

PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA FISIK DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. PERTAMINA (PERSERO) DAERAH OPERASI HULU JAWA BAGIAN BARAT, CIREBON

Eka Idham Iip K Lewa

Alumni Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia

Subowo

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empiris pengaruh faktor kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi terhadap kinerja karyawan baik secara bersama-sama maupun secara parsial di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon. Populasi penelitian ini adalah karyawan perusahaan tersebut sebanyak 60 orang tanpa menggunakan sampel. Alat analisis data yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah analisis regresi berganda, analisis korelasi berganda dan analisis korelasi parsial. Hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari ketiga variabel independen tersebut variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Kompensasi, dan Kinerja*

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan meliputi kualitas dan kuantitas output serta keandalan dalam bekerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, tujuan organisasi susah atau bahkan tidak dapat tercapai bila karyawannya bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting. Faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang berarti

terhadap kinerja karyawan, karena pimpinan yang merencanakan, menginformasikan, membuat dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam organisasi tersebut. Susilo Martoyo (1988; hal. 30) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang penting bagi sumber-sumber dan alat-alat suatu organisasi. Faktor-faktor yang berhubungan dengan sikap, gaya, dan perilaku pimpinan sangat berpengaruh terhadap karyawan yang dipimpinya bahkan turut berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Kepemimpinan menurut Terry (1983; hal. 12) adalah aktifitas untuk mempengaruhi orang-orang untuk diajak kearah mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada kemampuannya mempengaruhi pihak lain. Sedangkan menurut Sondang P. Siagian (1995; hal.

12) kepemimpinan merupakan ketrampilan dan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung, maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian dan kesadaran bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin tersebut. Pengaruh pemimpin dalam menjalankan tugasnya sangat penting. Dalam mencapai berbagai tujuan organisasi baik yang bersifat tujuan ekonomi, sosial atau politik sebagian besar tergantung kepada kemampuan para pemimpin dalam unit organisasi yang bersangkutan.

Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah faktor lingkungan kerja. Menurut S. Alex Nitiserio (1988; hal.183) bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Lingkungan kerja yang baik, aman, bersih dan sehat akan membuat karyawan merasa aman dan nyaman dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Lingkungan kerja lebih dititik beratkan pada keadaan fisik tempat kerja. Indikator-indikator lingkungan kerja meliputi ruangan, suhu udara maupun kebisingan. Dari pengertian tersebut maka lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja.

Faktor kompensasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hani Handoko (1988; hal.155) berpendapat bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Program kompensasi mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki. Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan makin baik dan produktif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kualitas kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi terhadap kinerja

karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja

Menurut Dale Timpe (1992; hal.31), kinerja adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktifitas. Kinerja menurut Meiner (1965; hal.43) adalah sebagai kesuksesan yang dapat dicapai individu didalam melakukan pekerjaannya, dimana ukuran kesuksesan yang dicapai individu tidak dapat disamakan dengan individu yang lain. Kesuksesan yang dicapai individu adalah berdasarkan ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya. Sedangkan Beyley (1982; hal.56) berpendapat bahwa kinerja berkaitan erat dengan tujuan atau sebagai suatu hasil dari perilaku kerja individu, hasil yang diharapkan dapat merupakan tuntutan dari individu itu sendiri.

Menurut Dale Timpe (1992; hal. 33), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- a. Faktor internal, yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang, meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasi, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budaya dan variabel-variabel personal lainnya.
- b. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang berasal dari lingkungan, meliputi kebijakan organisasi, kepemimpinan, tindakan-tindakan rekan kerja jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Kepemimpinan

Soekarno (1986; hal. 110) berpendapat bahwa kepemimpinan ialah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, merupakan kemampuan untuk membimbing

orang-orang. Dan yang dimaksud dengan pemimpin ialah seseorang yang memiliki seni dan atau kemampuan untuk mempengaruhi orang yang ada disekelilingnya agar supaya mau dan bersedia mengikuti jejak, kehendak, dan keinginan pemimpin yang bersangkutan. Sedangkan Soehardi Sigit (2003; hal. 177) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan upaya untuk mempengaruhi orang lain untuk melakukan perbuatan kearah yang dikehendaki.

Seorang pimpinan harus mengembangkan suatu gaya dalam memimpin bawahannya. Suatu gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dibentuk untuk diselaraskan dengan kepentingan-kepentingan organisasi dan karyawan untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mulia Nasution (1994; hal.226-228) pemimpin bawaan dapat dibedakan dari gaya yang dibawa oleh pemimpin tersebut. Gaya kepemimpinan ini dapat dibedakan dalam beberapa tipe, yaitu dictator, otoriter, demokratis, birokratis, dan kendali bebas.

Seorang pimpinan yang baik harus mempunyai sifat-sifat yang baik dan terpuji sehingga dapat menjadi teladan bagi bawahannya. Menurut Mulia Nasution (1994; hal.225) kepemimpinan yang baik harus memiliki sifat-sifat, yaitu:

- a. Mempunyai kemampuan melebihi orang lain. Seorang pemimpin tidak mau jadi nomor dua, juga mempunyai keinginan mengatasi dan mengguguli orang lain. Seorang pemimpin harus penuh inisiatif dan sanggup bekerja keras serta ulet untuk dapat mencapai tujuan.
- b. Mempunyai rasa tanggung jawab yang besar. Seorang pemimpin tidak akan pernah merasa takut untuk memikul tanggung jawab terhadap orang lain, atau pekerjaan yang sukar sekalipun.
- c. Mau bekerja keras. Seorang pemimpin akan selalu sanggup bekerja keras dan

tidak kenal lelah, ia mempunyai daya tahan yang kuat untuk bekerja keras dalam jangka waktu lama. Hal ini untuk dapat memberi contoh atau motivasi pada bawahan.

- d. Pandai bergaul. Seorang pemimpin yang baik, selalu pandai bergaul dengan teman sejawat, ia akan berusaha mengenai baik temannya serta memahami segala persoalannya.
- e. Memberi contoh bekerja dengan semangat pada bawahan. Seorang pemimpin selalu menjadi pelopor dan selalu memberi contoh bagaimana cara bekerja keras dan bersemangat, sehingga bawahan dengan sendirinya termotivasi untuk ikut bekerja dengan semangat.
- f. Memiliki rasa integritas. Pemimpin harus mempunyai rasa bersatu padu dengan kelompok yang ada dalam organisasinya.

Lingkungan Kerja Fisik

Pada saat ini lingkungan kerja dapat didesain sedemikian rupa untuk menciptakan hubungan kerja yang mengikat pekerja dalam lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik adalah yang aman, tenteram, bersih, tidak bising, terang dan bebas dari segala macam ancaman dan gangguan yang dapat menghambat karyawan untuk bekerja secara optimal. Menurut Agus Ahyari (1997; hal 97) lingkungan kerja adalah suatu lingkungan dimana karyawan bekerja, sedangkan kondisi kerja merupakan kondisi dimana karyawan tersebut bekerja. Dengan demikian sebenarnya kondisi kerja termasuk salah satu unsur lingkungan kerja.

Menurut Agus Ahyari (1997; hal. 99) lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja non fisik yang meliputi lingkungan sosial, status sosial, hubungan kerja dalam kantor, sistem informasi, dan kesempatan; dan lingkungan kerja fisik. Dengan lingkungan kerja fisik yang baik, para karyawan akan dapat bekerja dengan baik, aman dan

nyaman tanpa adanya gangguan misalnya temperatur yang tidak tepat, suara yang bising, penerangan yang kurang atau lebih dan gangguan lainnya. Oleh karena itu, setiap perusahaan atau organisasi wajib menyediakan lingkungan kerja fisik yang baik bagi karyawannya sehingga mereka dapat bekerja sesuai dengan keinginan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Bambang Kussriyanto (1991; hal. 122) lingkungan kerja fisik merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Seorang karyawan yang bekerja di lingkungan kerja fisik yang mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang karyawan bekerja dalam lingkungan kerja fisik yang tidak memadai dan mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi malas, cepat lelah sehingga kinerja karyawan tersebut akan rendah. Misalnya seorang karyawan bertugas memisahkan benda-benda kecil yang satu sama lainnya hanya dapat dibedakan berdasarkan selisih warna yang tipis, sementara ruangan tempat kerja tidak memperoleh penerangan yang cukup. Bagaimanapun usaha penyelia, untuk melatihnya, berapapun perangsang yang diberikan demi ketepatan kerjanya, karyawan yang bersangkutan akan tetap membuat banyak kesalahan. Buruknya penerangan di dalam ruang kerjanya menjadi hambatan untuk berprestasi, karyawan tersebut akan segera kehilangan gairah kerja, dan selanjutnya malahan tidak akan berusaha bekerja dengan lebih baik, bahkan bisa menimbulkan masalah gangguan pada indera penglihatannya. Menurut Hari Purnomo (2000; hal. 5) untuk mendapatkan suasana, kerja yang baik, perlu memperhatikan berbagai faktor penunjang dalam lingkungan kerja fisik, yaitu pengaturan ruang kerja, suhu udara, pencahayaan, warna, dan pengendalian kebisingan.

Kompensasi

Soehardi Sigit (2003; hal.136) berpendapat bahwa kompensasi adalah segala bentuk imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya atas pengorbanan karyawan yang bersangkutan. Pengorbanan karyawan tersebut dapat berupa kerja, jasa kinerja, biaya, maupun jerih payah yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan Hani Handoko (1995; hal.98) berpendapat bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Yang perlu diperhatikan dan diperhitungkan dalam pemberian kompensasi ialah bahwa kompensasi itu harus layak, adil, dapat diterimakan, memuaskan, memberi motivasi kerja, bersifat penghargaan, dan sesuai dengan kebutuhan. Pemberian kompensasi akan memberikan manfaat kepada dua belah pihak, baik kepada pihak perusahaan maupun kepada pihak karyawan. Bagi perusahaan, pemberian kompensasi akan bermanfaat untuk:

- a. Bisa menarik karyawan yang tingkat keterampilan tinggi untuk bekerja pada perusahaan.
- b. Untuk memberikan rangsangan agar karyawan mau bekerja dengan giat untuk mencapai prestasi yang tinggi yang berdampak pada peningkatan produktivitas karyawan.
- c. Untuk mengikat karyawan agar bekerja pada perusahaan.

Sedangkan untuk karyawan sendiri kompensasi akan memberikan manfaat, seperti:

- a. Untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari
- b. Untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarganya
- c. Untuk dapat menimbulkan semangat dan kegembiraan dalam bekerja
- d. Untuk meningkatkan status sosial dan prestise karyawan dalam lingkungan masyarakat.

Menurut Robert L. Marthins dan John H. Jackson (2002; hal. 129-131) setiap orang ingin diperlakukan secara adil di semua aspek kompensasi, termasuk gaji pokok, insentif dan tunjangan. Dalam pemberian kompensasi bagi karyawan, perusahaan perlu mempertimbangkan konsep kelayakan dan keadilan. Dengan konsep ini diharapkan akan dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan serta menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi karyawan.

Pertimbangan pemberian kompensasi bagi karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang ada dalam perusahaan dan faktor-faktor yang datang dari luar perusahaan. Faktor-faktor dari dalam perusahaan yang mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi bagi karyawan adalah:

- a. Berat ringannya suatu pekerjaan; untuk pekerjaan yang mengandung resiko tinggi maka pemberian kompensasinya akan lebih tinggi dari pada pekerjaan yang tidak mengandung resiko tinggi.
- b. Kemampuan kerja dari karyawan tersebut; kemampuan seseorang harus dihargai perusahaan dengan memberikan kompensasi yang memadai dengan usaha yang telah dikeluarkan sesuai dengan kemampuannya.
- c. Jabatan atau pangkat; memang salah satu pertimbangan bahwa semakin tinggi jabatan seseorang dalam perusahaan maka akan makin besar pula kompensasi balas jasa yang diterimanya. Ini berkaitan dengan tanggungjawab dan resiko dari jabatan yang dipegangnya.
- d. Pendidikan; dalam pemberian kompensasi balas jasa tentu masalah pendidikan menjadi pertimbangan, pemberian kompensasi sesuai pendidikan karyawan yang bersangkutan maksudnya untuk menuju prestasi. Ini berkaitan dengan keahlian yang diperoleh karyawan tersebut dari pendidikan yang telah diikutinya.
- e. Lama bekerja; makin lama karyawan bekerja tentu akan mengharapkan kom-

pensasi yang meningkat sesuai lamanya karyawan bekerja. Makin lama karyawan bekerja, sudah tentu harus mendapatkan kompensasi untuk dapat meningkatkan kegairahan kerja karyawan yang bersangkutan. Ini berhubungan dengan pengalaman dan kejenuhan yang didapat oleh karyawan tersebut.

- f. Kemampuan perusahaan; pemberian kompensasi juga sangat dipengaruhi kemampuan perusahaan dalam hal keuangan. Perusahaan besar akan memberikan kompensasi pada karyawannya relatif lebih besar dibandingkan dengan perusahaan yang menengah atau kecil. Ini juga berhubungan dengan upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya yang potensial.

Di samping faktor-faktor dari dalam perusahaan, pemberian kompensasi bagi karyawan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor dari luar perusahaan, yaitu:

- a. Peraturan pemerintah; pemerintah dalam pelaksanaan pemberian kompensasi untuk karyawan bidang pengolahan maupun jasa dapat mempengaruhi dan memaksakan suatu peraturan untuk menetapkan upah minimum. Penetapan upah minimum ini oleh pemerintah didasarkan kepada kebutuhan pokok hidup sehari-hari.
- b. Biaya hidup; penentuan besarnya kompensasi sangat dipengaruhi oleh biaya hidup sehari-hari. Biaya hidup ini sangat dipengaruhi oleh harga-harga kebutuhan pokok yang tergantung pada lokasi dimana perusahaan itu berada. Kalau biaya hidup naik otomatis kompensasi yang diterima karyawan juga naik seiring naiknya biaya hidup.
- c. Tawar menawar serikat pekerja; pengaruh tawar menawar dengan kelompok serikat kerja akan sangat berpengaruh terhadap perusahaan dalam menetapkan besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan.

- d. Letak geografis; perbedaan dalam pemberian kompensasi juga sangat dipengaruhi oleh letak geografis dimana perusahaan itu berada. Karyawan perusahaan di daerah yang terpencil akan mendapat kompensasi yang berbeda dengan karyawan perusahaan di kota besar.
- e. Pasar tenaga kerja; pemberian kompensasi juga sangat dipengaruhi oleh penawaran dan permintaan tenaga kerja di pasar. Sesuai hukum penawaran dan permintaan, pada saat keadaan perekonomian pada titik booming permintaan akan tenaga kerja sedangkan tenaga kerja yang tersedia sangat terbatas maka kompensasi yang ditawarkan kepada calon karyawan pun akan tinggi. Begitu juga sebaliknya apabila perekonomian dalam keadaan resesi permintaan tenaga kerja maka tingkat kompensasi yang ditawarkan kepada calon karyawan pun akan rendah. Calon karyawan dengan keahlian dan ketrampilan khusus akan mempunyai posisi tawar menawar yang lebih kuat dalam menentukan tingkat kompensasi dibandingkan dengan calon karyawan yang tidak memiliki keahlian dan keterampilan khusus.

Kerangka Pikir

Berdasarkan kajian pustaka di atas maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah faktor kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja. Seorang pemimpin yang baik dan dapat menjadi teladan bagi bawahannya akan menciptakan semangat dan kegairahan bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Sebaliknya jika pimpinan tidak bisa memberi contoh yang baik bagi bawahannya maka hal tersebut juga akan berpengaruh buruk bagi kinerja karyawan.

Pengaturan lingkungan kerja fisik yang baik akan membuat para karyawan

merasa aman, tenang dan betah dalam melaksanakan pekerjaan mereka sehingga menyebabkan kinerja mereka dapat meningkat sesuai dengan keinginan perusahaan. Sebaliknya jika lingkungan kerja fisik yang buruk akan membuat karyawan merasa tidak betah dan terganggu dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya.

Sistem kompensasi yang tepat dan sesuai dengan keinginan semua pihak akan membuat karyawan akan bekerja secara optimal karena yakin bahwa mereka pasti akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan apa yang telah mereka berikan kepada perusahaan. Sebaliknya jika sistem kompensasi hanya memperhatikan keinginan perusahaan saja maka akan menimbulkan ketidakpuasan bagi karyawan yang akan bermuara pada tingginya tingkat keluar masuk karyawan dalam perusahaan karena mereka merasa kurang dihargai sesuai dengan usaha yang telah mereka lakukan bagi perusahaan. Hal ini sangat merugikan perusahaan karena proses perekrutan dan pelepasan karyawan merupakan kegiatan yang memerlukan biaya yang sangat besar.

Dengan demikian hipotesa yang diajukan adalah ada pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi baik secara bersama-sama maupun secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon.

METODE PENELITIAN

Populasi Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon sebanyak 80 orang karyawan. Untuk pelaksanaan uji coba diambil 20 responden secara random dari seluruh anggota populasi sehingga jumlah populasi yang tersisa adalah 60 orang. Sedangkan untuk penelitian sesungguhnya menggunakan jumlah responden sebanyak 60 orang karyawan.

Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah variabel yang akan diuji: kepemimpinan, lingkungan Kerja Fisik, kompensasi, dan kinerja karyawan dengan definisi sebagai berikut:

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja secara sukarela untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Data yang diukur adalah:

- Tingkat kualitas komunikasi antara pimpinan dengan bawahan.
- Tinggi rendahnya tingkat kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahannya dalam bentuk pendelegasian.
- Kemampuan pimpinan dalam merangsang para bawahannya untuk bekerja secara optimal.
- Kemampuan pimpinan dalam merangsang para bawahannya untuk meningkatkan kreatifitas karyawan.
- Pengetahuan pimpinan tentang pekerjaan yang dilakukannya baik secara teori maupun praktek di lapangan.
- Keteladanan yang diperlihatkan oleh pimpinan kepada bawahannya.

Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja berupa keadaan atau kondisi fisik yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Indikator lingkungan kerja fisik adalah:

- Kualitas pengaturan ruang kerja
- Kualitas pengaturan suhu udara
- Kualitas pengaturan pencahayaan
- Kualitas pengaturan tata warna
- Kualitas pengendalian kebisingan

Kompensasi adalah penghargaan kepada pegawai secara adil dan layak untuk prestasi kerja dan atas jasa yang telah dikeluarkan demi tercapainya tujuan organisasi. Data yang diukur adalah:

- Penilaian karyawan terhadap gaji yang diberikan oleh perusahaan

- Pandangan karyawan terhadap bonus yang didapat dari perusahaan
- Penilaian karyawan tentang insentif yang diterima dari perusahaan
- Penilaian karyawan terhadap asuransi kesehatan dari perusahaan
- Pandangan karyawan tentang tunjangan jabatan dari perusahaan
- Pandangan karyawan tentang tunjangan rumah dari perusahaan
- Penilaian karyawan tentang dana pensiun yang ditawarkan perusahaan
- Penilaian karyawan tentang penghargaan yang diberikan oleh perusahaan

Kinerja adalah setiap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang bekerja untuk menghasilkan kerja lebih banyak dan lebih baik tanpa menambah kelebihan. Indikator dari kinerja karyawan adalah:

- Faktor kualitas kerja, meliputi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, pemeliharaan alat kerja dan kantor, ketepatan kerja, ketrampilan kerja dan kecakapan kerja.
- Kuantitas kerja, meliputi kemampuan secara kuantitatif di dalam mencapai target atas pekerjaan-pekerjaan baru.
- Pengetahuan, berkaitan dengan pengetahuan karyawan tentang tugas-tugas yang diberikan kepadanya.
- Keandalan, berkaitan dengan kemampuan dan keandalan karyawan dalam melaksanakan tugasnya baik dalam menjalankan peraturan maupun berdasarkan inisiatif sendiri.
- Kerjasama, meliputi kemampuan menyelesaikan tugas secara bersama-sama maupun secara individu.

Metode Pengumpulan Data

Cara pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuisioner, yaitu pengumpulan data dengan cara penyebaran angket yang berisi daftar pertanyaan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti untuk

mengungkap subyek penelitian berdasarkan aspek-aspek yang akan diungkap dalam penelitian terutama dalam penelitian yang mengukur aspek afektif (Azwar, 1999; hal. 55).

Dalam penelitian ini skala yang digunakan dalam menyusun daftar pertanyaan adalah skala likert. Responden diminta untuk memilih salah satu jawaban dari beberapa alternatif jawaban yang disediakan. Skor numerik atas jawaban responden tersebut terdiri dari empat poin yaitu skor yang berturutan dari angka 1 sampai 4. Dalam penelitian ini jenis pertanyaan yang ditanyakan dalam kuisioner adalah jenis pertanyaan positif

Pengujian Intrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, alat ukur validitas akan diuji dengan alat analisis koefisien korelasi *product moment pearson*. Cara untuk mengetahui butir pertanyaan dalam instrumen telah valid atau tidak adalah dengan membandingkan signifikansi masing-masing butir pertanyaan dengan taraf signifikansi. Dari hasil analisa menunjukkan semua item pertanyaan valid.

Tingkat reliabilitas data diuji nilai *alpha cronbach*). Suatu instrument dikatakan reliable jika mempunyai nilai *alpha cronbach* > 0,60. Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel menunjukkan semua variabel reliable.

Metode Analisis Data

Analisis verifikatif digunakan dalam rangka untuk membuktikan hipotesis penelitian, yaitu membuktikan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini persamaan statistik yang digunakan adalah:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Dimana:

Y = Kinerja karyawan

β = Koefisien perubah kinerja akibat pengaruh X

X₁ = Kualitas kepemimpinan

X₂ = Kualitas lingkungan kerja keria fisik

X₃ = Kualitas kompensasi

ϵ = error

ANALISIS DAN PEMBARASAN

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif variabel penelitian menggambarkan nilai masing-masing variabel dilihat dari mean, standar deviasi, maksimum dan minimum. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Regresi Berganda

Persamaan model regresi dapat diketahui dengan menggunakan *software SPSS* versi 10, seperti pada Tabel 2.

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Variabel	Mean	Std. Deviation	Nilai Maksimum	Nilai Minimum	Total	N
Kinerja	3.2447	0.4808	3.85	2.23	194.68	60
Kepemimpinan	3.1423	0.4728	3.67	2.22	188.54	60
Lingkungan Kerja Fisik	3.191	0.4933	3.89	2.33	191.46	60
Kompensasi	3.273	0.4467	3.88	2.25	196.38	60

Tabel 2. Koefisien Variabel Bebas

Variabel	Koefficient	Std. Error	t	Sig.
Konstanta	2.559	.068	-1.253	.215
Kepemimpinan	.229	.109	4.479	.004
Lingkungan kerja	.485	.102	5.731	.000
Kompensasi	.597	.053	9.436	.000

Harga 2,559 merupakan nilai konstanta yang menunjukkan bahwa jika tidak ada usaha untuk menambah X1, X2 dan X3, maka tingkat kinerja karyawan yang dihasilkan adalah 2,559. Nilai 0,229 X, merupakan koefisien regresi, yang menunjukkan bahwa setiap adanya upaya penambahan sebesar satu satuan variabel kepemimpinan, maka akan ada kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,229. Nilai 0,485 X2 merupakan koefisien regresi, yang menunjukkan bahwa setiap adanya upaya penambahan sebesar satu satuan variabel lingkungan kerja fisik, maka akan ada kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,485. Nilai 0,597 X3 yang menunjukkan bahwa setiap adanya upaya penambahan sebesar satu satuan variabel kompensasi, maka akan ada kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,597.

Berdasarkan Tabel 2 juga dapat diketahui bahwa tingkat signifikansi koefisien kepemimpinan (X1), lingkungan kerja (X2) dan kompensasi (X3) lebih kecil dari alpha (0,05). Sehingga kesimpulan yang dapat diambil adalah ada pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi secara individual terhadap kinerja kar-

yawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon. Hasil ini valid karena model yang digunakan memenuhi asumsi klasik regresi berganda.

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa gabungan korelasi R dari ketiga variabel independen X1, X2, dan X3 terhadap variabel dependen Y adalah sebesar 0,990. Sedang koefisien determinasi adalah 0,979. Artinya pengaruh secara bersama-sama variabel independen terhadap perubahan variabel dependen adalah 97,9%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

Untuk pengujian F test bisa dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi F hitung. Berdasarkan Tabel 4 maka tingkat signifikansinya adalah 0,000. Karena probabilitas atau signifikansi nilai F Hitung (0,000) lebih kecil dari alpha (0,05), maka Ho ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon.

Tabel 3. Ringkasan Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin Watson
1	.990	.980	.979	6.958 -E- 0 2	1.861

Tabel 4. ANOVA

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.368	3	4.456	920.297	.000
	Residual .	271	56	4.842E-03		
	Total	13.639	59			

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan sebelumnya dapat disampaikan beberapa kesimpulan. Adapun beberapa kesimpulan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Hasil dari analisis regresi berganda adalah persamaan model regresi, yaitu $Y = 2,559 + 0,229 X_1 + 0,485 X_2 + 0,597 X_3$.

Dari persamaan ini dapat diketahui bahwa semua variabel independen mempunyai arah dan pengaruh yang positif terhadap variabel dependen. Artinya dengan setiap usaha penambahan variabel independen akan meningkatkan kinerja karyawan.

- b. Dari hasil analisis korelasi berganda, dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama variabel kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Pertamina (Persero) Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon.
- c. Dari ketiga variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi ternyata variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan.

Implikasi teoritik berdasarkan hasil penelitian ini adalah perlu dilakukannya penelitian untuk mengetahui indikator-indikator tentang kepemimpinan yang ideal, lingkungan kerja fisik yang baik, jenis dan jumlah kompensasi yang tepat yang dapat

mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, perlu juga untuk menambah variabel yang lain sehingga hasil penelitian-penelitian yang serupa akan memberikan informasi ilmiah yang lebih lengkap, mendalam dan teruji yang pada akhirnya akan dapat memberikan sumbangan di dalam kepentingan memajukan bidang akademik atau dalam pengembangan ilmu pengetahuan. Implikasi untuk pihak manajemen PT. Pertamina (Persero) pada khususnya dan untuk dunia usaha pada umumnya untuk lebih memperhatikan masalah kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi sehingga kinerja karyawannya dapat ditingkatkan.

Saran

- a. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih baik, maka perlu menambah dan memperluas indikator masing-masing variabel yang digunakan. Indikator yang lengkap akan tercermin dalam kuisioner, sehingga akan mempermudah responden dalam menjawab setiap pertanyaan yang diajukan.
- b. Selain ketiga variabel independen dalam penelitian ini, yaitu kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi, masih banyak faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, penulis menyarankan kepada peneliti lain yang akan meneliti permasalahan yang sama, tentang kinerja karyawan agar menggunakan dan atau menambah variabel yang lain.
- c. Saran untuk PT. Pertamina (Persero)

Daerah Operasi Hulu Jawa Bagian Barat, Cirebon antara lain:

- Kepemimpinan dapat ditingkatkan melalui beberapa cara, antara lain memperbaiki hubungan antara pemimpin dengan karyawannya, meningkatkan kemampuan pemimpin dalam memotivasi karyawannya agar bekerja dengan optimal. Hal ini bisa diperoleh dengan cara mengikuti berbagai pelatihan tentang kepemimpinan.
- Untuk lingkungan kerja fisik, pihak manajemen perlu memperhatikan masalah kebisingan, pencahayaan dan suhu udara dalam ruangan kantor sehingga karyawan dapat bekerja dengan aman dan nyaman.
- Sedangkan untuk masalah kompensasi, pihak manajemen perlu memperhatikan waktu pembayaran gaji, besarnya bonus dan berbagai tunjangan yang diberikan kepada karyawan. Selain itu pihak manajemen dianjurkan untuk menjelaskan secara transparan mekanisme perhitungan gaji dan bonus kepada karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus, (2003) *"Aplikasi Statistik Praktis dengan Menggunakan SPSS 10 For Windows"*, Graha Ilmu, edisi kedua, cetakan pertama, Yogyakarta.
- Alhusin, Syahri, (1997) *"Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan, Suatu Pendekatan Psikologik"*, Liberty, Cetakan kedua, Yogyakarta.
- As'ad, Moh. (1998) *"Psikologi Industri"*, Liberty, Sediti Keempat, Cetakan Ketiga, Yogyakarta.
- Azwar, Saifudin, (1999) *"Penyusunan Skala Psikologi"*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Hadi, Sutrisno, (1987) *"Metodologi Research"*, Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM, Yogyakarta.
- Handoko, Hani, (1988) *"Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia"*, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, Yogyakarta.
- Handoko, Hani, (1995) *"Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia"*, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, edisi kedua, Yogyakarta.
- Ispriyanto (2000) *"Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, Insentif dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT> Bank BPD Jateng Cabang Purwokerto"*, Tesis S2, Program Studi Magister Manajemen UII, Yogyakarta, Tidak Dipublikasikan.
- Ivancevich, John M., and Matterson, M.T., (1990) *"Organizational Behavior and Management"*, Richard D. Irwin Inc., Homewood Boston.
- Kussriyanto, Bambang (1991) *"Meningkatkan Produktivitas Karyawan"*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Larasati, Sri., (1999) *" Hubungan Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Hotel Ambarukmo Yogyakarta"*, Tesis S2, Program Studi Magister Manajemen UII, Yogyakarta, Tidak Dipublikasikan.
- Manulang (1981) *"Manajemen Personalia"*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

- Martoyo, Susilo, (1988) "*Pengetahuan Dasar Manajemen dan kepemimpinan*", cetakan pertama, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, Yogyakarta.
- Mathis, Robert L., dan John H. Jackson, (2002) "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", buku 2 edisi pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Nasution, Mulia (1994) "*Manajemen Personalialia, Aplikasi dalam Perusahaan*", Djambatan, Jakarta.
- Nitisemo, Alex, S., (1998) "*Manajemen Personalialia*", cetakan ketiga, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nurmianto, Eko (1996) "*Ergonomi, Konsep Dasar dan Aplikasi*", PT. Candimas Metropole, Jakarta.
- Pranoto, Bambang (1997) "*Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Industri Jasa Konsultasi Teknik PT. Prima Disain Widya Adicipta Semarang*", Tesis S2, Program Studi Magister Manajemen UII, Yogyakarta, Tidak Dipublikasikan.
- Purnomo, Hari, dkk, (2000) "*Modul Praktikum: Iklim Kerja, Temperatur, Pencahayaan, Kebisingan*", edisi pertama, Laboratorium PSK dan Ergonomi Teknik Manajemen Industri, Fakultas Teknologi Industri, UII, Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P., (1995) "*Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasi*", CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Sigit, Soehardi, (2003) "*Esensi Perilaku Organisasional*", Bagian Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta.
- Soekarno, K., (1986) "*Dasar-dasar Manajemen*", Penerbit Miswar, Jakarta.
- Supadmi (1999), "*Pengaruh Kepemimpinan Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Manajemen Komputer Cabang Solo, Palembang dan Bengkulu*", Tesis S2, Program Studi Magister Manajemen UII, Yogyakarta, Tidak Dipublikasikan.
- Terry, George R., (1983) "*Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasi*", CV. Haji Masagung, Jakarta.
- Timpe, Dale (1992) "*Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis (Memimpin Manusia)*", PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Zainun, Buchari (1989) "*Manajemen dan Motivasi*", Balai Aksara, Jakarta.