

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, MOTIVASI  
DAN KOMPENSASI TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA KARYAWAN  
PT. PANDAAN MIGAS DI PANDAAN**

**Noviyanti Agustia Hasyim**  
[nophieyanti92@hotmail.com](mailto:nophieyanti92@hotmail.com)  
PT. Amco Jaya Tritunggal Pratama

**C. Sri Hartati**  
**Ruddy Winarko**  
Universitas Wijaya Putra Surabaya

**ABSTRACT**

*The purpose of this study is to find out, describe and analyze the relationship of democratic leadership style, motivation and compensation to the work effectiveness of employees of PT. Pandaan Migas, East Java. This research is an explanatory research research. This research uses a quantitative approach with a questionnaire method. The population in this study were all employees of PT. Oil and Gas Pandaan totaling 53 people were also used as research samples. The results showed that both partially and simultaneously the variables of democratic leadership style, motivation and compensation had a significant influence on the work effectiveness of the employees of PT. Pandaan Migas in Pandaan.*

**Keywords:** *democratic style, motivation, compensation, work effectiveness*

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui, mendiskripsikan dan menganalisis hubungan gaya kepemimpinan demokratis, motivasi dan kompensasi terhadap efektivitas kerja karyawan PT. Pandaan Migas, Jawa Timur. Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory reseach*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode angket. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pandaan Migas sebanyak 53 orang yang sekaligus dijadikan sampel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan baik secara parsial masing-masing variabel maupun secara simultan variabel gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, dan kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan PT. Pandaan Migas di Pandaan.

Kata kunci : gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, kompensasi, efektivitas kerja

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia baik yang menduduki posisi pimpinan maupun anggota merupakan faktor terpenting dalam setiap organisasi atau instansi baik pemerintah maupun swasta. Hal ini karena berhasil tidaknya suatu organisasi atau instansi sebagian besar dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pelaksana pekerjaan.

Organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang saling bekerjasama dengan memanfaatkan fasilitas yang ada untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Dengan adanya sekelompok orang yang bekerjasama secara kooperatif dan dikoordinasikan dapat mencapai hasil yang lebih daripada dilakukan oleh satu orang. Menurut Hasibuan (2011:120), organisasi adalah sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu.

Banyak faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan tujuan organisasi, diantaranya kualitas sumber daya manusia atau pegawai, metode kerja, lingkungan kerja dan fasilitas-fasilitas penunjang lainnya. Satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu terwujudnya efektivitas kerja. Untuk mewujudkan efektivitas kerja dipengaruhi beberapa faktor seperti lingkungan kerja, tata ruang kantor, suasana kerja, gaya kepemimpinan demokratis, motivasi dan kompensasi baik intern maupun ekstern dan lain sebagainya.

Selain faktor-faktor itu, kepemimpinan juga berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi dan efektivitas kerja di organisai. Kepemimpinan dalam organisasi adalah untuk memengaruhi orang-orang yang dipimpin agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya (Sutikno, 2014:16). Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain,

dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih jelek dari pada gaya kepemimpinan yang lainnya.

Selain gaya kepemimpinan, motivasi kerja yang diberikan oleh pimpinan kepada para pegawainya sangat menentukan keberhasilan sebuah lembaga atau instansi. Menurut Hasibuan (2014: 141), motivasi juga berkaitan dengan cara mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi dan efektivitas kerja bisa berjalan maksimal, selain karena faktor kepemimpinan, juga dipengaruhi oleh kompensasi. Menurut Malayu S.P. Hasibuan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi dibagi menjadi dua, yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) yang berupa gaji, upah dan upah intensif, kompensasi tidak langsung (*indirect compensation* atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan).

PT. Pandaan Migas adalah perusahaan SPBU yang bergerak di bidang penyaluran Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU), penjualan bahan bakar kendaraan bermotor serta kegiatan usaha terkait, perdagangan *Liquid Petroleum Gas* (LPG) yang beroperasi sejak tahun 2005 (12 tahun) yang bertempat di Jl. Palagan Trip By Pass Pandaan, Jawa Timur.

Berdasarkan data PT. Pandaan Migas diketahui banyak karyawan yang bekerja tidak sesuai SOP, sering terlambat pada jam masuk kerja, tidak di siplin dan pulang lebih cepat. Karyawan kurang termotivasi dengan kompensasi yang kurang seperti gaji tidak sesuai standar upah minimum kabupaten, pemberian kompensasi selalu terlambat. Semuanya berakibat efektivitas kerja karyawan menjadi tidak maksimal.

Hal ini diperkuat dengan berdasarkan pra-survey kepada 15 orang karyawan perusahaan yang diperkenankan untuk memilih 3 faktor yang diidentifikasi memengaruhi kinerja karyawan PT. Pandaan Migas.

**Tabel 1**  
**Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Kerja**

Karyawan PT. Pandaan Migas Pandaan			
No.	Faktor Yang Memengaruhi	Respon	%
1	Lingkungan Kerja	6	15%
2	Kompensasi	10	25%
3	Motivasi	9	22,5 %
4	Disiplin Kerja	5	12,5 %
5	Beban Kerja	2	5%
6	Gaya Kepemimpinan	8	21,5 %
7	Kepuasan Kerja	7	17,5 %

Sumber : Data PT. Pandaan Migas

Dari tabel diatas diketahui efektivitas kerja karyawan PT. Pandaan Migas dipengaruhi dari 3 faktor dominan dengan prosentase lebih dari 20% yaitu, gaya kepemimpinan yang menunjukkan presentasi 21.5% dari 8 responden, motivasi yang menunjukkan presentase 22,5% dari 9 responden, kompensasi yang menunjukkan angka presentase tertinggi yaitu 25% dari 10 responden.

Berdasar uraian diatas maka penelitian ini mempunyai tujuan, yaitu : untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, kompensasi, dan efektivitas kerja karyawan PT. Pandaan Migas di Pandaan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi dan kompensasi secara parsial terhadap efektivitas kerja karyawan PT. Pandaan Migas di Pandaan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi dan kompensasi secara simultan terhadap efektivitas kerja karyawan PT. Pandaan Migas di Pandaan.

Sejumlah penelitian yang berkaitan dengan tema penelitian ini telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Antara lain

penelitian Cahya Maydiana Dan Amiruddin Saleh (2008) Peranan dan Gaya Kepemimpinan Hubungannya Dengan Efektivitas Kerja Karyawan. Peranan dan gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap efektivitas kerja karyawan Restoran Bakmi Japos Cabang Bogor.

Kemudian penelitian Ni Luh Bakti Meshha Murti, Kusdi Rahardjo, Dan Muhammad Faisal Riza (2013) dengan judul 'Pengaruh Motivasi dan Disiplin Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan'. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap efektivitas kerja karyawan.

Selanjutnya penelitian Sarlotha Tandiarrang, Lca Robin Jonathan, Dan Suyatin (2014) dengan judul 'Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Puskesmas Segiri)'. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan budaya organisasi dengan efektivitas kerja karyawan.

## TINJAUAN TEORETIS

### Efektivitas Kerja

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Kamus ilmiah populer mendefenisikan efektivitas sebagai ketetapan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan.

Secara etimologis, kata efektif sering diartikan sebagai mencapai sasaran yang diinginkan (*producing desired result*), berdampak menyenangkan (*having a pleasing effect*), bersifat aktual, nyata (*actual, real*) (Khairul Umam, 2010: 229).

Makmur (2011:5) mengungkapkan efektivitas berhubungan dengan tingkat kebenaran atau keberhasilan dan kesalahan. Ia berpendapat bahwa untuk menentukan tingkat efektivitas keberhasilan seseorang, kelompok, organisasi bahkan sampai kepada negara kita harus melakukan perbandingan antara kebenaran atau ketepatan dengan

kekeliruan atau yang dilakukan. Semakin rendah tingkat kekeliruan atau kesalahan yang terjadi, tentunya akan semakin mendekati ketepatan dalam pelaksanaan setiap aktivitas atau pekerjaan (tugas) yang dibebankan setiap orang.

Stephen P. Robbins dalam bukunya *Teori Organisasi* mengemukakan keefektifan didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya. Keefektifan adalah ketetapan sasaran dari suatu proses yang berlangsung untuk tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Soetopo, 2012: 51).

Sedangkan kerja merupakan sesuatu yang dikeluarkan oleh seseorang sebagai profesi, sengaja dilakukan untuk mendapatkan penghasilan. Kerja dapat juga diartikan sebagai pengeluaran energi untuk kegiatan yang dibutuhkan oleh seseorang untuk mencapai tujuan tertentu menurut Dr. Franz Von Magnis dalam Anogara (2010: 11).

Berdasarkan pendekatan-pendekatan dalam efektivitas organisasi yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat dikatakan faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas organisasi adalah adanya tujuan yang jelas, struktur organisasi, adanya dukungan atau partisipasi masyarakat, adanya sistem nilai yang dianut.

Organisasi akan berjalan terarah jika memiliki tujuan yang jelas. Adanya tujuan akan memberikan motivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Tujuan organisasi adalah memberikan pengarah dengan cara menggambarkan keadaan yang akan datang yang senantiasa dikejar dan diwujudkan oleh organisasi. Struktur dapat memengaruhi efektivitas dikarenakan struktur yang menjalankan organisasi. Struktur yang baik adalah struktur yang kaya akan fungsi dan sederhana. Selanjutnya, tanpa ada dukungan dan partisipasi serta sistem nilai yang ada maka akan sulit untuk mewujudkan organisasi yang efektif. Faktor-faktor yang memengaruhi organisasi harus mendapat perhatian yang

serius apabila ingin mewujudkan suatu efektivitas.

Richard M Steers dalam Umam (2012:351) menyebutkan empat faktor yang memengaruhi efektivitas, meliputi:

Pertama, karakteristik organisasi adalah hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Struktur merupakan cara yang unik menempatkan manusia dalam rangka menciptakan sebuah organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas.

Kedua, karakteristik lingkungan mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi.

Ketiga, karakteristik pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi itu harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi.

Keempat, karakteristik manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengondisikan semua hal yang ada didalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktik manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja.

Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

### **Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Kepemimpinan dapat didefinisikan berdasarkan penerapannya pada bidang militer, olahraga, bisnis, pendidikan, industri dan bidang-bidang lainnya. Menurut Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita dalam Sunyoto (2012: 34), kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Sedangkan Hersey dan Blanchart dalam Sunyoto (2012:34) menyatakan kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk memengaruhi tingkah laku atau kelompok, upaya untuk memengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda.

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan pencapaian tujuan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar dan tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perorangan maupun tujuan perusahaan dan lembaga pemerintah. Dengan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dapat mengakibatkan pencapaian tujuan perusahaan dan pengarahannya terhadap pegawai akan menjadi tidak jelas, dimana hal ini dapat mengakibatkan ketidakpuasan pada anggota, atau pegawai. Menurut Thoha (2013:49), gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang itu mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Rivai (2014:42) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran

organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Kepemimpinan bertugas mengemban misi bagi lembaga yang dilayaninya, beroperasi berlandaskan budaya dan kepemimpinan bertugas mengembangkan tiap kegiatan kerja menjadi produktif dan membuat agar tiap kerja berprestasi, melakukannya berlandaskan nafas, semangat dan jiwa budaya. Dalam mengelola dampak dan tanggungjawab sosial, eksistensi dan kegiatan lembaga yang dilayaninya, pemimpin melakukannya dalam penghayatan terhadap budaya.

Selanjutnya kepemimpinan demokratis memiliki orientasi kepada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan terhadap seluruh bawahan, dengan menekankan terhadap tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik (Kartono, 2013:86). Kekuatan kepemimpinan ini terletak pada kesatuannya yang menjadi kekuatan dalam menjalankan organisasi. Kepemimpinan demokratis sangat menghargai potensi setiap individu yang terlibat didalamnya, mau mendengarkan nasihat dan sugesti terhadap bawahan. Dan bersedia mengakui keahlian anggota organisasi dengan bidangnya di masing-masing aspek, mampu memberikan manfaat kepada setiap anggota secara efektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Dengan kata lain menurut Kartono (2013:86) kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan *group developer*.

Kepemimpinan demokratis adalah menitikberatkan terhadap aktivitas yang dilakukan kelompok menjadi sangat berpengaruh dalam mencapai tujuan kelompok. Sebaliknya pemimpin demokratis sadar tidak bisa sendiri dalam menjalankan organisasi. Pemimpin demokratis membutuhkan dukungan dan partisipasi dari bawahan. Perlu dapat penghargaan dan dorongan dari atasan, dan butuh mendapatkan *support*/dukungan moral dari teman yang memiliki posisi yang sama dengannya.

Menurut Thoha (2013:49) menyatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Sutikno (2014:35) menyatakan kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggungjawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

### **Motivasi**

Motivasi adalah dorongan atau gejolak yang timbul dari dalam diri manusia untuk memenuhi berbagai kebutuhannya sesuai dengan keinginan masing-masing (Murtie, 2012: 63). Menurut Hasibuan (2014:141), motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Kadarisma (2012: 278), motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya. Hasibuan (2014: 150) menyatakan motivasi mempunyai dua jenis, positif dan negatif. Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi

(merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. Sedangkan motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Hasibuan (2014: 152) mengemukakan teori Maslow yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory/ A Theory of Human Motivation* atau Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow. Hierarki Kebutuhan dari Maslow ini diilhami oleh *Human Science Theory* dari Elton Mayo.

Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seorang berperilaku/bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Maslow berpendapat dalam diri manusia terdapat hirarki dari lima kebutuhan. Yang paling dasar adalah kebutuhan fisiologis, terdiri atas kebutuhan akan makanan, minuman dan kebutuhan fisik lainnya. Kemudian meningkat pada tingkat kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional. Selanjutnya kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan akan rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan. Meningkat lagi kebutuhan penghargaan, baik penghargaan internal maupun eksternal. Dan yang paling tinggi

adalah kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.

### **Kompensasi**

Menurut Rivai (2010:741), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan. Hasibuan (2014:118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2015:239), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Kompensasi yang dikelompokkan ke dalam dua jenis kompensasi, yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung, dengan beberapa indikator didalamnya. Yang termasuk kompensasi langsung meliputi gaji, upah, bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan. Sedangkan yang termasuk kompensasi tidak langsung meliputi jaminan asuransi, jaminan keamanan, jaminan cuti kerja, jaminan penjadwalan kerja, pelayanan karyawan.

Menurut Hasibuan (2014:121-122) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Sementara faktor-faktor yang memengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2014:127-129) antara lain penawaran dan permintaan tenaga kerja, kemampuan dan kesediaan perusahaan, serikat buruh/organisasi karyawan, produktivitas kerja karyawan, pemerintah dengan undang-undang dan keppres, biaya hidup/cost of living, posisi jabatan karyawan, pendidikan dan pengalaman kerja, kondisi perekonomian nasional, jenis dan sifat pekerjaan.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research*. Menurut Sugiyono (2013), *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain. Sedangkan pendekatan penelitian ini adalah pendekatan korelasi atau kuantitatif untuk mencari atau menguji hubungan antarvariabel.

Penelitian ini dilakukan di PT. Pandaan Migas, perusahaan SPBU yang bergerak di bidang penyaluran Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum ( SPBU ), penjualan bahan bakar kendaraan bermotor serta kegiatan usaha terkait, perdagangan *Liquid Petroleum Gas* (LPG) yang beroperasi sejak tahun 2005 yang bertempat di Jl. Palagan Trip By Pass Pandaan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor PT. Pandaan Migas termasuk HRD 1 orang, Keuangan 2 orang, Administrasi 2 orang, Supervisor 2 Orang, karyawan yang menempati posisi sebagai operator 40 orang, dan karyawan kebersihan lingkungan 3 orang sehingga jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 53 karyawan. Karena jumlah populasi kurang dari 100, maka penelitian ini akan dilakukan terhadap semua jumlah populasi. Sehingga penelitian ini disebut penelitian sensus.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability* yaitu sampel jenuh atau sering disebut *total sampling*. Menurut Sugiyono (2013: 124), sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel dengan cara mengambil seluruh anggota populasi sebagai responden atau sampel. Jadi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan PT. Pandaan Migas Pandaan yang berjumlah 53 orang.

### **Metode Analisis Data**

#### **a. Teknik Analisa Deskriptif**

Teknik analisis data deskriptif adalah teknik analisis yang dipakai untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang sudah dikumpulkan seadanya tanpa ada maksud membuat generalisasi dari hasil penelitian. Peneliti melakukan analisis deskriptif untuk menggambarkan deskripsi objek yang diteliti. Analisis deskriptif ini hanya digunakan untuk mengolah dan menyajikan data tanpa mengambil keputusan dalam penelitian ini.

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengubah kumpulan data mentah menjadi bentuk yang mudah dipahami, dalam bentuk informasi yang lebih ringkas sehingga memberikan informasi yang berguna. Untuk memberikan gambaran secara umum, data penelitian akan diadakan analisis statistik deskriptif mengenai variabel-variabel penelitian, yaitu efektivitas kerja, gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi.

#### **b. Analisis Regresi Linier Berganda**

Pengujian terhadap hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier ganda. Analisis regresi ganda digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, dan kompensasi terhadap efektivitas kerja. Disebut linier karena setiap estimasi atas nilai diharapkan mengalami peningkatan atau penurunan mengikuti garis lurus. Berikut ini estimasi regresi linier berganda:

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

keterangan:

Y	: efektivitas kerja
a	: konstanta
b1, b2, b3	: koefisien regresi
X1	: gaya kepemimpinan demokratis
X2	: motivasi
X3	: kompensasi
e	: error

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

PT. Pandaan Migas berdiri pada tahun 2005 yang beralamatkan di Jl.

Palagan Trip By Pass Pandaan. PT. Pandaan Migas adalah sebuah perusahaan SPBU yang bergerak di bidang penyaluran Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU), penjualan bahan bakar kendaraan bermotor serta kegiatan usaha terkait, perdagangan *Liquid Petroleum Gas* (LPG).

Lokasi PT. Pandaan Migas terletak di Jl. Palagan Trip By Pass Pandaan 67161 Pasuruan terletak di antara 2 Kelurahan yaitu Petungasri dan Pasegan Yang bernama SPBU 54.671.37 Pandaan.

Deskripsi responden pada penelitian ini akan dijelaskan berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan dan diolah untuk mengetahui pengaruh pengembangan gaya kepemimpinan demokrasi, motivasi dan kompensasi terhadap efektivitas kerja karyawan PT. Pandaan Migas di Pandaan sebanyak 53 orang karyawan. Karakteristik responden yang ditanyakan pada kuesioner antara lain jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan terakhir dan posisi/ jabatan saat ini.

Berdasarkan jenis kelamin responden maka diketahui diketahui responden PT. Pandaan Migas sebagian besar adalah laki-laki sebanyak 41 responden atau 77% adalah berjenis kelamin laki-laki, sedangkan 12 responden atau 23% adalah berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan tingkat pendidikan diketahui responden PT. Pandaan Migas sebagian besar adalah lulusan SLTA/Sederajat sebanyak 34 responden atau 64%, lulusan Strata 1 (S1) 15 responden atau 28%, lulusan Diploma 3 (D-3) sebanyak 4 responden atau 8%.

Berdasarkan masa kerja maka diketahui responden telah bekerja di PT. Pandaan Migas selama 1-5 tahun sebanyak 7 responden atau 13% dan selama 6-10 tahun sebanyak 46 responden atau 87%. Sedangkan berdasarkan usia diketahui responden PT. Pandaan Migas berusia mulai 21 tahun hingga diatas 50 tahun. Dengan rincian 14 responden atau 26% berusia 21-30 tahun, 13 responden atau 13% berusia 31-40 tahun, 19 responden atau 36% berusia 41-50 tahun, dan 7



responden atau 13% berusia >50 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Pandaan Migas adalah berasal dari kalangan orang dewasa.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian dengan regresi linier berganda merupakan model analisis kontribusi tersebar dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Model analisis ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil dari analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dapat dilihat dari tabel 4.14 berikut ini:

**Tabel 1**  
**Hasil Analisis Regresi**

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error			
1	(Constant)	-38,370	9,596		-3,999	,000
	X1	,724	,152	,496	4,775	,000
	X2	,337	,153	,223	2,194	,033
	X3	,227	,089	,270	2,563	,014

a. Dependent Variable: Y

Dari hasil analisa data yang terdapat dalam tabel 1 diketahui persamaan regresi linier untuk hasil penelitian ini adalah:

$$Y = -38,370 + 0,724 X1 + 0,337 X2 + 0,227 X3 + \epsilon$$

Persamaan ini dapat diinterpretasikan:

Konstanta (a) : -38,370, nilai konstanta bernilai negatif artinya jika skor variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi dianggap tidak ada atau sama dengan 0, maka skor efektivitas kerja semakin berkurang.

Koefisien b1 : 0,724, koefisien variabel gaya kepemimpinan bernilai positif artinya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kerja karyawan adalah bersifat positif dan cukup kuat. Jika skor gaya kepemimpinan

meningkat, maka efektivitas kerja karyawan akan semakin tinggi.

Koefisien b2 : 0,337, koefisien variabel motivasi bernilai positif artinya pengaruh motivasi terhadap efektivitas kerja karyawan adalah bersifat positif dan cukup kuat. Jika skor motivasi meningkat, maka efektivitas kerja karyawan akan semakin tinggi.

Koefisien b3 : 0,227, koefisien variabel kompensasi bernilai positif artinya pengaruh kompensasi terhadap efektivitas kerja karyawan adalah bersifat positif dan cukup kuat. Jika skor kompensasi meningkat, maka efektivitas kerja karyawan akan semakin tinggi.

Persamaan diatas menunjukkan ada pengaruh dari gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, kompensasi terhadap efektivitas kerja. Nilai konstanta negatif tidaklah menjadi persoalan dan bisa diabaikan selama model regresi yang sudah diuji memenuhi asumsi.

### Uji R<sup>2</sup> ( Koefisien Determinasi )

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Determinasi**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,738 <sup>a</sup>	,544	,516	3,299

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Pabel tabel di atas menunjukkan besarnya angka R square ( R<sup>2</sup> ) adalah 0.544 yang berarti pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, dan kompensasi terhadap efektivitas kerja. Nilai koefisien determinasi tersebut menunjukkan secara bersama-sama (simultan) variabel gaya kepemimpinan demokratis, variabel motivasi dan variabel kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel efektivitas kerja karyawan PT. Pandaan Migas karena nilai R<sup>2</sup>>0,5.

### Analisis Uji Parsial ( Uji t )

Uji t parsial dalam analisis regresi linier berganda bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas yaitu

gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, dan kompensasi secara parsial (individu) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu efektivitas kerja. Dasar pengambilan keputusan untuk uji t parsial berdasarkan nilai signifikansi hasil output *software IBM SPSS Statistic Version 20* dengan tingkat signifikansi sebesar 5% ( 0,05 ) dengan ketentuan:

- 1) Jika probabilitas nilai t atau signifikansi  $\leq 0,05$ , maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial.
- 2) Jika probabilitas nilai t atau signifikansi  $> 0,05$ , maka dapat dikatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat.

Adapun ringkasan output *software IBM SPSS Statistic Version 20* pada tabel *Coefficients* dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut :

**Tabel 3**  
**Hasil Analisis Uji t**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-38,370	9,596	-3,999	,000
	X1	,724	,152	4,775	,000
	X2	,337	,153	,223	,033
	X3	,227	,089	,270	,014

a. Dependent Variable: Y

Dari tabel 3 dapat diketahui:

X1 (gaya kepemimpinan): Nilai t hitung untuk gaya kepemimpinan demokratis sebesar 4,775 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ( lebih kecil dari 0,05 ), maka gaya kepemimpinan demokratis mempunyai pengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan PT. Pandaan Migas di Pandaan.

X2 (motivasi) : Nilai t hitung untuk motivasi sebesar 2,194 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,033 ( lebih kecil dari 0,05 ), maka motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap efektivitas

kerja karyawan PT. Pandaan Migas di Pandaan.

X3 (kompensasi) : Nilai t hitung untuk kompensasi sebesar 2,563 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,014 ( lebih kecil dari 0,05 ), maka kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan PT. Pandaan Migas di Pandaan.

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, dan kompensasi berpengaruh secara parsial terhadap efektivitas kerja karyawan PT. Pandaan Migas di Pandaan terbukti kebenarannya, maka hipotesis diterima.

### Analisis Uji F

Digunakan untuk pengujian hipotesis yaitu untuk melihat pengaruh secara simultan atau bersama-sama dari variabel bebas gaya kepemimpinan demokratis, motivasi dan kompensasi terhadap variabel terikat efektivitas kerja.

**Tabel 4**  
**Hasil Analisis Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	636,720	3	212,240	19,502	,000 <sup>b</sup>
	Residual	533,280	49	10,883		
	Total	1170,000	52			

a. Dependent Variable: Y  
b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Berdasarkan data dalam tabel 4 diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000, lebih kecil dari derajat kebebasan yang di gunakan yaitu sebesar 0,05 ( 0,000 < 0,05 ). Dengan demikian terlihat bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, dan kompensasi secara bersama sama (simultan) berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan PT. Pandaan Migas.

### Pembahasan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Efektivitas Kerja Karyawan

Hasil penelitian ini telah menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap efektivitas kerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 4,775 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), dengan demikian dalam pengujian secara statistik membuktikan gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Efektivitas Kerja Karyawan PT. Pandaan Migas di Pandaan diterima.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang disampaikan Kartono (2013:86) yang menyatakan gaya kepemimpinan demokratis efektif adalah dengan mempunyai organisasi dengan seluruh bagian-bagian berjalan lancar, sekalipun pemimpin tidak berada di kantor. Semua orang menyadari tugas serta kewajibannya, diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya, dan kelancaran seluruh aspek dalam kelompok atau organisasi. Dengan adanya seperti pemimpin demokratis bisa dikatakan sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi mencapai tujuan yang ada. Dengan adanya gaya kepemimpinan demokratis yang baik maka efektivitas kerja karyawan PT. Pandaan Migas di Pandaan akan baik pula dan akan semakin meningkat.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Efektivitas Kerja Karyawan**

Hasil penelitian ini telah menunjukkan terdapat pengaruh antara motivasi terhadap efektivitas kerja karyawan. Hasil perhitungan yang diperoleh nilai t hitung sebesar 2,194 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,033, lebih kecil dari 0,05 ( $0,033 < 0,05$ ), maka dalam pengujian secara statistik membuktikan motivasi berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan "Pengaruh

motivasi terhadap Efektivitas Kerja Karyawan PT. Pandaan Migas di Pandaan diterima.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang disampaikan Federick Herzberg dalam Robbin (2014:218) ada dua jenis faktor yang memengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor Intrinsik dan faktor Ekstrinsik. Dan teori yang disampaikan oleh Kadarisma (2012:278) yang menyatakan motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah di berikan. Dengan adanya motivasi yang baik maka efektivitas kerja karyawan PT. Pandaan Migas di Pandaan akan baik pula dan akan semakin meningkat.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Efektivitas Kerja Karyawan**

Hasil penelitian ini telah menunjukkan terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap efektivitas kerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t hitung sebesar 2,563 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,014 lebih kecil dari 0,05 ( $0,014 < 0,05$ ), dengan demikian dalam pengujian secara statistik membuktikan kompensasi berpengaruh positif terhadap efektivitas kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan "Pengaruh motivasi terhadap Efektivitas Kerja Karyawan PT. Pandaan Migas di Pandaan diterima. Hal ini mendukung teori yang disampaikan Sedarmayanti (2015:239) yang menjelaskan kompensasi adalah segala sesuatu hal yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Dengan adanya kompensasi yang baik maka efektivitas kerja karyawan PT. Pandaan Migas di Pandaan akan baik pula dan akan semakin meningkat.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi, dan Kompensasi terhadap Efektivitas Kerja Karyawan**

Hasil penelitian ini menunjukkan variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, dan kompensasi

berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu efektivitas kerja karyawan PT. Pandaan Migas dengan sig.  $0,000 < \alpha 0,05$ . Pengaruh yang diberikan ketiga variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan demokratis, motivasi, dan kompensasi maka mengakibatkan semakin tinggi pula efektivitas kerja Karyawan PT. Pandaan Migas di Pandaan yang di hasilkan. Hasil ini mendukung teori Richard M Steers dalam Umam (2012:351) yang menyatakan efektivitas kerja adalah suatu efek yang di kehendaki dan sejumlah rangkaian aktivitas jasmaniah dan rohaniah yang di lakukan untuk mencapai tujuan.

## SIMPULAN

Berdasarkan deskripsi data penelitian yang diperoleh dan pembahasan hasil penelitian, variabel gaya kepemimpinan demokratis lebih dominan pengaruhnya terhadap efektivitas kerja di bandingkan dengan variabel motivasi dan variabel kompensasi. Dari hasil analisis dengan menggunakan regresi linier berganda secara sendiri-sendiri (parsial) gaya kepemimpinan demokratis, motivasi dan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan. Selanjutnya dari hasil penelitian menunjukkan variabel gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang dominan terhadap efektivitas kerja dibandingkan dengan variabel motivasi dan kompensasi.

Hendaknya manajemen PT. Pandaan Migas di Pandaan lebih meningkatkan gaya kepemimpinan demokratis yang selalu melibatkan anggota dalam pembahasan hubungan antar pribadi, dan melibatkan anggota dalam pembahasan suatu masalah, selalu memberikan penekanan akan pentingnya hubungan antar pribadi, dan melibatkan anggota dalam perumusan tujuan. Manajemen PT. Pandaan Migas di Pandaan lebih meningkatkan motivasi yang selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai hasil yang maksimal, mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan

efisien sehingga tidak perlu banyak instruksi dan umpan balik dari atasan, dan pimpinan yang harus memberikan apresiasi terhadap hasil kerja karyawan.

Hendaknya manajemen PT. Pandaan Migas di Pandaan lebih meningkatkan kompensasi yang selalu memberikan besarnya gaji yang diterima sesuai dengan hasil pekerjaan yang diberikan pada perusahaan, mendapatkan gaji perbulan tepat waktu. Selain itu juga memberikan bonus apabila hasil pekerjaan mencapai atau melebihi target yang telah di sepakati, menerima komisi yang diterima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang di berikan, menerima komisi dalam bentuk uang yang diterima dengan adil dan layak, memperbaiki besarnya jaminan kecelakaan kerja yang sesuai dengan resiko pekerjaan, dan perusahaan memberikan cuti bekerja setiap tahunnya dengan perhitungan yang adil.

Hendaknya manajemen PT. Pandaan Migas di Pandaan lebih meningkatkan efektivitas kerja yang dapat meningkatkan tujuan kerja dan meningkatkan kepemimpinan dan pengambilan keputusan kerja. Hendaknya manajemen PT. Pandaan Migas di Pandaan lebih meningkatkan gaya kepemimpinan demokratis dengan motivasi yang berkesinambungan agar tercipta efektivitas kerja yang diharapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afin Murtie. 2012. *Menciptakan SDM Berkuwalitas*. PT. Gelora Aksara Pratama. Jakarta.
- Anoraga, Pandji. 2010. *Psikologi Kerja*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasibuan, Malayu. 2011. *MANAJEMEN: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. PT Aksara. Jakarta.

- Hasibuan, Malayu. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia (EdisiRevisi)*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Cetakan pertama. Rajawali Press. Jakarta.
- Kartono, Kartini, 2013, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*. Badan Penerbit Rajawali Press. Jakarta.
- Umam, K. 2012. *Perilaku Organisasi*. Pustaka Setia. Bandung.
- Makmur, 2011. *Efektivitas Kebijakan kelembagaan Pengawasan*. Refika Aditama. Bandung.
- Margono. 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Maryanto, Ismu Tri, dan Setyono Singgih. 2010. *Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Dengan Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Swasta Demak*.  
<https://brilian.unimus.ac.id/ojsunimus/index.php/JMK/article/view/1011/1060>
- Maryanto, Tri Ismu Pujiyanto, Singgih Setyono. 2013. *Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruang Dengan Kepuasan Kerja Perawat Di Rumah Sakit Swasta Di Demak*. *Jurnal Manajemen Keperawatan*. Volume 1, No. 2, November 2013: 146-153.
- Miftah, Thoha. 2013. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Implikasinya*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Rivai Zainal, Veithzal. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- P. Robbins, Stephen. 2014. *Organizational Behaviour, Tenth Edition (Perilaku Organisasi Edisi ke Enambelas)*, Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Sale mba Empat
- Sedarmayanti. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Rafika Aditama.
- Soetopo, Hendyat. (2012). *Perilaku Organisasi Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Sutikno, sobry M. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Holistica Lombok. Lombok.
- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.