setiap kenaikan variabel bebas akan diikuti oleh kenaikan variabel terikat. Berdasarkan nilai Adjusted R Square pada hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) Simultan diperoleh hasil 0,665 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 66,5% dan sisanya 33,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. Sehingga jika variabel budaya organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan dapat ditingkatkan secara bersama-sama maka hasil kinerja karyawan akan lebih maksimal.

Penelitian ini tidak sejalan dengan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mas Richan, dkk (2017) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di CV. COCARI SIDOARJO”. Briyan Cadalora Putra (2018) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan CV Sinar Sejati di Bojonegoro” dan Agnes Adelvin, dkk yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan pada Kantor Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) di Manado”. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan tempat, waktu, objek penelitian dan indikator dari variabel bebas maupun variabel terikat yang digunakan dalam penelitian.

Dengan demikian, Hipotesis yang menyebutkan bahwa variabel budaya organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan secara simultan bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini terbukti kebenarannya.

#### **4.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa variabel budaya organisasi mempengaruhi variabel Kinerja Karyawan dengan nilai t hitung positif untuk variabel budaya organisasi 2.694 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1.988 dengan tingkat signifikansi  $0,009 < 0,05$ . Artinya dapat disimpulkan bahwa H1 diterima yang berarti variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan Pr. Sumber Barokah Sidoarjo, di mana besarnya pengaruh budaya organisasi sebesar 24,4 % terhadap Kinerja karyawan. Pada tingkat frekuensi jawaban yang dihasilkan dari pernyataan yang disebar ke PR. Sumber Barokah di Sidoarjo menghasilkan 58% karyawan menilai setuju dengan budaya organisasi yang diberikan oleh PR. Sumber Barokah.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mas Richan, dkk diambil kesimpulan bahwa variabel Budaya Organisasi, Karakteristik Individu, dan Komunikasi secara bersama-sama (simultan) maupun secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Cocari Sidoarjo. Sedangkan variabel Karakteristik Individu merupakan variabel dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan di CV. Cocari Sidoarjo.

Menurut John P. Kotter dan James L. Heskett dalam Nawawi (2017: 52) mengemukakan budaya yang kuat akan menghasilkan keseragaman sasaran (goal alignment) sehingga kegiatan perusahaan dapat lebih mudah diarahkan.

Budaya Organisasi dalam Pr. Sumber Barokah terbentuk dengan baik dikarenakan dari lingkungan tersebut tercipta kekeluargaan yang harmonis antar karyawan dan karyawan lain, hal tersebut bisa terjadi karena saat adanya pegawai baru bisa dilihat adanya komunikasi yang baik dan bagaimana berperilaku di perusahaan ini.

Dengan demikian, hipotesis yang menyebutkan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini terbukti kebenarannya.

#### **4.5.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat dikatakan bahwa variabel kompensasi mempengaruhi variabel Kinerja Karyawan dengan nilai t hitung positif untuk variabel kompensasi 5.256 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1.988 dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Artinya dapat disimpulkan bahwa H2 diterima yang berarti variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan Pr. Sumber Barokah Sidoarjo, di mana besarnya pengaruh motivasi sebesar 47,1 % terhadap Kinerja karyawan. Pada tingkat frekuensi jawaban yang dihasilkan dari pernyataan yang disebar ke PR. Sumber Barokah di Sidoarjo menghasilkan 53% karyawan menilai setuju dengan kompensasi yang diberikan oleh PR. Sumber Barokah.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Agnes Adelvin, dkk Metode dalam penelitian tersebut menggunakan analisis regresi linear berganda. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KPKNL yaitu sebanyak 39 responden. Uji T (parsial) dapat dilihat pada hasil output, jika nilai signifikan  $\geq 0,05$  maka  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak, jika nilai signifikan  $\leq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Nilai dari hasil variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar  $0.012 \leq 0.05$  artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, maka variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, nilai dari variabel komunikasi adalah sebesar  $0.955 \geq 0.05$  artinya  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, maka variabel komunikasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan nilai variabel kompensasi adalah sebesar  $0.031 \leq 0.05$  artinya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima maka variabel kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Donni (2017 :209) Kompensasi merupakan salah satu motivasi utama karyawan bekerja. Keberhasilan dalam menetapkan kompensasi yang layak akan menentukan kualitas sumber daya manusia dalam berkerja. Berbicara tentang kebijakan pemberian kompensasi, umumnya hanya tertuju pada jumlah yang dibayarkan kepada karyawan. Apabila jumlah kompensasi telah cukup memadai, berarti sudah cukup layak dan baik. Permasalahannya sebenarnya tidak sesederhana itu, sebab cukup memadai menurut kacamata perusahaan, belum tentu dirasakan cukup oleh karyawan yang bersangkutan.

Bagi Pr. Sumber Barokah karyawan adalah salah satu sumber daya yang amat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, bagi karyawan

yang mempunyai berbagai macam kebutuhan, perusahaan juga merupakan salah satu tempat yang dapat memuaskan kebutuhannya. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Ada dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama, kompensasi yang diberikan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan dan kedua, besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh karyawan. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi, maka karyawan akan merasa puas. Kepuasan akan memicu karyawan untuk terus meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan karyawan akan tercapai secara bersama.

Dengan demikian, hipotesis yang menyebutkan kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini terbukti kebenarannya.

#### **4.5.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempengaruhi variabel Kinerja Karyawan dengan nilai t hitung positif untuk variabel Gaya kepemimpinan 2.479 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1.988 dengan tingkat signifikansi  $0,015 < 0,05$ . Artinya dapat disimpulkan bahwa H2 diterima yang berarti variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan Pr. Sumber Barokah Sidoarjo, di mana besarnya pengaruh gaya kepemimpinan sebesar 21,4 % terhadap Kinerja karyawan. Pada tingkat frekuensi jawaban yang dihasilkan dari

pernyataan yang disebar ke PR. Sumber Barokah di Sidoarjo menghasilkan 58% karyawan menilai setuju dengan gaya kepemimpinan yang diberikan oleh PR. Sumber Barokah.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Briyan Cadalora Putra Hasil pengujian terbukti bahwa Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara simultan dengan hasil regresi linier berganda dalam uji F diperoleh Fhitung sebesar 242,973 lebih besar dari Ftabel sebesar 2,330 sedangkan pengaruh secara parsial melalui uji t diperoleh thitung untuk masing-masing variabel yaitu variabel Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar 3,602, Budaya Organisasi (X2) sebesar 2,796, dan Komitmen Organisasi (X3) sebesar 2,135 lebih besar daripada nilai tabel sebesar 1,664, maka variabel bebas yaitu variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan, sedangkan variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Sinar Sejati Bojonegoro.

Menurut Yohni (2017:91) cara pemimpin bertindak atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, pernyataan ini diperkuat dengan pendapat Terry Glien dalam Yohni (2017: 109) ada korelasi kuat antar keberhasilan pegawai, ekspektasi kinerja, dan peningkatan semangat pegawai, dengan kompetensi dan umpan balik terhadap efektifitas pemimpin/manajer dalam mengelola bagiannya, hal ini ditinjau dari persepektif gaya kepemimpinan yang berpikir strategis.

Dalam Pr. Sumber Barokah terkait Gaya Kepemimpinan pada setiap pemimpin pada bidang-bidangnya mempunyai cara yang khas atau metode memimpin mereka masing karena perbedaan dari satu karyawan ke karyawan lain memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Hal ini dilakukan agar karyawan mampu mencapai tujuan perusahaan yang dimaksudkan adalah kinerjanya yang sesuai keinginan pimpinan tersebut.

Dengan demikian, hipotesis yang menyebutkan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini terbukti kebenarannya.

#### **4.5.5 Variabel Bebas Yang Berpengaruh Dominan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linier berganda diketahui yang memiliki nilai koefisien standart beta ( $\beta$ ) paling besar adalah dari variabel Kompensasi sebesar 0.471 dibandingkan variabel bebas lainnya sehingga variabel Kompensasi merupakan faktor penting terhadap kinerja karyawan Pr. Sumber Barokah. Hal tersebut menjadi dominan karena karyawan pada Pr. Sumber barokah merasa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan rokok tersebut layak karena karyawan tersebut juga menyadari susahny mencari pekerjaan pada wilayah yang bukan didominasi perusahaan-perusahaan besar seperti Surabaya, Gresik, ataupun Jakarta selain itu. Mengingat kebanyakan karyawan adalah lulusan SMA yang nyata-nyata belum punya pengalaman kerja dan belum memiliki pengetahuan tentang kerjaan.

Menurut Donni (2017 :209) Kompensasi merupakan salah satu motivasi utama karyawan bekerja. Keberhasilan dalam menetapkan kompensasi yang layak akan menentukan kualitas sumber daya manusia dalam bekerja. Berbicara tentang kebijakan pemberian kompensasi, umumnya hanya tertuju pada jumlah yang dibayarkan kepada karyawan. Apabila jumlah kompensasi telah cukup memadai, berarti sudah cukup layak dan baik. Permasalahannya sebenarnya tidak sesederhana itu, sebab cukup memadai menurut kacamata perusahaan, belum tentu dirasakan cukup oleh karyawan yang bersangkutan. Menurut Nitisemito (1996) 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 perusahaan, karyawan adalah salah satu sumber daya yang amat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, bagi karyawan yang mempunyai berbagai macam kebutuhan, perusahaan juga merupakan salah satu tempat yang dapat memuaskan kebutuhannya. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Ada dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama, kompensasi yang diberikan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan dan kedua, besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh karyawan. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi, maka karyawan akan merasa puas. Kepuasan akan memicu karyawan untuk terus

meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan karyawan akan tercapai secara bersama

Dengan Demikian, Hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya yang menyatakan kompensasi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini terbukti kebenarannya

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil yang sudah dilakukan mengenai variabel budaya organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pr Sumber Barokah di Sidoarjo dapat disimpulkan:

1. Terdapat pengaruh secara simultan antara variabel budaya organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Dapat disimpulkan bahwa jika Budaya organisasi, Kompensasi dan Gaya kepemimpinan ditingkatkan secara bersama-sama maka Kinerja Karyawan akan meningkat.
2. Terdapat pengaruh dari variabel Budaya organisasi, Kompensasi dan Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PR. Sumber Barokah di Sidoarjo secara parsial memiliki pengaruh masing-masing terhadap Kinerja Karyawan.
3. Diantara ketiga variabel yaitu Budaya organisasi, Kompensasi dan Gaya kepemimpinan variabel yang dominan mempengaruhi Kinerja Karyawan adalah variabel Kompensasi dengan besarnya pengaruh secara persentase 47,1% terhadap kinerja karyawan. Kompensasi menjadi motivasi atau semangat tersendiri untuk karyawan Pr. Sumber Barokah

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah disajikan maka selanjutnya peneliti menyampaikan saran-saran yang kiranya dapat memberikan manfaat pada pihak-pihak yang terkait atas penelitian ini. Adapun saran-saran yang dapat peneliti sampaikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti lain
  - a. Saran bagi peneliti lain sebaiknya lebih mengembangkan teori mengenai budaya organisasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang meneliti mengenai variabel tersebut masih sangatlah minim.
  - b. Terlebih lagi peneliti harus dapat memilih antara karyawan tetap, kontrak maupun outsourcing guna mendapatkan keabsahan data.
2. Bagi Perusahaan
  - a. Pemimpin harus mampu meningkatkan rasa budaya organisasi karyawan agar para karyawan mentaati peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan, dan bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan sehingga tidak ada masalah dalam keterlambatan pencapaian target perusahaan.
  - b. Harus meningkatkan pengawasan dalam kinerja karyawan dan penyelesaian tugas agar para karyawan mampu menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dan tepat waktu.

### 3. Bagi karyawan

1. Hendaknya meningkatkan komunikasi yang baik kepada atasan maupun sesama rekan karyawan , serta dapat berperan aktif pada lingkungan kerja agar suasana dalam perusahaan terjaga dengan baik.