

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Majunya peradaban era globalisasi memunculkan banyaknya perubahan. Salah satunya dalam bidang industri. Maraknya pertumbuhan beragam kawasan industri menciptakan beragam tempat kerja yang tentunya mampu menyerap banyak tenaga kerja dalam pengelolaan industri tersebut. Tidak terkecuali dengan Kabupaten Subang, yang mana saat ini sudah mulai terlihat sebagai suatu kawasan industri dengan ditopang adanya akses transportasi berupa jalan tol Cipali yang membentang serta memotong di kawasan *central* Kabupaten Subang yang memudahkan untuk akses angkut barang-barang industri sehingga menjadi serbuan para investor untuk mendirikan usahanya di kawasan Kabupaten Subang di antaranya dengan mendirikan beragam macam industri pabrik yang telah menyerap banyak tenaga kerja di wilayah Kabupaten Subang.

Hal ini sejalan dengan data sensus dari Badan Pusat Statistik tahun 2021 (2021:102) yang mana diperoleh jumlah perusahaan industri yang ada yaitu sejumlah 143 industri perusahaan dengan salah satu bagiannya yaitu industri garmen yang mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang banyak di Kabupaten Subang. Beberapa pabrik garmen yang beroperasi di wilayah Kabupaten Subang yang tersebar di beberapa daerah bagian Kabupaten Subang dapat penulis rekap dan di tampilkan dalam urutan tabel nama pabrik serta alamatnya sebagaimana tertera di bawah ini.

Tabel 1.1
Daftar Pabrik Garmen di Kabupaten Subang

No	Nama Pabrik	Lokasi Pabrik
1.	PT. Matsuoka Industries Indonesia	Desa Ciberes, Kec Patokbeusi, Kab. Subang.
2.	PT. Kwanglim YH Indah	Desa Gembor, Kec. Pagaden, Kab. Subang.
3.	PT. Daenong Global	Desa Dawuan Kaler, Kec. Dawuan, Kab. Subang.
4.	PT. Handsome Subang	Desa Wanakerta, Kec. Purwadadi, Kab. Subang
5.	PT. Sungwon Indojava	Desa Kaliangsana, Kec. Kalijati, Kab. Subang.
6.	PT. Seok Hwa Indonesia	Desa Lengkong, Kec. Cipeundeuy, Kab. Subang.
7.	PT. Pan Pacific Nesia	Desa Ciasem Hilir, Kec. Ciasem, Kab. Subang.
8.	PT. Willbest Global	Desa Belendung, Kec. Purwadadi, Kab. Subang.
9.	PT. Tiga Kyung Seng Garmen.	Desa Cipeundeuy, Kec. Cipeundeuy, Kab. Subang.
10.	PT. Young Won Indonesia	Desa Karang Mukti, Kec. Cipeundeuy, Kab. Subang.
11.	PT. Shinwon Indonesia	Desa Marengmang, Kec. Kalijati, Kab. Subang.

Sumber: Daftar Perusahaan Bisnis Area Subang.

Banyaknya perusahaan dalam kategori garmen seperti yang tertera pada Tabel 1.1 di atas membuktikan bahwa Kabupaten Subang semakin dilirik oleh para investor dalam menginvestasikan dana mereka dengan bentuk adanya suatu industri

kerja dengan salah satu alasan ketertarikan para investor yaitu upah buruh di Kabupaten Subang lebih kompetitif dan lebih berkembang akses transportasinya. Banyaknya perusahaan yang berdiri di Kabupaten Subang mampu menyerap tenaga kerja yang banyak yang mana salah satu di antaranya adalah PT. Kwanglim YH Indah yang merupakan salah satu industri pabrik yang bergerak di bidang garmen yang masih bertahan di tengah persaingan ketat yang terjadi dalam bidang industri. Data acuan awal yang penulis jadikan sebagai landasan tertujunya penelitian terhadap PT. Kwanglim YH Indah yaitu terkait dari pencapaian produktivitas perusahaan. Berdasarkan observasi awal hasil produksi yang dihasilkan tiap tahunnya tidak cenderung tercapai 100% dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1.2
Pencapaian Produksi

Tahun	Pencapaian Produksi		
	Target	Hasil	Persentase (%)
2017	10.978.334	9.707.747	88,43%
2018	11.520.330	9.213.555	79,98%
2019	12.250.550	10.329.720	84,32%
2020	13.125.670	10.229.230	77,93%
2021	10.555.925	8.720.255	82,61%
Jumlah	58.430.809	48.200.507	82,49%

Sumber: Personalia PT. Kwanglim YH Indah (2022)

Tidak tercapainya hasil produktivitas atas target yang telah ditentukan mengindikasikan kurangnya kinerja dari karyawan perusahaan tersebut. Sehingga ketertarikan penulis lebih memfokuskan terhadap kinerja karyawan. Atas hal

tersebut juga, diperoleh data awal observasi dari bagian personalia terkait kinerja karyawan dari tiap tahunnya yang mengindikasikan baik tidaknya suatu kinerja karyawan yang penulis rekap sebagai berikut:

Tabel 1.3
Penilaian Kinerja Karyawan

Tahun	Penilaian Kinerja Karyawan		
	Nilai	Kategori	Standarisasi Perusahaan
2017	82,6	Baik	100
2018	73,5	Cukup	100
2019	77,8	Baik	100
2020	72,8	Cukup	100
2021	74,8	Cukup	100

Sumber: Personalia PT. Kwanglim YH Indah (2022)

Berdasarkan hasil rekapitulasi data yang penulis dapatkan dari personalia, menunjukkan bahwa dari lima tahun ke belakang, kinerja karyawan masih kurang mencapai standarisasi perusahaan dalam pencapaian kinerja karyawan. Hal tersebut tentunya mencerminkan kurangnya optimalisasi dalam pengelolaan tenaga kerja sebagai sumber daya dari perusahaan. Kurangnya pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan kerja perusahaan tersebut menjadikan peneliti lebih tertarik untuk mengetahui penyebab dari kurang optimalnya suatu kinerja karyawan PT. Kwanglim YH Indah.

Penilaian kinerja karyawan itu sendiri terutama di bagian produksi tentunya lebih banyak dinilai oleh para supervisor sebagai masukan evaluasi dengan tahapan evaluasi lebih sering dalam evaluasi bulanan yang nantinya direkap secara tahunan, kriteria penilaian kinerja lebih condong ke dalam peran aktif karyawan seperti halnya dalam absensi kehadiran kerja, cara berbaur karyawan dengan karyawan

lainnya dalam bekerja, pencapaian target produksi oleh karyawan, kerjasama atau kekompakan karyawan dalam bekerja, inisiatif karyawan serta kemandirian karyawan yang nantinya akan ternilai baik secara kuantitas dan kualitas segi kinerja karyawan.

Pengertian kinerja itu sendiri menurut Mangkunegara (2017:67) yaitu sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Peneliti melakukan kegiatan pra-survey untuk mengetahui nilai kinerja karyawan dalam kondisi terbaru melalui penyebaran kuesioner terhadap 20 karyawan secara acak dengan hasil penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 1.4
Hasil Pra-Survey Kinerja Karyawan pada PT. Kwanglim YH Indah

No	Pernyataan	Frekuensi					Jumlah					Total Skor	Rata-Rata
		SS	S	KS	TS	STS	SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1							
1	Kuantitas	4	9	5	2	0	20	36	15	4	0	75	3,75
2	Kualitas	4	10	4	2	0	20	40	12	4	0	76	3,80
3	Kemandirian	1	9	4	5	1	5	36	12	10	1	64	3,20
4	Inisiatif	2	6	7	3	2	10	24	21	6	2	63	3,15
5	Adaptabilitas	2	10	4	4	0	10	40	12	8	0	70	3,50
6	Kerjasama	3	12	3	2	0	15	48	9	4	0	76	3,80
Skor Rata-Rata Kinerja Karyawan												3,53	

Sumber: Hasil olah data kuesioner pra-survey oleh penulis (2022)

Berdasarkan hasil pra-survey yang telah dilakukan terkait kinerja karyawan PT. Kwanglim YH Indah dapat diketahui bahwa dari beberapa dimensi yang diteliti

terkait kinerja karyawan, dua di antaranya yaitu dimensi kemandirian dan dimensi inisiatif memiliki rerata terkecil di antara dimensi lainnya. Hasil tersebut menunjukkan bahwasanya tingkat kemandirian serta inisiatif para pekerja untuk bisa memajukan tingkat produktivitas perusahaan atas *output* kinerja masih kurang optimal dibandingkan dengan dimensi-dimensi kinerja lainnya yang pastinya disebabkan oleh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Kondisi dari hasil temuan pra-survey tersebut sejalan dengan pandangan Kasmir (2018:189-192) bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja di antaranya kemampuan atau keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja. Pendapat lain terkait faktor yang bisa mempengaruhi kinerja menurut Hasibuan (2017:118) yaitu kepuasan kerja, kompensasi, motivasi kerja dan disiplin kerja.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan serta kesesuaian dengan teori yang ada, maka penulis melakukan kegiatan pra-survey yang lebih mendalam untuk mengetahui terkait faktor-faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan di PT. Kwanglim YH Indah dengan menerapkan beberapa variabel yang penulis lakukan dalam kegiatan fokus pra-survey berdasarkan dari beberapa teori yang ada. Berdasarkan hasil dari kegiatan pra-survey diperoleh penilaian terhadap beberapa faktor yang mampu mempengaruhi terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 1.5
Hasil Pra Survey yang Bisa Mempengaruhi Kinerja Karyawan

No	Variabel	Nilai Rata-Rata
1.	Kompensasi	3,63
2.	Pelatihan	3,93
3.	Gaya Kepemimpinan	3,39
4.	Motivasi Kerja	3,69
5.	Disiplin Kerja	4,14
6.	Kompetensi Karyawan	4,08

Sumber: Hasil Observasi Penulis (2022)

Berdasarkan beberapa variabel yang penulis ujikan terhadap para karyawan dalam kegiatan pra-survey untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja mereka, diketahui dari variabel yang diteliti dalam kegiatan pra-survey, terdapat dua variabel yang memiliki nilai rata-rata rendah yaitu variabel kompensasi dan variabel gaya kepemimpinan. Variabel kompensasi menjadi salah satu variabel yang memperoleh nilai rata-rata terendah sehingga mampu mempengaruhi kinerja karyawan PT. Kwanglim YH Indah.

Hal ini sejalan dengan beberapa kejadian yang telah menimpa PT. Kwanglim YH Indah terkait kompensasi, di antaranya yang pernah terjadi di tahun 2021 ketika upah karyawan sempat dilakukan sistem pembayaran dengan cara dicicil (Sumber: <https://spn.or.id/terkendala-keuangan-upah-pekerja-pt-kwanglim-yh-subang-disepakati-dicicil/>). Kondisi tersebut jelas sejalan dengan hasil pra-survey yang telah dilakukan mengenai kompensasi baik itu dari segi kompensasi secara finansial maupun dari segi kompensasi secara non-finansial dengan rekapitulasi hasil dari dua indikator utama yang diperoleh terkait variabel

kompensasi tersebut memperoleh penilaian yang telah penulis rekap sebagai berikut:

Tabel 1.6
Hasil Pra Survey Variabel Kompensasi

No	Pernyataan	Nilai Rata-Rata
1.	Kompensasi <i>Financial</i>	3,78
2.	Kompensasi <i>Non Financial</i>	3,48
Nilai Rerata Variabel Kompensasi		3,63

Sumber: Hasil Observasi Penulis (2022)

Adanya kekurangan dalam upaya perusahaan untuk mensejahterakan karyawannya bisa terlihat dari kesungguhan pemberian kompensasi atas kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan, masih kurang optimalnya terkait kompensasi *financial* maupun *non financial* yang terjadi di PT. Kwanglim YH Indah Padahal bentuk adanya kompensasi merupakan suatu *feedback* atau timbal balik yang harus dilakukan oleh perusahaan atas jasa kerja yang telah dilakukan oleh karyawan. Upaya yang harus dilakukan oleh perusahaan berupa kompensasi sejalan dengan pandangan Siagian (2018:25) bahwasanya kompensasi merupakan timbal balik yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya sebagai bentuk pengakuan atas kinerja yang telah dilakukan.

Variabel lain yang memiliki nilai terendah dari hasil pra-survey yang telah dilakukan yaitu berupa variabel gaya kepemimpinan. Pengertian gaya kepemimpinan itu sendiri menurut Kurniawan (2018:35) merupakan suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan atau senioritas dalam ruang lingkup

kerja tergantung atas kewibawaan serta *style* pemimpin itu sendiri dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap karyawan yang menjadi bawahannya. Berdasarkan hasil pra-survey diperoleh hasil bahwa nilai rata-rata gaya kepemimpinan masih rendah dan hal itu mempengaruhi kinerja karyawan PT. Kwanglim YH Indah dengan hasil perolehan nilai rata-rata tiap dimensi variabel kepemimpinan dari kegiatan pra-survey sebagai berikut:

Tabel 1.7
Hasil Pra Survey Variabel Gaya Kepemimpinan

No	Pernyataan	Nilai Rata-Rata
1.	Gaya Kepemimpinan Otoriter	2,75
2.	Gaya Kepemimpinan Delegatif	3,70
3.	Gaya Kepemimpinan Partisipatif	3,73
Nilai Rerata Variabel Gaya Kepemimpinan		3,39

Sumber: Hasil Observasi Penulis (2022)

Hasil penelitian pra-survey menunjukkan bahwasanya nilai rata-rata gaya kepemimpinan diperoleh sebesar 3,39 dengan dimensi gaya kepemimpinan otoriter memiliki nilai rata-rata paling kecil yang menunjukkan bahwasanya masih kurang baiknya para pemimpin dalam lingkungan kerja, terutama terkait para karyawan yang bekerja di perusahaan garmen biasanya terbanyak di bagian produksi yang terkadang memiliki atau sering mengalami pergantian pemimpin atau *leader* dalam *line* kerja produksi mereka, sehingga perbedaan gaya kepemimpinan yang diterapkan sering mempengaruhi kinerja karyawan yang bersangkutan. Menciptakan kondisi atas lingkungan kerja yang sehat bisa dilakukan dengan salah

satunya melalui adanya keharmonisan atau keseimbangan antara pimpinan dengan bawahan di dalam bekerja.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan hasil dari permasalahan terkait kinerja karyawan yang dihubungkan dengan beragam teori serta hasil temua awal dari kegiatan *pra-survey* yang telah dijabarkan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait kinerja karyawan yang akan dituangkan dalam bentuk laporan penelitian skripsi yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kwanglim YH Indah”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil pemaparan latar belakang maka diperoleh beberapa identifikasi permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan PT. Kwanglim YH indah di antaranya sebagai berikut:

1. Kompensasi

- a. Adanya keterlambatan pembayaran kompensasi *financial* bagi karyawan.
- b. Sulitnya memperoleh kompensasi *non financial* terkait tingkat promosi kenaikan jabatan bagi karyawan bagian produksi.

2. Gaya Kepemimpinan

- a. Banyaknya pemimpin (*leader*) di bagian produksi dengan masing-masing karakter kepemimpinan yang berbeda.
- b. Masih kurangnya pengarahan dan koordinasi dari pemimpin sehingga terkadang terjadi ketidaksesuaian tugas yang dibebankan dengan hasil yang diterima.

3. Kinerja Karyawan

- a. Kinerja karyawan cenderung kurang baik karena sering tidak mencapai target produksi.
- b. Tingkat kemandirian kerja karyawan kurang optimal.
- c. Karyawan masih kurang dalam inisiatif kerja dan mengandalkan arahan pemimpin.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil pemaparan dari latar belakang dan identifikasi masalah di atas maka peneliti merumuskan beberapa permasalahan yang muncul pada penelitian yang dilakukan di PT. Kwanglim YH Indah sebagai berikut:

1. Bagaimana kompensasi karyawan pada PT Kwanglim YH Indah.
2. Bagaimana gaya kepemimpinan pada PT Kwanglim YH Indah.
3. Bagaimana kinerja karyawan pada PT. Kwanglim YH Indah.
4. Seberapa besar pengaruh kompensasi serta gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Kwanglim YH Indah baik secara simultan maupun secara parsial.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini selaras dengan apa yang menjadi rumusan masalah yaitu untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Kompensasi karyawan PT. Kwanglim YH Indah.

2. Gaya kepemimpinan di PT Kwanglim YH Indah.
3. Kinerja karyawan PT Kwanglim YH Indah.
4. Besarnya pengaruh kompensasi serta gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Kwanglim YH Indah baik secara simultan maupun secara parsial.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan mempunyai manfaat atau kegunaan sebagai berikut:

1.5.1 Kegunaan Teoritis/Akademis

Kegunaan teoritis dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan beberapa kegunaan di antaranya sebagai berikut:

- a. Bagi pengembangan kajian, diharapkan penelitian ini mampu menjadi bahan kajian dalam memperdalam terkait variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini yaitu terkait kinerja karyawan, kompensasi karyawan serta gaya kepemimpinan.
- b. Menjadi pembuktian antara kesesuaian teori dan praktek keilmuan terkait kinerja karyawan serta faktor-faktor yang mempengaruhinya.
- c. Menjadi penyokong akan konsep maupun teori atas perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang sumber daya manusia.
- d. Bisa menjadi bahan diskusi ataupun wacana ilmiah bagi para peneliti selanjutnya.

1.5.2 Kegunaan Praktis/Empiris

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kegunaan secara praktis/empiris sebagai berikut:

- a. Bagi peneliti: Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi peneliti dalam mempraktekkan teori-teori pembelajaran selama kuliah di dalam dunia nyata.
- b. Bagi perusahaan: Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai masukan bagi perusahaan dalam memperhatikan kesejahteraan karyawannya sebagai investasi sumber daya manusia jangka panjang.
- c. Bagi karyawan: Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi karyawan khususnya di PT Kwanglim YH Indah sebagai bahan keilmuan dalam hal meningkatkan kinerjanya.
- d. Bagi civitas pendidikan: Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi semua golongan pendidikan terutama dalam bidang sumber daya manusia yang berfokus terhadap peningkatan kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Bagian kajian pustaka akan memaparkan beberapa teori sebagai rujukan dasar yang digunakan dalam memecahkan masalah yang akan diteliti. Teori-teori yang digunakan tentunya ada kaitannya dengan judul penelitian yaitu mengenai kompensasi, gaya kepemimpinan, kinerja karyawan dan beberapa teori yang berhubungan dengan pemaparan sebagai berikut:

2.1.1 Manajemen

Suatu organisasi atau perusahaan, penting dilakukan suatu tata kelola terhadap setiap unsur yang ada di dalamnya yang biasa disebut dengan manajemen. Beberapa pendapat teori terkait manajemen berikut penulis rangkum dari pemaparan beberapa ahli, di antaranya adalah:

Menurut Sarinah dan Mardalena (2017:7) menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja sama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

Menurut Dalkir dan Lie Bowtiz (2017:5) menyatakan bahwa:

“Management is strategies and processes designed to identify, capture, structure, value, leverage, and share an organization’s intellectual assets to enhance its performance and competitiveness”

Pengertian manajemen menurut pandangan Afandi (2018:1) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*),

pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*)”.

Menurut Kaehler & Grundei (2019:2) menyatakan bahwa:

“Management is a steering influence on market, production and/or resource operations in an organization and its units that may address both people and non-people issues and is exerted by multiple organizational actors through either anticipatory (operational management) with the aim of achieving the units’s objectives”.

Menurut Indartono (2016:2) menyatakan bahwa:

“Manajemen merupakan sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan anggota-anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Kimis dan Lie (2017:5) menyatakan bahwa:

“Management is strategies and process designed to identify, capture, structure, value, leverage, and share an organization’s intellectual assets to enhance its performance and competitiveness”.

Menurut Sarmar, et al (2021:3) menyatakan bahwa:

“Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims”.

Menurut Gesi, dkk (2019:53) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah sebuah proses untuk mengatur sesuatu yang dilakukan oleh sekelompok orang atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut dengan cara bekerja sama memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.

Berdasarkan beberapa pengertian manajemen di atas, bisa diartikan bahwa manajemen merupakan upaya dalam mengurus, mengelola dan mengatur suatu sumber daya secara efektif dan efisien dalam pencapaian suatu tujuan tertentu. Perlunya kegiatan manajemen sebagai suatu pengatur atau mengontrol kegiatan usaha yang ada dalam ruang lingkup suatu struktural usaha atau organisasi agar

segala kegiatan bisa tercapai dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen

Manajemen dalam proses implementasinya mempunyai beragam fungsi untuk pencapaian suatu tujuan. Menurut Sarinah dan Mardalena (2017:7) telah memaparkan beberapa fungsi manajemen di antaranya sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses dalam mengantisipasi kemungkinan di masa yang akan datang dengan menetapkan strategi sebelumnya.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasi adalah proses strategi yang dilakukan dalam struktur organisasi agar lebih tepat dan tangguh serta kondusif dalam bekerjasama demi pencapaian tujuan organisasi.

c. Pengarahan (*Actuating*)

Proses mengarahkan yang dilakukan oleh seluruh pihak dalam struktural organisasi agar mampu menjalankan semua tanggung jawabnya masing-masing secara penuh kesadaran serta produktivitas yang tinggi.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah mengawasi aktivitas-aktivitas demi memastikan segala sesuatunya terselesaikan sesuai dengan rencana.

Sementara itu menurut Mezentseva, et al (2020:11) menyatakan bahwa:

“Management function shall designate the following six as the functions of a manager: planning, organizing, staffing, directing, coordinating and controlling”.

Pengertian lainnya terkait fungsi manajemen menurut Owotutu, et al (2020:55) menyatakan bahwa:

“Management strives to ensure the life of the organization as a going concern by guaranteeing that it stays profitable, liquid and solvent. This the do by painstakingly controlling planning, staffing, directing and organiing resources”.

Berdasarkan pengertian fungsi dari manajemen di atas, pada dasarnya fungsi manajemen merupakan sebuah proses dari beragam rangkaian kegiatan yang dimulai dari sebuah perencanaan, kemudian mengorganisasikan lalu mengerahkan dengan kepemimpinan sampai kepada tahapan pengawasan atas struktur manajemen yang telah dilaksanakan.

Manajemen di fungsikan untuk bisa mengelola segala aktivitas yang berkaitan dengan unit perusahaan baik itu dari segi karyawan, material, pemasaran, maupun hal lainnya yang harus di atur sedemikian rupa dan terkelola dengan baik agar kegiatan bisa berjalan dengan maksimal.

2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen

Menurut pandangan Erma (2020:30-31) bahwasanya manajemen terdiri atas beberapa unsur di dalamnya yang saling terkait satu sama lain, yaitu sebagai berikut:

- a. *Man* (sumber daya manusia) merupakan unsur manajemen yang paling vital yang mampu membuat perencanaan dan yang melakukan proses untuk mencapai tujuan tersebut. Tanpa adanya sumber daya manusia maka tidak ada proses kerja. Adapun kegiatan yang dipakai untuk mencapai tujuan dapat dilihat dari sudut pandang proses, *planning, organizing, staffing, directing, controlling*.

- b. *Money* (uang), memiliki makna sebagai alat tukar, sebagai modal dan sebagai sistem nilai. Faktor uang telah menempatkan posisi keduanya sebagai unsur yang penting untuk mencapai tujuan.
- c. *Materials* (bahan baku), ketersediaan bahan baku atau material sangat vital dalam proses suatu perusahaan terutama perusahaan produksi. Tanpa bahan baku perusahaan tidak bisa mengolah sesuatu untuk dijual, pada prosesnya dibutuhkan tenaga ahli untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi atau setengah jadi. Sumber daya manusia dan bahan baku sangat berkaitan erat satu sama lain dan tidak bisa dipisahkan.
- d. *Machines* (Peralatan Mesin), mengolah bahan baku menjadi barang jadi dibutuhkan seperangkat mesin dan peralatan kerja, dengan adanya mesin maka waktu yang dibutuhkan dalam proses produksi akan semakin efisien, disamping efisien, tingkat kesalahan manusia atau *human error* dapat diminimalisir, namun dibutuhkan sumber daya yang handal dan bahan baku yang berkualitas.
- e. *Methods* (Metode), dalam menerapkan manajemen untuk mengelola sejumlah unsur-unsur di atas dibutuhkan suatu metode atau standard operational procedure yang baku. Setiap divisi di dalam perusahaan memiliki fungsi pokok tugas atau *job desk* tersendiri dan masing-masing divisi tersebut saling berkaitan erat dalam menjalankan aktifitas perusahaan.
- f. *Market* (Pasar) konsumen atau pasar merupakan elemen yang sangat penting, tanpa permintaan maka proses produksi akan terhenti dan segala aktifitas perusahaan akan vakum. Agar dapat menguasai segmentasi pasar pihak manajemen harus memiliki strategi pemasaran yang handal.

Beberapa unsur manajemen tersebut biasanya dipergunakan dalam kegiatan atau organisasi yang berfokus mencari keuntungan, sementara yang tidak berfokus mencari keuntungan hanya lebih berfokus kepada unsur *man, money, material* dan *method*.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia sebagai unsur penting dalam pengelolaan suatu organisasi yang berisi dari banyaknya beragam manusia yang berbeda karakter dan kepentingan dalam suatu organisasi tentunya mesti ada suatu pengelolaan atau pengaturan yang biasa disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Pengaturan tersebut dikarenakan untuk pencapaian tujuan suatu organisasi atau perusahaan yang tidak bisa terlepas akan peran penting manajemen sumber daya manusia yang baik.

Sumber daya manusia itu sendiri merupakan komponen yang penting dalam pencapaian suatu tujuan tertentu. Proses pencapaiannya tersebut menurut pandangan Bukit, dkk (2017:13) bahwa diperlukan suatu pengelolaan sumber daya manusia yang baik agar mampu mencetak kualitas sumber daya manusia yang benar-benar berkualitas baik. Berikut ini beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia yang penulis rangkum dari beberapa pandangan para ahli diantaranya sebagai berikut :

Menurut Sadikin, dkk (2020:98) menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya yang menunjang aktivitas organisasi atau organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan”.

Pendapat lain terkait manajemen sumber daya manusia menurut Chong, et al (2020:121) yaitu “*Human resource management is the term used to describe formal systems devised for the management of people within an organization*”.

Menurut Mangkunegara (2017:2) menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”

Menurut Qutni (2021:355) memberikan pandangan bahwa

“*Human resource management is a develop quality improvement of human resources with the participation of human resources in development through awareness without coercion*”.

Menurut Collings, et al (2019:6) menyatakan bahwa:

“*Human resource management may be defined broadly in terms of including all aspects of managing people in organizations and the ways in which organizations respond to the actions of employees, either individually or collectively*”.

Berdasarkan beberapa pengertian terkait manajemen sumber daya manusia yang telah dipaparkan di atas dapat diterangkan bahwasanya manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu atau seni dalam pengelolaan atau mengatur manusia sebagai sumber daya dari suatu organisasi atau perusahaan agar mampu memberikan produktivitas yang optimal demi tujuan organisasi atau perusahaan tersebut.

Kondisi tersebut biasanya akan menuntut manajemen agar mampu melakukan inovasi dan kreativitasnya dalam mengembangkan cara baru untuk mempertahankan anggota organisasi atau karyawan sebagai sumber daya manusia di suatu perusahaan pada produktivitas tinggi serta mengembangkan potensinya

agar memberikan kontribusi yang maksimal terhadap organisasi atau perusahaan. Kajian manajemen sumber daya manusia dalam pemaparan serta pelaksanaannya menggunakan gabungan dari beberapa bidang ilmu seperti sosiologi, psikologi dan sebagainya.

2.1.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari adanya manajemen sumber daya manusia menurut Kadek dan Foeh (2019:19-20) adalah sebagai berikut:

a. Tujuan Sosial (*Societal Objectives*)

Menyangkut tanggung jawab sosial dan masyarakat yang mana organisasi harus meminimalkan dampak negatif dari aktivitas yang dilakukannya yang menyangkut diskriminasi, keamanan atau bidang lain yang menjadi perhatian masyarakat.

b. Tujuan Organisasi (*Organizational Objectives*)

Banyak organisasi telah mengakui peran manajemen sumber daya manusia dalam mewujudkan efektivitas organisasi mereka dimana manajemen sumber daya manusia telah membantu organisasi dalam mencapai tujuannya melalui kegiatan atau aktivitas yang dilakukannya.

c. Tujuan Fungsional (*Functional Objectives*)

Berfungsi untuk memelihara kontribusi seluruh level yang ada dalam organisasi termasuk peran bagian sumber daya manusia. Seluruh divisi haruslah sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk bersama-sama mencapai tujuan.

d. Tujuan Pribadi (*Personal Objectives*)

Tujuan ini membantu seluruh karyawan mencapai tujuan mereka secara pribadi seperti jenjang karir dan promosi melalui peran serta mereka untuk organisasi.

Sementara itu menurut pandangan Hamali (2018:16-18) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

- a. Tujuan sosial dengan tujuan organisasi mampu bertanggung jawab secara sosial demi kebutuhan dan tantangan masyarakat.
- b. Tujuan organisasional dengan sasaran formal yang dibuat dalam membantu pencapaian tujuan dari organisasi.
- c. Tujuan fungsional dengan mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- d. Tujuan individual yang merupakan tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi.

Manajemen sumber daya manusia ditujukan agar perusahaan mampu mengontrol segala kebijakan, aktivitas dan fungsi dari manusia atau pekerja yang bekerja di perusahaan tersebut, agar sumber daya yang dimilikinya mampu dikelola dengan baik sehingga mampu memberikan potensi kerja yang bagus untuk perusahaan atas terkelolanya sumber daya manusia itu sendiri.

2.1.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan utama yang dimiliki organisasi yang harus dikelola dengan baik. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia sifatnya lebih strategis bagi organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sehingga

manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam kelangsungan sebuah organisasi atau perusahaan.

Menurut Hasibuan (2017:15) bahwa manajemen sumber daya manusia yang merupakan aspek penting dalam perusahaan untuk pengelolaan tenaga kerja atau karyawan sehingga memiliki beragam peranan penting dalam ruang lingkup perusahaan yang sangat vital yaitu sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job description*, *job specification* dan *job requitment*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan atas asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan organisasi pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat Undang-Undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi atau perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi kerja pegawai.
- i. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiunan, pemberhentian dan pesangonnya.

Manajemen sumber daya manusia sangat berperan dalam meningkatkan keefektivan dan efisiensi dalam kegiatan suatu organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut sehingga dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia yang baik maka diharapkan akan memiliki sumber daya manusia yang baik pula di dalam perusahaan.

2.1.2.3 Komponen-Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut pendapat Bukit (2017:18) menyatakan bahwa komponen yang terlibat dalam manajemen sumber daya manusia meliputi beberapa hal sebagai berikut:

- a. Pemerintah dalam kaitannya untuk memberikan kepastian hukum terkait peranan sumber daya manusia di ruang lingkup pekerjaan.
- b. Investor yang berkaitan dalam pengembalian modal yang ditanamkan dengan melihat kondisi pengaturan sumber daya manusia di perusahaan yang ditanamkan modalnya.
- c. Serikat pekerja sebagai mediator dari pekerja dengan perusahaan dalam penanganan terkait permasalahan pekerja.
- d. Pelanggan yang berkaitan terhadap mutu layanan, mutu produk, kecepatan respon sampai inovasi yang diterima dari para sumber daya manusia di sebuah perusahaan.
- e. Karyawan yang merupakan bagian inti perusahaan yang memerlukan penanganan khusus dari ruang lingkup manajemen sumber daya manusia baik itu terkait perlakuan, kepuasan, pemberdayaan, pendayagunaan, kesehatan maupun keselamatan.

- f. Perusahaan sebagai penyedia suatu pekerjaan yang mempekerjakan banyak karyawan dengan memprioritaskan manajemen sumber daya manusia agar lebih produktif dan bisa berkesinambungan.
- g. Masyarakat sebagai salah satu indikator terkait tanggung jawab sosial dalam praktik manajemen etis
- h. Pemasok sebagai penilai dari kualitas maupun kuantitas dari penerapan manajemen sumber daya manusia.

Sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui komponen-komponen dalam manajemen sumber daya manusia, sehingga ruang lingkup yang diawasi dengan mengetahui beragam komponen tersebut akan memberikan gambaran yang jelas dan luas bagi manajemen untuk lebih bisa mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan tersebut.

2.1.3 Kompensasi

Upaya yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam menunjang karyawannya yaitu memberikan imbal balik kepada karyawan atas kinerja yang telah diberikannya, hal tersebut bisa berbentuk kompensasi, sehingga kompensasi bisa menjadi pendapatan yang beragam bentuk yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan dan jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada mereka.

Kompensasi sendiri dalam bentuknya terbagi kedalam dua bagian yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, yang mana kompensasi langsung dilakukan melalui pembayaran keuangan langsung dalam bentuk gaji. Sementara itu kompensasi tidak langsung dilakukan melalui pembayaran tak langsung yang diterima oleh karyawan untuk melanjutkan pekerjaan dengan

perusahaan. Perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawan diperlukan adanya pemberian kompensasi baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawannya.

Beberapa teori atau pandangan terkait kompensasi menurut para ahli di antaranya sebagai berikut:

Menurut Nugraha dan Surjani (2017:26) menyatakan bahwa “Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan perusahaan atas kinerja yang diberikan, baik kompensasi finansial dan non finansial”.

Pendapat lainnya menurut Richard (2018:9) menyatakan bahwa “*Compensation is a plan for the mix and total amount of base pay, performance pay and indirect pay to be paid to various categories of employees.*”.

Definisi kompensasi tersebut dapat diartikan bahwasanya kompensasi dilakukan dengan kalkulasi perhitungan atas gaji pokok karyawan, pembayaran hasil kerja serta insentif yang dibayarkan kepada pekerja.

Pendapat lain mengenai kompensasi menurut Mujanah (2019:1) menyatakan bahwa:

“Kompensasi merupakan suatu imbalan baik secara finansial maupun non-finansial yang diberikan terhadap karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan dalam suatu organisasi. Kompensasi dapat berupa finansial atau uang atau segala sesuatu yang dapat diukur dengan uang, atau bisa juga dalam bentuk non-finansial yaitu bisa berupa penghargaan, jabatan, kondisi kerja dan lainnya.”

Menurut Ihinmoyan (2022:72) menyatakan bahwa: “*Compensation is about benefits form the indirect financial and non-financial payments employees receive for continuing their employment with an organization*”.

Menurut Martochhio (2017:21) menyatakan bahwa: “*Compensation represents monetary rewards employees receive for performing their job*” . .

Berdasarkan pengertian kompensasi di atas, maka kompensasi bisa diartikan sebagai timbal balik yang diterima oleh seorang karyawan apabila setiap karyawan tersebut memberikan kontribusi nyata terhadap suatu perusahaan sehingga perusahaan tersebut memberikan kompensasi yang layak atas dasar kinerja yang diberikan oleh karyawan itu sendiri. Semakin bagus kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, maka hal tersebut lebih cenderung semakin membuat karyawan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka di suatu perusahaan.

2.1.3.1 Tujuan Kompensasi

Upaya implementasi timbal balik antara perusahaan dengan karyawan melalui kompensasi sudah menjadi tujuan pokok dari yang namanya kompensasi demi pencapaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta menjamin terciptanya keadilan secara internal maupun eksternal. Keadilan internal dapat diperoleh dengan mengevaluasi jabatan dan penekannya berorientasi kepada hal-hal yang bersifat internal perusahaan sedangkan keadilan eksternal lebih menitikberatkan dengan melakukan survey gaji di luar perusahaan yaitu dengan cara membandingkan dengan pekerjaan lain yang serupa di luar perusahaan.

Melakukan tindakan pemberian kompensasi dari perusahaan terhadap karyawannya tentunya memiliki tujuan yang positif sebagai timbal balik atas apa yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan. Menurut pandangan Hasibuan (2017:121) tujuan dari adanya pemberian sebuah kompensasi antara lain adalah:

a. Ikatan kerja sama

Pemberian kompensasi akan terjalin sebuah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan, kondisi yang mengharuskan karyawan mengerjakan tugasnya dengan baik sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

b. Kepuasan kerja

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

c. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas karyawan

Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena turnover yang relatif kecil.

f. Disiplin

Pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik

g. Pengaruh serikat buruh

Program kompensasi yang baik akan menghindarkan pengaruh serikat buruh dan karyawan akan fokus pada pekerjaannya.

h. Pengaruh buruh

Program kompensasi jika sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

Motivasi karyawan diimplementasikan sebagai imbal balik atas *output* yang telah dilakukan karyawan dalam bekerja untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan tersebut. Karyawan akan termotivasi dalam bekerja di suatu perusahaan ketika ada *input* yang diterima oleh karyawan tersebut.

2.1.3.2 Asas-Asas Kompensasi

Program kompensasi yang diberikan kepada karyawan tentunya harus sesuai dengan apa yang telah dikorbankan atau diberikan kepada perusahaan, sehingga sudah sewajarnya apabila perusahaan juga harus memberikan imbal balik berupa kompensasi yang sesuai atau adil dengan ketentuan yang telah disepakati atau di tetapkan sebelumnya salah satunya memiliki prinsip yang adil sesuai dengan peraturan ketenagakerjaan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian lebih supaya kompensasi yang diberikan setimpal dan dapat memberikan motivasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Mujanah (2019:7-8) terdapat beberapa asas-asas dalam program kompensasi karyawan yang harus diperhatikan sebagai berikut:

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus memenuhi keadilan disesuaikan dengan jenis pekerjaan, prestasi kerja, beban kerja, risiko pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan, jabatan, dan memenuhi persyaratan

lainnya. Jadi asas adil dalam hal ini bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama rata jumlah bilangannya atau disetarakan antara satu dengan yang lain. Asas adil yang dimaksudkan di sini adalah lebih kepada dasar penilaian, perlakuan dan pemberian penghargaan atau hukuman bagi setiap karyawan. dengan memakai asas adil, maka akan tercipta suasana kerja yang baik, semangat kerja tinggi, tingkat disiplin yang baik, loyalitas yang tinggi, dan kondisi stabilitas karyawan yang lebih baik.

b. Asas Layak dan Wajar

Besaran kompensasi yang diterima karyawan harusnya dapat memenuhi kebutuhan hidup pada tingkat normatif yang ideal. Ukuran dari kata layak dan wajar ini sangatlah bersifat relatif. Penetapan besaran kompensasi dapat didasarkan pada batas upah minimum yang telah ditetapkan oleh pemerintah berlaku dan kondisi eksternal konsistensi yang ada di pasar tenaga kerja. Kondisi tersebut mengharuskan pihak manajer personalia untuk selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan kondisi eksternal konsistensi yang berlaku. Kegiatan tersebut penting dilakukan supaya semangat kerja karyawan tinggi.

Melalui penetapan pengetahuan terkait asas kompensasi diharapkan setiap perusahaan mau tidak mau harus tetap memiliki manajemen kompensasi yang baik, hal itu dikarenakan jika perusahaan mampu mengatur kompensasi di dalam perusahaan dengan baik, maka berbagai permasalahan dalam kompensasi ini akan terminimalisir, sehingga tidak akan mengganggu tujuan perusahaan dan masing-masing anggotanya.

2.1.3.3 Sistem Kompensasi

Menurut Mujanah (2019:9-10) bahwa sistem kompensasi yang umum diterapkan dalam sebuah perusahaan di antaranya sebagai berikut:

a. Sistem waktu

Merupakan sistem kompensasi dimana besarnya kompensasi didasarkan kepada jumlah waktu kerja yang disesuaikan dengan standar waktu, seperti jam, minggu, atau bulan. Besarnya kompensasi dalam sistem waktu ini hanya didasarkan kepada lamanya bekerja. Kekurangan dari sistem ini adalah pegawai yang tidak disiplin sekalipun namun tetap dapat memenuhi standar waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka akan tetap mendapatkan kompensasi sesuai perjanjian kerja.

b. Sistem hasil (*output*)

Sistem hasil merupakan sistem kompensasi dimana besarnya kompensasi didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan, bukan lamanya waktu mengerjakannya. Semakin banyak barang atau produk yang dihasilkan maka semakin besar pula kompensasi yang akan diterimanya. Kelebihan dari sistem ini adalah perusahaan memberikan kesempatan kepada semua karyawan secara adil, bagi mereka yang ingin memaksimalkan hasil kerjanya demi memperoleh kompensasi yang lebih besar. Sedangkan kekurangan dari sistem hasil adalah produk yang dihasilkan mungkin akan mengalami penurunan kualitas karena pegawai cenderung mengejar kuantitas sehingga mengorbankan kualitas produk. Sistem hasil lebih cenderung biasanya terjadi kepada sistem kerja yang lebih lama karena condong lebih terhadap output yang berkualitas.

c. Sistem borongan

Sistem ini merupakan sistem kompensasi dimana besaran kompensasi didasarkan kepada volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besaran kompensasi berdasarkan sistem borongan cukup rumit karena membutuhkan keahlian khusus dan waktu yang cukup lama untuk mengerjakannya serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Sistem borongan ini dipakai apabila pekerjaan yang dilakukan adalah jenis pekerjaan yang membutuhkan tingkat keterampilan yang mumpuni dan yang membutuhkan konsentrasi tinggi serta penggunaan peralatan yang canggih.

Prinsip pengupahan dan penggajian serta problema yang sering dijumpai dalam masalah itu antara lain adalah berkenaan dengan tingkat pembayaran, struktur pembayaran, penentuan pembayaran kepada individu, metode pembayaran, intensif dan pengendalian pembayaran. Selanjutnya dalam sistem imbalan atau kompensasi yang efektif menurut Rusby (2016:103) terbagi menjadi empat bagian yaitu sebagai berikut:

- a. Melakukan analisis pekerjaan, artinya perlu deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.
- b. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan “nilai” untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian “point” untuk setiap pekerjaan.
- c. Melakukan survey berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal.

- d. Menentukan “harga” setiap pekerjaan dihubungkan dengan “harga” pekerjaan sejenis ditempat lain.

Melalui adanya sistem kompensasi yang tepat oleh perusahaan terhadap karyawan atau pegawainya, maka para karyawan akan mengetahui setidaknya berapa kisaran kompensasi yang akan mereka terima, sehingga hal tersebut akan mempengaruhi terhadap kinerja yang dilakukan oleh karyawan, biasanya dari tiap kompensasi yang diterapkan akan terlihat sistem kerja yang berbeda dilakukan oleh karyawan.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kompensasi

Kompensasi sebagai imbalan yang diberikan perusahaan atas kinerja yang diberikan mempunyai beberapa dimensi didalamnya, seperti menurut Sedarmayanti (2017:241-243) yaitu sebagai berikut:

a. Kompensasi Tidak Langsung

Jaminan merupakan kompensasi tidak langsung dikarenakan jamnan biasanya tidak berkaitan dengan prestasi kerja. Berikut beberapa kompensasi tidak langsung yang termasuk kedalam jaminan:

- 1) Jaminan asuransi
- 2) Jaminan keamanan pegawai
- 3) Jaminan cuti
- 4) Jaminan kafeteria
- 5) Jaminan kesesuaian jam kerja

b. Kompensasi Pelengkap

Kompensasi pelengkap biasanya tidak langsung berkaitan dengan kinerja karyawan, kompensasi pelengkap dianggap penting karena dapat mempengaruhi sikap dari karyawan, tuntutan perserikatan karyawan, persaingan dalam organisasi dan merupakan aturan pemerintah.

Pendapat yang sama juga mengenai dimensi dan indikator kompensasi menurut Enny (2019:41) yaitu terdiri atas:

- a. Kompensasi langsung (*direct compencation*) yang berupa: (1) gaji sebagai balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, (2) upah sebagai balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya. Upah tidak sama dengan gaji, kalau gaji dibayar rutin dan tetap sedangkan upah jumlahnya dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan dan sesuai dengan kesepakatan, (3) insentif yang merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standart yang ditentukan.
- b. Kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*), merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan seperti pemberian asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun dan lain-lain.

Berbagai perusahaan biasanya tidaklah sama dalam memberikan indikator sebuah kompensasi baik itu kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung. Beberapa indikator tersebut pada umumnya tebagi kedalam beberapa kelompok di antaranya kompensasi langsung dengan indikator bisa berupa gaji,

upah maupun insentif, sementara untuk kompensasi tidak langsung bisa berupa indikator seperti halnya fasilitas kantor, tunjangan hari raya, serta tunjangan kesehatan.

Melalui penerapan dimensi dan indikator dari kompensasi akan terlihat sejauh mana perusahaan dalam memfasilitasi karyawannya, semakin tersedianya beragam kompensasi yang ada di dalam dimensi dan indikator dari kompensasi tersebut, maka peluang karyawan untuk mendapatkan kenyamanan dalam bekerja relatif lebih terjaga dibandingkan perusahaan yang tidak memperhatikan kompensasi bagi karyawannya.

2.1.4 Kepemimpinan

Memperoleh kualitas tenaga kerja dari karyawan yang baik tidak terlepas juga dari diperlukannya sebuah peran pemimpin dalam memberikan arahan atau memimpin bawahannya ketika bekerja sehingga akan membentuk suasana dan hasil kinerja yang baik dengan contoh dan peran pemimpin yang baik.

Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang diiringi oleh pesatnya kemajuan teknologi sehingga sejalan dengan meningkatnya sejarah peradaban manusia yang membuktikan bahwa salah satu faktor dari keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan bisa melalui faktor kepemimpinan. Semakin kuat faktor kepemimpinan di dalam perusahaan dalam membawa kelangsungan bawahannya dalam hal ini karyawan dan tentunya akan membawa dampak dalam kelangsungan hidup perusahaan tersebut.

Akan tetapi, kepemimpinan seperti apa dan yang bagaimana yang mampu membawa karyawannya untuk sama-sama mencapai keberhasilan suatu perusahaan

sebagai tujuan utamanya. Tentunya setiap karyawan menginginkan sosok seorang pemimpin yang ideal yang mampu dan mempunyai jiwa pimpinan (*leadership*) yang matang serta mempunyai tanggung jawab yang tinggi. Definisi kepemimpinan itu sendiri bermacam-macam pandangannya, berikut penulis kutip dari beberapa para ahli terkait definisi kepemimpinan sebagaimana berikut:

Menurut Demirtas and Karaca (2020:6) menyatakan bahwa:

Leadership refers to the person who changes the paradigms of people, creates a vision, motivates followers with internal resources, engrains the idea that everyone has something to contribute to the shared goal, leads them and directly affects the flow of events and results.

Menurut Fazira dan Mirani (2019:78) menyatakan bahwa:

“Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan”.

Menurut Rosari (2019:25) menyatakan bahwa *“Leadership is done by active people, only active people are able to do leadership, in the leadership relationship leaders are not equaled with managers, and followers are not equated with subordinates”*.

Menurut Sahadi, dkk (2020:516) menyatakan bahwa “Kepemimpinan merupakan suatu seni untuk mengkoordinasikan, mengarahkan dan menggalikan orang lain untuk bekerjasama mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan dalam suatu organisasi”.

Pendapat lain terkait kepemimpinan menurut Azmy dan Priyono (2022:18) menyatakan bahwa:

“Leadership is someone who must be able to carry out regular briefings and work reviews in the context of supervising and operating the wheels of an organization that prioritizes the spiritual aspects of team cohesiveness and

effectiveness of communication and involves the allocation of work, units and tasks that will be the main function in building the organization”.

Pendapat lainnya Menurut Plecas, et al (2018:11) menyatakan bahwa *“Leadership is for people who have responsibility for getting a job done or part of a job done to have certain skills, abilities, and aspirations that help them get that job done well”.*

Menurut Nothouse (2019:43) menyatakan bahwa *“Leadership as a process means that it is not a trait or characteristic that resides in the leader, but rather a transactional event that occurs between the leader and the followers.”*

Menurut Erlangga (2018:8) menyatakan bahwa *“Kepemimpinan merupakan fungsi kolektif yang berarti penampilan yang integrative dari daya upaya kelompok itu akan selalu dikaitkan dengan masalah kelompok dan tujuan kelompoknya”.*

Berdasarkan beberapa pengertian kepemimpinan seperti yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi atau perusahaan melalui proses mempengaruhi aktivitas dari kelompok tertentu dalam hal ini bawahannya yang bisa diatur di pimpin serta diarahkan untuk pencapaian tujuan bersama. Sosok seorang pemimpin diperlukan dalam memfasilitasi kinerja karyawan, terutama perusahaan-perusahaan yang memiliki karyawan yang relatif banyak.

Melalui adanya seorang pemimpin, maka akan ada komando atau koordinator yang memberikan instruksi atau arahan terhadap para pekerja lainnya atau biasa disebut dengan bawahannya, untuk bisa mengikuti alur kerja yang telah di ajarkan oleh pemimpin. Selain itu juga dengan adanya seorang pemimpin akan

ada yang mengawasi dari kinerja para karyawan sehingga terlihat jelas kinerja yang dilakukan oleh karyawan demi tercapainya tujuan bersama.

2.1.4.1 Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin pada proses kepemimpinan tentunya mempunyai gaya kepemimpinannya masing-masing yang biasanya mengikuti karakternya di lingkungan organisasi atau perusahaan dan menjadi suatu kebiasaan yang dilakukan dalam memimpin bawahannya untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Gaya kepemimpinan berasal dari pembentukan dua kata yaitu gaya dan kepemimpinan. Beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian gaya kepemimpinan penulis rangkum sebagai bahan kajian penelitian sebagai berikut :

Menurut Hasibuan (2017:170) menyatakan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Kamal, dkk (2019:40) menyatakan bahwa:

“Gaya kepemimpinan pada dasarnya adalah gaya untuk mempengaruhi, membujuk seseorang atau bawahannya untuk mencapai suatu tujuan bersama dalam suatu organisasi”.

Pandangan lain terkait gaya kepemimpinan menurut Nashon dan Njoroge (2019:116-117) menyatakan bahwa “*Leadership style is the broad way a leader relates with his or her juniors to achieve the desired objectives sequentially.*”

Menurut Utari dan Hadi (2020:3) memberikan pandangannya terkait gaya kepemimpinan yaitu:

“Cara pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya untuk melakukan tindakan-tindakan yang terarah dalam mendukung pencapaian tujuan yang pada dasarnya bersifat sementara/tidak tetap

sehingga terkadang sulit dinilai seorang pemimpin menggunakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang mana.”

Sedangkan menurut Erri, dkk (2021:2) menyatakan bahwa:

“Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai poses di mana seseorang mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam usahanya untuk mencapai tujuan tertentu, karena pemimpin yang baik sangat bergantung pada kemampuan pemimpin tersebut dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan pada situasi kerja yang dihadapinya.”

Pendapat lainnya menurut Demirtas dan Karaca (2020:234) menyatakan bahwa *“The leadership style is the way a leader creates an organizational culture that will provide the necessary environment that will increase employee satisfaction, performance and productivity.”*

Pendapat lainnya menurut Wairimu dan Fridah (2017:1) menyatakan bahwasanya *“Leadership style is the steps taken by leaders in establishing human relations to provide optimal human resource in organizations.”*

Berdasarkan beberapa pengertian gaya kepemimpinan yang telah dipaparkan di atas, dapat dikatakan bahwasanya gaya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, dalam mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompoknya tersebut untuk mencapai suatu tujuan. Seorang pemimpin penting memiliki suatu gaya dalam memimpinya, karakter pemimpin yang bisa diterapkan dan diterima oleh karyawan lainnya atau bawahan bisa dijadikan sebagai pengaruh yang positif ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan juga bersikap positif sehingga para bawahan akan senantiasa mengikuti instruksi atau arahan dari pemimpinnya tersebut di dalam bekerja untuk tercapainya sebuah pekerjaan yang dilakukan oleh bersama.

2.1.4.2 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam implementasinya mempunyai beragam jenis tergantung penyampaian yang diterapkannya. Menurut Hasnawati, dkk (2021:21-24) terdapat beberapa jenis gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

- a. **Kepemimpinan Otokratis.** Gaya kepemimpinan jenis ini yaitu pemimpin sangat dominan dalam setiap pengambilan keputusan dan setiap kebijakan, peraturan, prosedur diambil dari idenya sendiri. Kepemimpinan jenis ini memusatkan kekuasaan pada dirinya sendiri. Ia membatasi inisiatif dan daya pikir dari para anggotanya. Pemimpin yang otoriter tidak akan memperhatikan kebutuhan dari bawahannya dan cenderung berkomunikasi satu arah yaitu dari atas (pemimpin) ke bawah (anggota). .
- b. **Kepemimpinan Birokrasi.** Jenis gaya kepemimpinan ini biasa diterapkan dalam sebuah perusahaan dan akan efektif apabila setiap karyawan mengikuti setiap alur prosedur dan melakukan tanggung jawab rutin setiap hari. Tetap saja dalam gaya kepemimpinan ini tidak ada ruang bagi para anggota untuk melakukan inovasi karena semuanya sudah diatur dalam sebuah tatanan prosedur yang harus dipatuhi oleh setiap lapisan.
- c. **Kepemimpinan Partisipatif.** Jenis gaya kepemimpinan ini melakukan penerapan dimana ide dapat mengalir dari bawah (anggota) karena posisi kontrol atas pemecahan suatu masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Pemimpin memberikan ruang gerak bagi para bawahan untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan suatu keputusan serta adanya suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antar pimpinan dan anggota.

- d. Kepemimpinan Delegatif. Jenis gaya kepemimpinan ini menerapkan gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan secara mutlak kepada para anggota untuk melakukan tujuan dan cara mereka masing-masing. Pemimpin cenderung membiarkan keputusan dibuat oleh siapa saja dalam kelompok sehingga terkadang membuat semangat kerja tim pada umumnya menjadi rendah. Jenis kepemimpinan ini akan merugikan apabila para anggota belum cukup matang dalam melaksanakan tanggung jawabnya dan memiliki motivasi tinggi terhadap pekerjaan..
- e. Kepemimpinan Transaksional. Jenis gaya kepemimpinan ini cenderung terdapat aksi transaksi antara pemimpin dan bawahan dimana pemimpin akan memberikan *reward* ketika bawahan berhasil melaksanakan tugas yang telah diselesaikan sesuai kesepakatan. Pemimpin dan bawahan memiliki tujuan, kebutuhan dan kepentingan masing-masing.
- f. Kepemimpinan Transformasional. Jenis gaya kepemimpinan ini dapat menginspirasi perubahan positif pada mereka (anggota) yang mengikuti. Para pemimpin jenis ini memperhatikan dan terlibat langsung dalam proses termasuk dalam hal membantu para anggota kelompok untuk berhasil menyelesaikan tugas mereka. Pemimpin cenderung memiliki semangat yang positif untuk para bawahannya sehingga semangatnya tersebut dapat berpengaruh pada para anggotanya untuk lebih energik.
- g. Kepemimpinan Melayani (*Servant*) jenis gaya kepemimpinan ini memiliki hubungan yang terjalin antara pemimpin yang melayani dengan para anggota berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual. Pemimpin yang

melayani lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi dari para anggota daripada kepentingan pribadinya.

- h. Kepemimpinan Karismatik, jenis gaya kepemimpinan ini memiliki pengaruh yang kuat atas para pengikut oleh karena karisma dan kepercayaan diri yang ditampilkan. Para pengikut cenderung mengikuti pemimpin karismatik karena kagum dan secara emosional percaya dan ingin berkontribusi bersama dengan pemimpin karismatik.
- i. Kepemimpinan Situasional, jenis gaya kepemimpinan ini lebih sering menyesuaikan setiap gaya kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada.

Tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua situasi. Ada kalanya seorang pemimpin akan bergaya berbeda dalam situasi tertentu walaupun ia sebenarnya bukanlah tipe pemimpin yang bergaya kepemimpinan tersebut. Oleh karena itu, kita hendaknya jangan beranggapan bahwa seorang pemimpin harus tetap konsisten untuk mempertahankan gaya kepemimpinan tertentu. Hal ini justru akan memperburuk keadaan organisasi yang dipimpinnya, tetapi sebaliknya, harus bersifat fleksibel, yakni menyesuaikan gayanya dengan situasi yang ada, kondisi dan individu dalam organisasinya. Terlebih di bagian produksi yang terjadi di perusahaan pabrik yang sering terjadi pergantian karyawan sehingga di butuhkan seorang pemimpin yang bisa memberikan gaya kepemimpinan yang bagus.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Upaya seorang pemimpin dalam mempengaruhi individu ataupun sekelompok orang dengan gaya kepemimpinannya memiliki beberapa faktor. Menurut Sedarmayanti (2017:271) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang bisa menjadi suatu kebiasaan atau sifat seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinannya yaitu:

- a. Watak dan kepribadian, seorang pemimpin dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinannya bisa terpengaruh oleh watak dan kepribadian yang dimilikinya. Seorang pemimpin yang baik harus mempunyai watak dan kepribadian yang terpuji.
- b. Keinginan dalam melayani, seorang pemimpin memiliki suatu keinginan yang timbul dalam dirinya untuk melayani dalam hal ini bawahannya untuk membantu mereka menimbulkan dan mengembangkan keterampilan mereka agar karir mereka meningkat.
- c. Kondisi lingkungan, seorang pemimpin tidak hanya menyadari tentang apa yang terjadi disekitarnya, tetapi juga harus memiliki pengertian yang memadai, sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi organisasi dan para bawahan.
- d. Intelegensi, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berfikir pada taraf yang tinggi, karena dituntut untuk mampu menganalisis problem dengan efektif, belajar dengan cepat, dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami ilmu.
- e. Orientasi masa depan, faktor intuisi atau pandangan tujuan kedepan sangat mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam merealisasikan kemampuan memprediksi kondisi ke depan, sehingga dapat mengetahui sejak awal tentang

kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi organisasi yang dikelolanya.

- f. Sikap, faktor sikap mampu mempengaruhi kondisi suatu gaya kepemimpinan yang diterapkan, seorang pemimpin yang mempunyai sikap terbuka dan lugas namun konsisten dalam pendiriannya cenderung mampu mengayomi bawahannya.

Menurut Hasnawati, dkk (2020:30-31) bahwa dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

- a. Pengaruh ideal yaitu faktor yang bisa mempengaruhi seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinannya karena adanya tingkat ideal dari motivasi kerja bawahan dengan kepercayaan diri serta implementasi misi.
- b. Inspirasi, suatu gaya kepemimpinan yang dipengaruhi karena mampu memberikan panutan bagi bawahan untuk meraih prestasi dengan kreatifitas serta kenyamanan bekerja dengan atasan.
- c. Pengembangan intelektual, ketika suatu gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor yang mampu memberikan rangsangan kepada bawahan untuk terus meningkatkan kemampuan diri dengan peningkatan potensi diri dan memotivasi bawahan.
- d. Perhatian pribadi yaitu kondisi suatu faktor gaya kepemimpinan yang terjadi karena suatu lingkungan yang kondusif dengan perhatian pribadi dan kemampuan mendorong bawahan.

2.1.4.4 Dimensi Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2017:171) suatu gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahannya memiliki beberapa dimensi yaitu sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter.

Gaya kepemimpinan ini terjadi jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pemimpin atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Indikator dalam dimensi gaya kepemimpinan otoriter ini di antaranya 1) wewenang mutlak terpusat pada pimpinan, 2) keputusan selalu dibuat oleh pimpinan, 3) tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran.

b. Gaya Kepemimpinan Delegatif.

Gaya kepemimpinan ini terjadi apabila seorang pemimpin melakukan delegasi wewenang kepada bawahan dengan lengkap. Indikator dalam gaya kepemimpinan delegatif ini berupa 1) pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan, 2) keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan, 3) bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat.

c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif.

Gaya kepemimpinan ini terjadi apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan rasa loyalitas dan partisipatif para bawahan. Indikator dari gaya kepemimpinan partisipatif ini di antaranya 1) wewenang pimpinan tidak mutlak, 2) keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, 3) banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat.

Dimensi gaya kepemimpinan perlu di perhatikan dan diterapkan oleh seorang pemimpin dalam melakukan tugasnya membawahi para pekerja lainnya agar semua pekerja yang berada dalam kepemimpinannya mau mengikuti instruksinya didalam bekerja.

2.1.5 Kinerja

Kinerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu. Beberapa pandangan para ahli terkait kinerja sebagai berikut:

Menurut Asih (2017:99) menyatakan bahwa secara potensial kinerja yaitu “Merupakan alat pendorong tercapainya perubahan budaya dan perilaku serta memberi sumber daya manusia wewenang dalam melakukan pekerjaan dan perkembangan pribadi mereka.”

Menurut Mangkunegara (2017:67) mengemukakan bahwa kinerja “Merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Widjaja (2021:33-34) memberikan pendapatnya terkait kinerja yaitu:

“Merupakan tolak ukur yang digunakan perusahaan di dalam melakukan penilaian terhadap karyawannya, ketika karyawan memiliki kinerja sesuai dengan standar atau bahkan melebihinya dapat diberikan penghargaan

ataupun sebaliknya yang belum dapat mencapai standar yang ditentukan dapat dikenakan konsekuensi”.

Menurut Doval (2020:19) menyatakan bahwa:

“Performance can be defined as the evaluation of the constituents that try to assess the capability and ability of a company in achieving the constituents’ aspiration levels using efficiency, effectiveness, or social referent criteria”.

Menurut Kuruppu, et al (2021:4) menyatakan bahwa *“Performance means the accomplishment of a given task measured against present known standards of accuracy, competency, cost and speed”.*

Menurut Franceschini, et al (2019:133) menyatakan bahwa:

“Performance is the output of a program that is run with indicators that can show the type or level of program activities carried out (processes), direct products and services provided by a program (outputs), and/or the results of these products and services (outcomes)”.

Menurut Danivska and Appel (2022:31) menyatakan terkait kinerja yaitu:

“Performance is a reciprocal interaction of transformations in the workplace with the ongoing variety of interests with different alignments at the individual level in a work organization”.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja yang telah dipaparkan di atas maka bisa dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan hasil yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki kinerja yang baik dalam menjalankan tugasnya sehingga akan menghasilkan *output* yang bagus bagi perusahaan dengan setidaknya memberikan hasil kerja yang bagus di setiap pekerjaan yang diberikan, dan hal tersebut akan berdampak terhadap kelangsungan

perusahaan juga. Semakin banyak pekerja memiliki kinerja yang baik, maka semakin cepat target perusahaan akan tercapai.

2.1.5.1 Karakteristik Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:68) karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistik.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Karakteristik kinerja merupakan faktor yang menunjukkan ciri dari suatu jenis pekerjaan atau faktor yang membedakan antara suatu pekerjaan dengan jenis pekerjaan lainnya. Karakteristik kinerja bisa dikatakan sebagai bagian dari pengayaan pekerjaan. Beragam pegawai akan memiliki karakteristik yang berbeda didalam melaksanakan pekerjaannya, hal itu bisa terjadi karena adanya beragam aspek pemicu baik dari aspek internal yang bisa mengacu pada isi dan kondisi pekerjaan, ataupun terhadap karakteristik tugas dari pekerjaan, bagaimana karakteristik tersebut digabung dalam membentuk pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, dan hubungannya terhadap suatu motivasi, kinerja maupun kepuasan yang diperoleh karyawan didalam bekerja.

2.1.5.2 Penilaian Kinerja

Menurut Ruth, dkk (2021:43) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan sebuah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya. Umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan menggunakan peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakan penilaian kinerja. Peringkat tersebut menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan karyawan dengan memilih tingkat pada skala yang paling dekat dengan pandangan penilai tentang seberapa baik kinerja karyawan.

Pandangan lainnya mengenai penilaian kinerja karyawan menurut Indrasari (2017:55) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya dengan tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Menurut Langgeng, dkk (2020:36-37) tujuan penilaian kinerja juga bisa terbagi kedalam beberapa golongan diantaranya yaitu:

- a. Tujuan administratif untuk memberikan arah dalam penetapan promosi, transfer dan kenaikan gaji.
- b. Tujuan informatif untuk memberikan data kepada manajemen tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya.

- c. Tujuan motivasi yaitu untuk menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Pada tingkat unit organisasi, penilaian kinerja bertujuan untuk:

- a. Menentukan kontribusi suatu unit atau divisi dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan.
- b. Memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer unit atau divisi dalam perusahaan.
- c. Memberikan motivasi bagi manajer unit atau divisi dalam mengelola divisi seirama dengan tujuan umum perusahaan.

Pada tingkat karyawan, penilaian kinerja bertujuan untuk:

- a. Membedakan tingkat prestasi kerja setiap karyawan.
- b. Mengambil keputusan administrasi, seperti seleksi, promosi, retention, demotion, transfer, termination, dan kenaikan gaji.
- c. Memberikan pinalti, seperti bimbingan untuk meningkatkan motivasi dan diklat untuk mengembangkan keahlian.

Melalui penempatan penilaian kinerja yang objektif dilakukan oleh perusahaan terutama oleh manajer terhadap penilaian para pegawainya, minimal akan bisa menjadi suatu dasar pengambilan keputusan terhadap perilaku karyawan didalam bekerja.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:75) adapun dimensi dan indikator dari kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja menunjukkan seberapa baiknya pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan. kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Beberapa indikator yang bisa diterapkan dalam kualitas kerja diantaranya kerapihan, ketelitian serta keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

b. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja menunjukkan seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Indikator dari kuantitas kerja bisa dilihat berdasarkan kecepatan, jumlah produk yang dihasilkan, efisiensi dan efektivitas.

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Indikator yang bisa dipakai dalam mengukur tanggung jawab ini bisa berupa perbuatan yang seharusnya dilakukan, rencana kedepan, selalu mencoba, selalu melakukan yang terbaik, mengendalikan diri, mendisiplinkan diri, berpikir sebelum bertindak.

d. Kerjasama

Merupakan kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikator yang bisa diterapkan dalam kerjasama berupa bersedia menerima tanggungjawab, ringan tangan membantu teman sesama kelompok kerja dalam melaksanakan tugasnya, menghargai pendapat teman kerja, menghargai pekerjaan teman kerja.

e. Inisiatif

Merupakan sikap yang muncul dari dalam diri anggota perusahaan atau karyawan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai. Indikator yang bisa diterapkan dalam inisiatif ini berupa mengembangkan pengetahuan terhadap tindakan alternatif, mempertimbangkan berbagai alternatif, antisipasi dan perencanaan tujuan.

Pendapat lain terkait dimensi kinerja menurut Robbins (2016:260) menyatakan bahwa dimensi dari suatu kinerja yaitu terdiri atas kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian serta adaptabilitas. Dimensi kinerja perlu diperhatikan oleh perusahaan sebagai tolak ukur dalam memberikan penilaian terhadap kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut dengan melihat beragam dimensi dan indikator yang telah dilakukan oleh para karyawan tersebut maka akan semakin mudah mengetahui para karyawan yang memiliki kinerja baik maupun buruk sehingga bisa dapat mengambil tindakan yang tepat.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan literatur atau rujukan berikut beberapa penelitian terdahulu yang mempunyai relevansi dengan peneliti.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
1.	Henry Zen dan T. Munzir, Jurnal Manajemen,	Lokasi Penelitian, metode penelitian yang digunakan	Gaya Kepemimpinan,	Gaya kepemimpinan yang diterapkan

	<p>Organisasi dan Bisnis, Magister Manajemen, Universitas Riau Kepulauan, Batam, Vol. 1 No. 2. 2021.</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Pengadaan PT. Vetco Gray Indonesia.</p>	<p>juga berbeda dimana penelitian Zen dan Mubazir menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif sedangkan yang dilakukan oleh peneliti menggunakan penelitian deskriptif kuantitatif.</p> <p>Perbedaan selanjutnya terkait tujuan tujuan yang hanya untuk mengetahui pengaruh variabel X secara parsial terhadap variabel Y, sedangkan yang dilakukan oleh peneliti terdapat juga pengaruh simultan.</p>	<p>Kinerja Karyawan.</p> <p>Persamaan dalam gaya kepemimpinan terutama yang dijadikan fokus penelitian diantaranya gaya kepemimpinan partisipatif. Sementara dalam kinerja karyawan memiliki kesamaan sebagai variabel tujuan yang ingin diteliti terutama terkait inisiatif dengan adaptabilitas dalam bekerja.</p>	<p>merupakan gaya kepemimpinan partisipatif yang mampu mempengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan baik secara individu maupun tim.</p>
--	--	--	--	---

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
2.	<p>Andi Firman Asyiri dan Winarningsih. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, STIESIA Surabaya, Vol. 8, No. 7. 2019.</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan</p>	<p>Lokasi Penelitian dan Motivasi. Penelitian yang dilakukan Asyiri menetapkan motivasi sebagai variabel kedua dari bagian variabel <i>independent</i></p>	<p>Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Kinerja Karyawan.</p> <p>Melalui adanya kesamaan beberapa variabel</p>	<p>Variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Indoprima</p>

	<p>Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Indoprima Gemilang Surabaya.</p>	<p>untuk dikaitkan terhadap kinerja karyawan, yang menimbulkan adanya tiga variabel bebas yang diteliti, sementara dari peneliti sendiri hanya menerapkan dua variabel bebas saja.</p>	<p>tersebut menunjukkan bahwasanya memiliki persamaan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui pengaruh semua variabel independent terhadap variabel dependent. Meskipun yang dilakukan oleh Asyiri menerapkan tiga variabel dengan tambahan variabel motivasi sebagai variabel <i>independent</i>.</p>	<p>Geilang di Surabaya.</p>
--	---	--	---	-----------------------------

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
-----	-------------------------------	-----------	-----------	------------------

3.	<p>Alifah dan Widi Astutik. Jurnal Aplikasi Manajemen dan Inovasi Bisnis, JAMIN. STIE Kertanegara Malang, Vol.2, No.2 2020.</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sumber Bening Lestari.</p>	<p>Lokasi Penelitian. Selain itu juga terdapat perbedaan dari segi indikator dari variabel gaya kepemimpinan yang lebih menitikberatkan terhadap visi, energi, harga diri serta kesetiaan dari seorang pemimpin yang berbeda dengan indikator-indikator yang diterapkan oleh peneliti.</p>	<p>Gaya kepemimpinan, kompensasi dan kinerja karyawan. Persamaan ketiga variabel tersebut hanya sebatas dari variabelnya saja sementara dalam fokus indikator masing-masing variabel mempunyai perbedaan seperti yang terdapat dalam gaya kepemimpinan.</p>	<p>Variabel gaya kepemimpinan maupun variabel kompensasi berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.</p>
4.	<p>Heny Herawati dan Dwi Ermawati. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, KINERJA. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam As-syafi'iyah, Vol, 2, No. 2. 2020.</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bagian Produksi PT. Tae Jong Indonesia).</p>	<p>Lokasi penelitian dan motivasi kerja. Motivasi kerja menjadi perbedaan inti dalam penelitian ini yang mana motivasi menjadi bagian variabel penting yang diperhatikan dalam manajemen dengan harapan karyawan memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan.</p>	<p>Gaya kepemimpinan, Kinerja karyawan. Persamaan dua variabel bebas yang diteliti kontribusi atau pengaruhnya terhadap variabel terikat baik itu dalam pengaruh secara parsial maupun simultan sama-sama dilakukan oleh peneliti.</p>	<p>Variabel gaya kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, sementara variabel motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
-----	-------------------------------	-----------	-----------	------------------

5.	<p>Agus Jamaludin, <i>Journal of Applied Business and Economics</i>, Universitas Indraprasta PGRI. Vol. 3, No.3. 2017.</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kaho Indah Citra Garmen Jakarta.</p>	<p>Lokasi, waktu penelitian, dan kompensasi. Perbedaan waktu dan lokasi yang diterapkan serta satu variabel bebas yang tidak memiliki kesamaan dengan yang diteliti oleh peneliti tersebut menjadikan perbedaan yang jelas sehingga tujuannya juga berbeda dimana peneliti tersebut hanya untuk mengetahui variabel secara parsial saja.</p>	<p>Gaya kepemimpinan, Kinerja karyawan. Persamaan yang muncul dan paling menonjol berada dalam variabel gaya kepemimpinan terutama dalam hal indikator gaya kepemimpinan otoriter yang memusatkan suatu gaya kepemimpinan berada dalam keputusan dan kebijakan yang diambil dari diri pemimpin itu sendiri secara penuh.</p>	<p>Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Kaho Indahcitra Garmen.</p>
6.	<p>Risafatul Khotimah, dkk. <i>Journal of Management</i>, Universitas Pandanaran Semarang. Vol. 3, No. 3. 2017. Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Produksi di PT. Unggaran Sari Garmen.</p>	<p>Lokasi penelitian, Stres kerja, Lingkungan kerja. Variabel stres kerja dan lingkungan kerja menjadi pembeda dari penelitian dimana peneliti tersebut memasukan dua variabel tersebut sebagai bagian faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan.</p>	<p>Kepemimpinan, Kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini terkait kepemimpinan sebagai variabel bebas yang di ukur untuk melihat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel kepemimpinan, stres kerja dan lingkungan mampu mempengaruhi kinerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
-----	-------------------------------	-----------	-----------	------------------

7.	<p>Eva Lestari, et al. <i>IJBAM Journal</i>. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Jakarta. Vol. 3, No.1. 2020.</p> <p><i>The Influence of Motivasion, Competence, Discipline and Compensation for Employee Performance PT (Case Study on Emplyoyees Tektonindo Henida Jaya Group).</i></p>	<p>Motivasi, kompetensi dan disiplin. Ketiga variabel tersebut berbeda dengan yang diteliti oleh peneliti meskipun sama-sama untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Kompensasi dan kinerja karyawan. Persamaan terkait kompensasi terlihat dari indikator atas kompensasi langsung maupun kompensasi yang tidak langsung.</p>	<p>Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Sementara kompetensi, disiplin dan kompensasi mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
8.	<p>Nur Laili Safitri, et al. <i>Journal of Quantitative Economics and Managment Studies (QEMS)</i>. Faculty of Economics and Business, Naratoma University, Surabaya, Indonesia. Vol.2, No.3. 2021.</p> <p><i>The Influence of Worked Motivation and Compensation on Employee Performance in PT Delami Brands Kharisma Busana Surabaya.</i></p>	<p>Lokasi penelitian dan motivasi kerja, disamping lokasi penelitian yang jelas berbeda, variabel <i>dependent</i> berupa motivasi kerja menjadi perbedaan topik penelitian dari yang diteliti, yang mana dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti tidak mencantumkan Variabel motivasi kerja sebagai variabel <i>dependent</i>.</p>	<p>Kompensasi dan kinerja karyawan. Variabel-variabel tersebut menjadi kesamaan dalam penelitian yang dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel tersebut secara parsial.</p>	<p>Motivasi kerja dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
9.	<p>Apeksha Embuldeniya. <i>International Journal of Advanced Research (IJAR)</i>, Assistant Lecturer, Department of Social Statistics, University of Kelaniya. Res. 5(11), 2017.</p> <p><i>Distinguish Between The Impacts of Compensation Practices on Managerial and Non Managerial Employees' Productivity in Apparel Industry of Sri Lanka.</i></p>	<p>Lokasi penelitian, manajerial dan produktivitas karyawan. Perbedaan paling jelas terkait manajerial yang lebih menitikberatkan terhadap peranan manajer yang diteliti terhadap produktivitas karyawan.</p>	<p>Kompensasi, variabel yang sama dalam penelitian ini hanya berupa variabel kompensasi saja yang menjadi titik berat sebagai tolak ukur yang diteliti dalam penelitian.</p>	<p>Praktik kompensasi seperti gaji, kenaikan gaji tahunan, bonus dan insentif yang mengarah terhadap motivasi, kinerja karyawan yang berkontribusi kepada produktivitas kerja.</p>
10.	<p>Adi Nugraha dan Ratna Komala Putri. <i>International Journal of Economics, Business and Management Research. Faculty of Business and Management, Widyatama University.</i> Vol. 4, No.1. 2020.</p> <p><i>The Effect of Direct Compensation and Promotion on The Employees' Performance. (Case Study at Department of Garmen, PT Seikou Seat Cover, Indonesia)</i></p>	<p>Lokasi penelitian serta variabel promosi yang tidak terdapat didalam peneliti sebagai variabel bebas untuk mengukur pengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel promosi yang dicantumkan lebih terhadap promosi jabatan</p>	<p>Kompensasi dan kinerja karyawan. Meskipun kompensasi dan kinerja karyawan merupakan bagian persamaan dalam penelitian ini, namun bagian promosi yang menjadi bagian indikator kompensasi diteliti secara terpisah.</p>	<p>Kompensasi langsung dan promosi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
11.	Jane Wairimu and Fridah <i>Theuri Simba. Elixir International Journal, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Tehcnology. Behaviour 94. 2016.</i> <i>Effect of Leadership Styles on Employee Performance in Export Processing Zones in Kenya: A Case of Mombasa Apparel EPZ Ltd.</i>	Lokasi penelitian serta kompensasi menjadi perbedaan antara penelitian ini yang mana didalam penelitian ini hanya berfokus terhadap gaya kepemimpinan saja yang diteliti sebagai faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan.	Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan menjadi variabel yang sama diantara penelitian ini untuk sama-sama diteliti dalam memberikan pengaruh atau tidaknya dari variabel yang bersangkutan.	Gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan serta berpengaruh positif.
12.	Mohammad Alam Tareque. <i>International Journal of Management (UJM), Bangladesh University of Profesionals, Bangladesh. Vol. 12, Issue 5. 2021.</i> <i>Tehr Role of Leadership Style for Increasing Productivity in Bangladesh RMG.</i>	Lokasi penelitian serta peningkatan produktivitas menjadi bagian perbedaan diantara yang diteliti yang mana produktivitas di dalam penelitian ini menjadi variabel tersendiri berbeda dengan yang peneliti lakukan menjadi sebuah indikator dari variabel kinerja yang bisa dilihat dari kualitas dan kuantitas.	Kepemimpinan menjadi persamaan meskipun merupakan induk dari variabel gaya kepemimpinan yang diteliti, namun keduanya memiliki dasar yang sama sebagai suatu gaya seorang pemimpin yang fokus menjadi bahan penelitian.	Peningkatan produktivitas karyawan akan terjadi atas sumbangsih atau adanya kombinasi model atau gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
-----	-------------------------------	-----------	-----------	------------------

<p>13.</p>	<p>WS Chandrasekara. <i>International Journal of Economics, Commerce and Management. Institute of Human Resource Advancement, University of Colombo, Sri Lanka.</i> Vol. VII, Issue 7, 2019.</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership Style on Employees Job Satisfaction and Job Performance: A Case of Apparel Manufacturing Industry in Sri Lanka.</i></p>	<p>Lokasi penelitian, kepuasan karyawan merupakan poin perbedaan dalam penelitian ini dimana peneliti tidak memasukkan kepuasan karyawan sebagai bagian dari variabel penelitian yang diteliti namun lebih terhadap suatu faktor yang bisa menjadi pemicu kepuasn karyawan .</p>	<p>Kepemimpinan dan kinerja karyawan menjadi dua variabel yang memiliki kesamaan dalam penelitian ini meskipun yang fokus penelitian lebih terhadap perubahan gaya kepemimpinan didalam menunjang kinerja karyawan.</p>	<p>Gaya kepemimpinan transformasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan, serta terhadap prestasi kerja yang keduanya juga saling memiliki hubungan yang timbal balik dan positif.</p>
<p>14.</p>	<p>Irsan Komar, <i>Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study.</i> Vol.2 No.2, 2021.</p> <p><i>Effect of Compensation, Quality of Work Life on Performance</i></p>	<p>Lokasi penelitian serta kualitas kerja menjadi perbedaan inti dalam penelitian ini, yang mana sebenarnya kualitas kerja ini menjadi bagian dari kinerja yang diteliti oleh peneliti.</p>	<p>Kompensasi dan kinerja menjadi dua topik yang mendasari persamaan penelitian yang mana efek kompensasi lebih di proriotaskan sebagai point atau variabel yang diteliti terhadap dampak kinerja.</p>	<p>Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas kerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
15.	Thuita and Oiye, <i>International Journal of Economics, Business and Management Research, Riara University, Vol.2, No.2, 2018.</i> <i>Compensation, Working Conditions and Employee Satisfaction in Kilifi Export Processing Zones, Kenya.</i>	Lokasi penelitian, kondisi kerja dan kepuasan kerja menjadi poin perbedaan dalam penelitian meskipun didalam penelitian ini hanya melihat korelasinya saja dari variabel-variabel yang diteliti.	Kompensasi menjadi variabel tunggal yang memiliki persamaan diantara penelitian yang dilakukan meskipun dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti lebih mencari pengaruh bukan sekedar korelsinya saja.	Kompensasi memiliki korelasi yang lebih tinggi terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan kondisi kerja. Secara umum kompensasi, tunjangan karyawan dan pekerjaan tetap tidak hanya terkait secara signifikan dengan peningkatan kepuasan karyawan tetapi juga peningkatan produktivitas.
16.	Boyu, et al, <i>IOP Conference Series: Material Science and Engineering, University Henan Zhengzhou, China. 2018.</i> <i>Research on the Influence of Differential Transformational Leadership on the Dual Innovation of Small and Medium-Size Industrial Enterprises.</i>	Lokasi penelitian serta variabel inovasi ganda menjadi pembeda dalam penelitian, yang mana di dalam penelitian oleh Boyu berfokus terhadap inovasi dari transformasi kepemimpinan.	Kepemimpinan menjadi variabel yang memiliki kesamaan meskipun yang diteliti memiliki oleh Boyu lebih kepada perubahan kepemimpinan, sementara yang dilakukan peneliti lebih terhadap gaya kepemimpinan yang sudah ada.	Kondisi perusahaan terutama di dalam perusahaan industri kecil dan menengah, pemimin transformasi yang berbeda akan memiliki efek positif terhadap inovasi ganda.

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
-----	-------------------------------	-----------	-----------	------------------

17.	<p>Lollo and O'Rourke, <i>Journal Plus One, Shihe, Xiamen University, China.</i> 2020.</p> <p><i>Factory Benefits to Paying Workers More: The Critical Role of Compensation Systems in Apparel Manufacturing.</i></p>	<p>Lokasi penelitian serta keunggulan dari pembayaran pekerja lebih banyak yang menjadikan topik perbedaan dalam penelitian ini karena disini hanya menganalisa faktor dari sisi perilaku perusahaan dalam membayar karyawan.</p>	<p>Kompensasi menjadi variabel atau topik yang memiliki persamaan dalam penelitian ini yang sama-sama mengkaji terkait pemberian kompensasi yang ditetapkan oleh perusahaan kepada karyawannya.</p>	<p>Telah diketahui bahwa sistem kompensasi menjadi alat penting dalam memenuhi sebal kebutuhan terutama bagi para karyawannya.</p>
18.	<p>Shantha Wijesinghe, <i>Journal of Humanities and Social Scienes Studies (JHSS), University of Sri Jayawardenepura, Sri Langka.</i> 2021.</p> <p><i>The Impact of Leadership Styles on the Job Satisfaction of Employees in a Garment Factory of Sri Langka.</i></p>	<p>Lokasi penelitian serta topik lainnya berupa kepuasan kerja menjadi pembeda dalam penelitian ini dimana peneliti tidak memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel independent.</p>	<p>Gaya kepemimpinan menjadi variabel yang sama didalam penelitian ini sebagai variabel independent untuk menguji pengaruhnya terhadap variabel dependent.</p>	<p>Gaya kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh paling kuat dan signifikan terhadap kepuasan kerja.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
19.	<p>Sukiman, et al, <i>International Journal of Business and Management Invention (IJBMII)</i>, Vol 9, Issue 2, 2020.</p> <p><i>Analysis Of The Influence Of Leadership Style, Knowledge Management, Organiation Culture On Organizational Performance And Its Implications On Sustainable Energy Management In Textile Industry In Central Java, Indonesia.</i></p>	<p>Lokasi penelitian, pengetahuan manajemen, budaya organisasi dan kinerja organisasi merupakan beberapa perbedaan dari penelitian ini terutama terkait budaya organisasi yang paling berbeda dalam penelitian ini.</p>	<p>Gaya kepemimpinan menjadi variabel yang memiliki kesamaan dalam penelitian ini untuk dijadikan bahan analisis dalam mengetahui pengaruhnya terhadap variabel lainnya.</p>	<p>Terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan pengetahuan manajemen terhadap kinerja organisasi.</p>
20.	<p>Anthony Sentoso dan Fendi Sang Putra, <i>International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)</i>, Universitas Internasional Batam, Indonesia, Vol, 5. Issue, 4. 2021.</p> <p><i>Analysis Of The Ethical Effect Of Leadership On Employee Performance And Moderated With Employee Engagement And Organizational Citizenship Behavior.</i></p>	<p>Lokasi penelitian, efek etis serta perilaku anggota organisasi menjadi pembeda dalam penelitian ini, variabel tersebut lebih menekankan bagian gaya kepemimpinan yang semuanya bagian dari keterlibatan karyawan.</p>	<p>Kepemimpinan dan kinerja menjadi bagian dari topik persamaan penelitian ini meskipun kedua persamaan tersebut berbeda dalam penempatan tujuannya dimana yang dilakukan peneliti justru kinerja diterapkan sebagai variabel terikat.</p>	<p>Kepemimpinan etis berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dan perilaku organisasi secara langsung.</p>

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu, dapat diketahui bahwa variabel kompensasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara itu keunggulan penelitian ini dibandingkan dengan beberapa referensi penelitian sebelumnya yaitu memiliki keunggulan yang lebih fokus ke dalam indikator-indikator bagian dari gaya kepemimpinan serta kompensasi yang menyertakan semua bagian kompensasi baik kompensasi finansial maupun non finansial serta beragam gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan kebutuhan serta skema sampel yang diteliti dibagian produksi.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan dasar pokok atau inti dari pemikiran yang akan dituangkan kedalam sebuah penelitian atas implementasi pengamatan langsung ataupun dari bahan literatur. Kerangka pemikiran yang ada dibuat atas beragam hubungan dari konsep yang ditentukan. Berdasarkan pemilihan dari beberapa literatur penelitian terdahulu kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan penelitian namun bukan berarti bahwa banyaknya penelitian yang telah dilakukan tidak bisa dilakukan lagi penelitian yang sama atau mendekati yang sama. Karena beberapa variabel yang diteliti dari penelitian terdahulu belum tentu juga beriringan sama dengan yang diteliti oleh penulis. Berdasarkan kondisi tersebut peneliti melakukan penelitian dengan konsep kerangka pemikiran dalam bahasan keterkaitan beberapa variabel penelitian satu sama lainnya baik itu secara simultan maupun parsial dari variabel independent berupa kompensasi dan gaya kepemimpinan serta variabel dependent berupa kinerja karyawan sebagai berikut:

2.2.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang merupakan sumber daya manusia sebagai salah satu indikator dari kelangsungan perusahaan sejatinya diharapkan mampu memiliki kinerja yang baik di perusahaan agar bisa memberikan produktivitas yang maksimal di dalam bekerja sehingga tercapai yang namanya sebuah keberhasilan usaha dalam organisasi atau perusahaan.

Upaya menimbulkan kinerja yang optimal bagi karyawan tentunya harus ada motivasi yang seimbang sebagai imbal balik dari kinerja yang dikeluarkan oleh karyawan. Beragam cara dari perusahaan dalam memicu motivasi karyawannya untuk bisa mengoptimalkan kinerja mereka di antaranya bisa melalui pemberian kompensasi sebagai imbal balik utama atas *output* yang dikeluarkan oleh karyawan. Melalui adanya kompensasi yang seimbang atas kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, tentunya akan menjadikan sebagai motivasi yang lebih baik dalam kinerjanya. Kondisi yang diharapkan tersebut sejalan dengan pandangan Isvandiari dan Fuadah (2017) yang menyatakan bahwa pada dasarnya kompensasi merupakan segala bentuk imbalan yang diterima oleh karyawan atas kinerja yang telah diberikan

Adanya pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan juga pernah dibuktikan dalam beberapa penelitian yang telah dilakukan seperti halnya dalam penelitian dari Nugraha dan Surjani (2017) atau penelitian Lestari (2020) di mana dalam beberapa penelitian tersebut memberikan hasil penelitian yang menyatakan bahwasanya kompensasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Suatu organisasi atau perusahaan, baik itu pimpinan dari sektor unit kerja tertentu, atau sampai kepada pimpinan pusat. Peran penting seorang pimpinan dalam pengelolaan atau membawahi para karyawan di bawahnya tentunya akan menjadi suatu arahan produktivitas perusahaan mau dibawa kemana. Semakin bagus seorang pimpinan dalam *manage* atau mengatur bawahannya di siklus kerja akan menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman dan tentunya akan berimbas kepada kinerja karyawan sebagai bawahan yang di pimpin. Berdasarkan hal tersebut gaya seorang pimpinan dalam memimpin ruang lingkup kerja sedikit banyaknya berkontribusi terhadap perubahan lingkungan kerja.

Melalui adanya gaya kepemimpinan yang bisa diterima dan diikuti oleh karyawan yang dipimpin tentunya berpeluang lebih baik untuk bisa berimbas terhadap karyawan yang dipimpinya tersebut karena mampu mempengaruhi perilaku. Kondisi tersebut sejalan dengan pandangan gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2017) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui pengaruh gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan baik, maka akan berpeluang memperoleh perilaku bawahan yang ikut baik dalam bekerja yang nantinya mampu berimbas terhadap kinerja bawahan atau kinerja karyawan.

Beberapa penelitian terkait adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan juga pernah dilakukan oleh para peneliti terdahulu seperti yang telah dilakukan dalam penelitian Isvandiari dan Idris (2018), Zen dan Munir (2021)

serta Jamaluddin (2017) dari hasil beberapa penelitian tersebut diketahui bahwasanya gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan

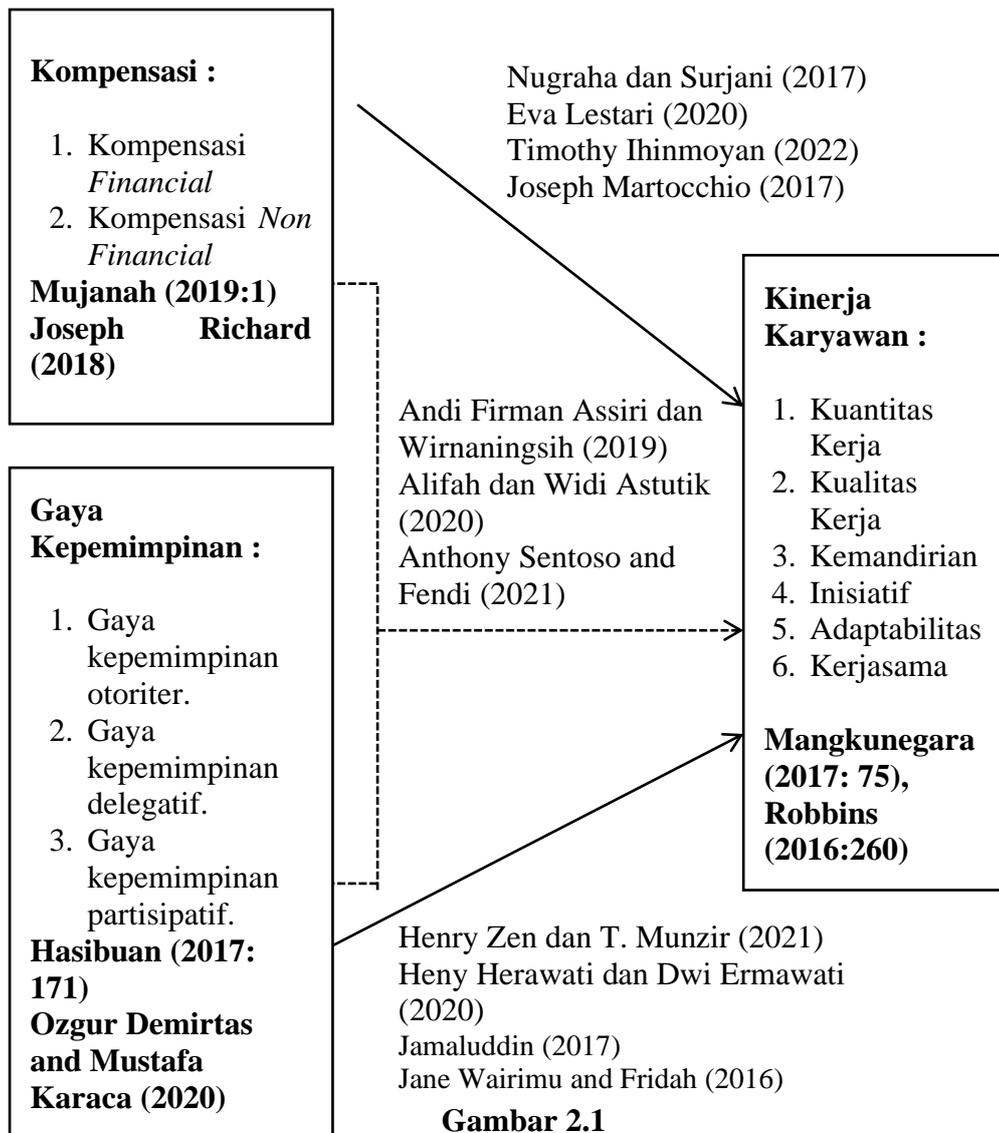
Peran penting sebuah perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya untuk pengoptimalan kinerja karyawan sebagai jalan dalam mengeluarkan produktivitas yang bagus di lingkungan kerja tentunya harus seimbang antara beragam faktor agar imbal balik yang diterima sepadan dengan apa yang telah dilakukan oleh tenaga manusia itu sendiri. Beragam upaya bisa dilakukan oleh perusahaan dalam menjaga tumbuh kembangnya perusahaan yang sedang dijalankan dengan tetap menjaga keseimbangan antara elemen-elemen yang ada di dalam perusahaan di antaranya yaitu menjaga karyawan melalui usaha yang bisa diupayakan seperti halnya melalui kompensasi sebagai imbal balik atas kinerja yang telah diberikan karyawan untuk kelangsungan perusahaan, serta menjaga kesehatan lingkungan kerja dengan memberikan contoh teladan atau kepemimpinan yang mampu merangkul karyawan lainnya agar dalam bekerja bisa dilakukan tanpa paksaan atau bisa bekerja dengan tenang sehingga tujuan dari perusahaan bisa tercapai.

Korelasi dari kompensasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tersebut sejalan dengan apa yang telah dibuktikan oleh beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Asyiri (2019) atau penelitian dari Alifah dan Widi (2020) yang menyatakan bahwasanya gaya kepemimpinan serta kompensasi apabila

digabungkan atau dilaksanakan secara bersamaan dengan yang positif akan memberikan pengaruh yang positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.4 Paradigma Penelitian

Berdasarkan pemaparan terkait literatur serta keterkaitan variabel-variabel penelitian yang dilakukan, maka dibuat paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

Keterangan:

—————> = Hubungan Parsial

- - - - -> = Hubungan Simultan

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pemaparan literatur serta pemaparan hipotesis dalam kerangka pemikiran di atas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Secara simultan yaitu terdapat pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.
- b. Secara parsial:
 1. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
 2. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Proses untuk memperoleh data yang diharapkan dari penelitian ini dilakukan suatu metode agar data-data yang diinginkan terhadap penelitian yang dilakukan bisa lebih mudah diperoleh demi mencapai tujuan sebuah penelitian. Pengertian metode penelitian itu sendiri menurut Sugiyono (2016:2) mengatakan bahwa metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Melalui adanya suatu metode dalam penelitian, diharapkan proses penelitian bisa berjalan dengan baik dan terencana sampai mencapai hasil sesuai dengan tujuan penelitian.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan metode deskriptif kuantitatif. Menurut Sugiyono (2016:35) metode penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain. Masih menurut Sugiyono (2016:13) penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan data konkret, data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan statistik sebagai alat uji perhitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan.

Berdasarkan pengertian di atas, bisa dikatakan bahwa metode deskriptif kuantitatif yang dipakai dalam penelitian ini merupakan metode penelitian yang menjabarkan variabel dari penelitian dengan penjabaran berdasarkan hasil dari pengolahan data berupa angka melalui pengujian dan analisis guna memperoleh hasil untuk mencapai suatu kesimpulan sesuai dengan tujuan dari penelitian yang dilakukan.

3.2 Definisi Variabel dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

3.2.1 Definisi Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:38) variabel di definisikan sebagai atribut, sifat atau nilai dari orang, obyek maupun kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti yang kemudian dipelajari serta akhirnya ditarik suatu kesimpulan. Penerapan definisi variabel serta pengukuran dalam variabel-variabel penelitian ditujukan dalam menentukan indikator yang akan diteliti dalam variabel-variabel suatu penelitian sehingga selaras dengan pengajuan hipotesis yang diajukan.

Berdasarkan pengambilan judul dalam penelitian ini, maka variabel-variabel yang diteliti terbagi kedalam dua kelompok variabel dengan penjabaran sebagai berikut:

1. Kompensasi (X_1)

Variabel kompensasi sebagai variabel *independent* pertama yang diterapkan dalam penelitian ini memiliki pengertian bahwa kompensasi sebagai suatu imbalan baik secara finansial maupun non-finansial yang diberikan kepada karyawan atas pekerjaan selaku *output* yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan (Mujanah, 2019:1).

2. Gaya Kepemimpinan (X_2)

Variabel gaya kepemimpinan di dalam penelitian ini diterapkan sebagai variabel *independent* yang kedua dengan memiliki pengertian bahwasanya gaya kepemimpinan merupakan suatu cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan intruksi dari seorang pemimpin (Hasibuan, 2017:10).

3. Kinerja Karyawan (Y)

Variabel lainnya yang diteliti dalam penelitian ini merupakan variabel kinerja karyawan yang menjadi variabel *dependent*. Menurut Mangkunegara (2017:67) kinerja karyawan memiliki arti sebagai hasil dari suatu kerja seorang karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas.

3.2.2 Operasionalisasi Variabel

Setelah mengetahui variabel inti dari penelitian yang dilakukan yaitu berupa variabel kompensasi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2) dan kinerja karyawan (Y) maka diterapkan suatu operasionalisasi variabel sebagai batasan secara spesifik terhadap variabel yang diteliti dengan beberapa kriteria yang diterapkan agar penelitian lebih terarah serta terukur.

Sesuai dengan judul penelitian yaitu pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Kwanglim YH Indah di Subang, maka telah ditetapkan sebanyak tiga variabel penelitian yang kemudian dikembangkan dalam beberapa indikator yang menjadi beberapa item pernyataan untuk dijadikan sebagai instrumen (alat) penelitian yaitu berupa kuesioner yang nantinya dengan rincian yang tercantum dalam Tabel 3.1 di bawah ini.

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
Kompensasi (X_1) Merupakan suatu imbal balik yang diberikan kepada karyawan baik secara finansial maupun non-finansial atas hasil kerja yang telah dilakukan karyawan.	1. Kompensasi Finansial	a. Gaji	Tingkat ketepatan waktu dalam pembayaran gaji	Ordinal	1
			Tingkat kesesuaian gaji dengan peraturan kerja	Ordinal	2
		b. Insentif / Bonus	Tingkat kesesuaian insentif dengan ketercapaian target	Ordinal	3
			Tingkat kesesuaian bonus dengan prestasi kerja	Ordinal	4
		c. Tunjangan	Tingkat keselarasan tunjangan jaminan kerja	Ordinal	5
			Tingkat keselarasan tunjangan hari besar	Ordinal	6

(Mujanah, 2019:1)	2. Kompensasi Non-Finansial	a. Karir	Tingkat persoalan jabatan dengan kompetensi kerja	Ordinal	7
			Tingkat peluang jenjang karir	Ordinal	8
			Tingkat promosi kenaikan jabatan	Ordinal	9
		b.Lingkungan kerja	Tingkat kenyamanan kerja sesama pekerja	Ordinal	10
			Tingkat kenyamanan kerja sesuai fasilitas	Ordinal	11

Lanjutan Tabel 3.1

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
Gaya kepemimpinan (X ₂) Merupakan cara pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya agar sesuai dengan instruksi pemimpin (Hasibuan, 2017:10)	1. Otoriter	a. Wewenang mutlak terdapat pada pemimpin	Tingkat pengaturan tergantung wewenang	Ordinal	1
		b. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan	Tingkat pembuatan keputusan	Ordinal	2
		c. Tidak ada kesempatan bagi bawahan	Tingkat batasan pengajuan saran	Ordinal	3
	2. Delegatif	a. Wewenang pimpinan	Tingkat kewenangan terhadap bawahan	Ordinal	4
		b. Keputusan ada campur tangan bawahan	Tingkat pembuatan keputusan	Ordinal	5

		c. Kebebasan pendapat atau saran	Tingkat batasan pengajuan pendapat atau saran	Ordinal	6
	3. Partisipatif	a. Keputusan bersama	Tingkat pengambilan keputusan	Ordinal	7
		b. Kebebasan pendapat atau saran	Tingkat batasan pengajuan saran atau pendapat	Ordinal	8

Lanjutan Tabel 3.1

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
Kinerja Karyawan (Y) Merupakan hasil atau output dari kerja seorang karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas (Mangkunegara, 2017:67)	1. Kuantitas	Jumlah produk yang dihasilkan	Tingkat perbandingan jumlah produk dengan volume	Ordinal	1
	2. Kualitas	Standar kerja	Tingkat kinerja sesuai standar kerja	Ordinal	2
	3. Kemandirian	Kerja tanpa pengawasan	Tingkat kinerja tanpa pengawasan atasan	Ordinal	3
	4. Inisiatif	Kemampuan	Tingkat kemampuan pengambilan inisiatif	Ordinal	4
	5. Adaptabilitas	Penyesuaian kerja	Tingkat kemampuan menyesuaikan dengan lingkungan kerja	Ordinal	5
	6. Kerjasama	Jalinan kerja	Tingkat tanggung jawab kerja	Ordinal	6

			dengan kebersamaan		
--	--	--	-----------------------	--	--

3.3 Objek, Populasi, Sampel Penelitian dan Teknik *Sampling*

Penelitian ini menetapkan objek, populasi maupun sampel dengan menggunakan ketentuan dan ukurannya masing-masing sebagai berikut:

3.3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini berfokus kepada objek penelitian yaitu berupa variabel kompensasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan dengan unit penelitian observasinya adalah karyawan pada PT. Kwanglim YH Indah Subang.

3.3.2 Populasi Penelitian

Populasi menurut Sugiyono (2016:80) merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang bisa ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Peneliti memilih populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan yang berada di PT Kwanglim YH yang hanya dalam ruang lingkup karyawan bagian produksi saja dengan total 1.033 karyawan sebagai populasi penelitian. Alasan peneliti menetapkan populasi penelitian yang terfokus di karyawan bagian produksi adalah sebagai berikut:

- a. Jumlah karyawan di perusahaan terlalu banyak, sehingga perlu mensortir agar lebih bisa terfokuskan.
- b. PT. Kwanglim YH Indah merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang garmen atau produksi pakaian jadi, sehingga karyawan terbanyak ada di bagian produksi.

c. Karyawan bagian produksi lebih sering mengalami pergantian *leader* atau pemimpin di masing-masing *shift* atau *line* produksi, sehingga fokus terhadap karyawan bagian produksi lebih cocok karena sesuai dengan salah satu variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan.

Berdasarkan beberapa alasan tersebut, maka populasi yang dijadikan dalam penelitian ini yaitu karyawan di bagian produksi dengan total populasi sebanyak 1.033 karyawan.

3.3.3 Sampel Penelitian

Pengertian sampel menurut Sugiyono (2016:81) merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Berdasarkan jumlah populasi yang telah disebutkan sebelumnya, maka peneliti membatasi sampelnya karena tidak memungkinkan meneliti semua populasi mengingat waktu penelitian sehingga pertimbangan pengambilan sampel yang pertama dilakukan yaitu berdasarkan golongan status kerja karyawan di lokasi penelitian dalam hal ini berfokus pada karyawan yang bekerja di bagian produksi saja sesuai dengan pertimbangan dari populasi yang diajukan sebanyak 1.033 karyawan.

3.3.4 Teknik *Sampling*

Berdasarkan populasi yang telah ditetapkan maka setelah diketahui karyawan produksi sebanyak 1.033 karyawan, peneliti kembali mensortir sampel dari populasi tersebut dengan melakukan teknik *sampling probability sampling*. Menurut Sugiyono (2016:82) *probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk di pilih menjadi anggota sampel. Pengambilan teknik *sampling* ini dikarenakan karyawan produksi terbagi atas beberapa line, sehingga populasi yang dijadikan penelitian di sortir mengambil sampel menggunakan teknik *probability sampling*, sehingga semua bagian *line* produksi memiliki peluang untuk dijadikan sampel. Selanjutnya, setelah mengetahui jumlah populasi dan teknik *sampling* yang diterapkan, kemudian peneliti menerapkan penentuan jumlah sampelnya dengan menggunakan rumus Slovin yang digunakan dalam menarik jumlah sampel yang sesungguhnya sehingga jumlah

yang diperoleh lebih *representative* (Sugiyono, 2016:187) langkah ini dilakukan agar hasil penelitian nanti bisa digeneralisir serta perhitungannya lebih sederhana melalui rumus penentuan sampel sebagai berikut:

Rumus Slovin dalam penentuan sampel di penelitian ini:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Keterangan:

n : Ukuran sampel/jumlah responden dalam penelitian

N : Ukuran Populasi (berdasarkan karyawan produksi)

e : Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir; e = 0,1.

Rumusan Slovin terdapat beberapa ketentuan sebagai berikut:

- a. Nilai e = 0,1 (10%) untuk populasi dalam jumlah besar
- b. Nilai e = 0,2 (20%) untuk populasi dalam jumlah kecil.

Berdasarkan ketentuan tersebut, maka teknik *sampling* yang diterapkan dalam penelitian ini yaitu menggunakan *margin eror* 10% sehingga diperoleh perhitungan sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{1.033}{1+1.033(0,1)^2}$$

$$n = \frac{1.033}{1+10,33}$$

$$n = \frac{1.033}{11,33}$$

$$n = \frac{1.033}{11,33}$$

n = 91,17 dan dibulatkan ke atas menjadi 92 karyawan sehingga berdasarkan urutan penetapan populasi, sampel, teknik sampel yang diterapkan, peneliti memperoleh sampel penelitian sebanyak 92 karyawan.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian terdiri dari beberapa teknik di antaranya sebagai berikut:

1. Observasi

Observasi adalah suatu metode dalam mengumpulkan data-data primer dengan cara mencari keterangan-keterangan kepada sasaran penelitian dalam hal ini berfokus kepada karyawan PT. Kwanglim YH Indah.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan melalui percakapan langsung baik itu dengan karyawan, pimpinan maupun pihak terkait yang berhubungan dengan penelitian.

3. Kuesioner

Kuesioner (angket) adalah sejumlah pertanyaan atau pernyataan yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui. Penerapan angket dalam penelitian ini berupa pernyataan terkait variabel-variabel yang diteliti yaitu mengenai kompensasi, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Kuesioner di sebar terhadap para karyawan yang dijadikan sampel dari penelitian yang dilakukan.

4. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan dilakukan dengan cara mencari, membaca dan mengkaji relevansi literatur-literatur, mengumpulkan data yang sesuai dari hasil bacaan beragam sumber seperti halnya jurnal, buku dan sebagainya.

3.5 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian, sebelum diterapkan dalam penelitian terlebih dahulu dilakukan sebuah pengujian yang berupa uji validitas dan uji reliabilitas dengan penjabaran sebagai berikut:

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sejauh mana instrumen tes yang akan diberikan teruji kevaliditasannya. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila instrumen tersebut mengukur apa yang hendak diukur. Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti (Sugiyono, 2016:121). Pengukuran uji validitas dalam penelitian ini menggunakan rumusan *Product Moment Person* sebagai berikut

$$r_{xy} = \frac{(N \sum xy) - (\sum xi) (\sum yi)}{\sqrt{(N - (\sum xi)^2) (N(\sum yi^2) - (\sum yi)^2)}}$$

Keterangan:

- r_{xy} : Koefisien korelasi antara variabel X dan Y
- r : Jumlah sampel uji coba
- x : Skor item
- y : Skor total
- n : jumlah sampel
- $\sum x$: jumlah hasil pengamatan variabel X
- $\sum y$: jumlah hasil pengamatan variabel Y
- $\sum xy$: jumlah hasil kali pengamatan variabel X dan variabel Y
- $\sum x^2$: jumlah kuadrat pada masing-masing skor X
- $\sum y^2$: jumlah kuadrat pada masing-masing skor Y

Kriteria atau dasar pengambilan keputusan validitas:

- a. Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka instrumen dinyatakan valid.
- b. Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, maka instrumen dinyatakan tidak valid

Pengolahan uji validitas dalam penelitian ini dibantu dengan program bantuan komputer berupa aplikasi program SPSS (*Statistical Package For The Social Sciences*) untuk menguji tingkat validitas butir pernyataan yang diajukan dalam instrumen penelitian berupa kuesioner.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas diterapkan dalam menguji sejauh mana kestabilan atau konsistensi responden ketika menjawab terkait pertanyaan atau pernyataan yang diajukan dalam instrumen penelitian dengan objek yang sama (Sugiyono, 2016:130). Rumusan reliabilitas yang dipakai dalam penelitian ini yaitu dengan penerapan rumus alpha sebagai berikut

$$r_{11} = \left(\frac{n}{n-1} \right) - \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right)$$

Keterangan:

r_{11} = Koefisien reabilitas

n = Banyaknya butir pernyataan

$\sum S_i^2$ = Jumlah varian skor setiap item

S_t^2 = Varian skor total

Proses untuk memudahkan pengolahan data reliabilitas tersebut menerapkan bantuan program sistem dari SPSS dalam pengolahan data untuk menguji reliabilitas instrumen dengan dasar pengambilan keputusan tingkat reliabilitas sebagai berikut:

- 1) Instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai cronbach alpha $\geq 60\%$ atau 0,06.
- 2) Instrumen dinyatakan kurang reliabel apabila nilai *cronbach alpha* $\leq 60\%$ atau 0,06.

3.6 Metode Analisis Data

Proses penelitian ini menerapkan beberapa metode terkait analisis data untuk memudahkan dalam proses menganalisa data agar bisa terinterpretasi dengan baik dalam pemaparan hasil penelitiannya dengan urutan metode analisis data sebagai berikut:

3.6.1 Pembobotan Skor

Menganalisis data dari hasil pengukuran variabel independen dan dependen melalui kuesioner tentunya memiliki bobot atau skala pengukuran yang telah ditetapkan dalam penelitian ini dengan menggunakan skala *likert*. Menurut Sugiyono (2016:53) skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala likert maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan dengan bobot skor sebagai berikut:

Tabel 3.2
Bobot Kriteria Penilaian

1	2	3	4	5
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Setuju	Sangat Setuju

Mengacu terhadap ketentuan skala bobot kriteria penilaian di atas, serta pemilihan jenis data yang telah dipaparkan sebelumnya yaitu berupa ordinal, maka jawaban dari setiap responden nantinya perlu diubah menjadi skala interval dalam pengolahan dan analisis data di dalam penelitian ini. Konversi data yang dilakukan dari temuan para responden yaitu dengan menerapkan suatu cara yaitu *Method of Successive Interval (MSI)*, metode ini diterapkan untuk mengubah data ordinal menjadi data interval dengan bantuan program MSI di aplikasi program *Microsoft Excell*. Hasil data MSI tersebut nantinya dijadikan sebagai data dalam pengolahan dan analisis data dimulai dari uji validitas sampai kepada pengujian hipotesis dan analisis lainnya yang diselaraskan dalam penelitian ini.

3.6.2 Analisis Deskriptif Kuantitatif

Pendeskripsian data kuantitatif diterapkan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan terkait variabel penelitian dengan mencari nilai aktual dan nilai ideal dari masing-masing perolehan nilai variabel berdasarkan penggolongan skala interval melalui perhitungan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Total nilai tertinggi} - \text{Total nilai terendah}}{5}$$

Keterangan:

- 1) Total nilai tertinggi = Total nilai kuesioner tertinggi di masing-masing- variabel
- 2) Total nilai terendah = Total nilai kuesioner terendah di masing-masing-variabel
- 3) 5 = Jumlah penggolongan skala interval

Berdasarkan ketentuan di atas, serta jumlah pernyataan dalam kuesioner di masing-masing variabel dan ketentuan jumlah sampel, maka perhitungan skala interval nilai aktual dan penggolongan kriterianya dari masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1) Perhitungan Kelas Skala Nilai Aktual Variabel Kompensasi

Total nilai kuesioner tertinggi yaitu: $92 \times 11 \times 5 = 5.060$

Total nilai kuesioner terendah yaitu: $92 \times 11 \times 1 = 1.012$

Berdasarkan perolehan nilai ideal (nilai tertinggi), maka penggolongan kelas skala interval untuk variabel kompensasi yaitu total nilai tertinggi – total nilai terendah yaitu $5.060 - 1.012 = 4.048$, sehingga dari hasil tersebut kemudian di bagi 5 kelas skala menghasilkan 809,6 dibulatkan menjadi 810. Jadi kelas interval untuk variabel kompensasi adalah 810 dengan pembagian kelas skala interval sebagai berikut:

Tabel 3.3
Kelas Skala Interval Variabel Kompensasi

Skala Interval	Keterangan
1.012 – 1.821	Sangat Tidak Baik
1.822 – 2.631	Tidak Baik
2.632 – 3.441	Kurang
3.442 – 4.251	Baik

4.252 – 5.062	Sangat Baik
---------------	-------------

2) Perhitungan Kelas Skala Nilai Aktual Variabel Gaya Kepemimpinan

Total nilai kuesioner tertinggi yaitu: $92 \times 8 \times 5 = 3.680$

Total nilai kuesioner terendah yaitu: $92 \times 8 \times 1 = 736$

Berdasarkan perolehan nilai ideal (nilai tertinggi), maka penggolongan kelas skala interval untuk variabel gaya kepemimpinan yaitu total nilai tertinggi – total nilai terendah yaitu $3.680 - 736 = 2.044$, sehingga dari hasil tersebut kemudian di bagi 5 kelas skala menghasilkan 588,8 dibulatkan menjadi 589. Jadi kelas interval untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 589 dengan pembagian kelas skala interval sebagai berikut:

Tabel 3.4
Kelas Skala Interval Variabel Gaya Kepemimpinan

Skala Interval	Keterangan
736 – 1.324	Sangat Tidak Baik
1.325 – 1.913	Tidak Baik
1.914 – 2.502	Kurang
2.503 – 3.091	Baik
3.092 – 3.681	Sangat Baik

3) Perhitungan Kelas Skala Nilai Aktual Variabel Kinerja Karyawan

Total nilai kuesioner tertinggi yaitu: $92 \times 6 \times 5 = 2.760$

Total nilai kuesioner terendah yaitu: $92 \times 6 \times 1 = 552$

Berdasarkan perolehan nilai ideal (nilai tertinggi), maka penggolongan kelas skala interval untuk variabel kinerja karyawan yaitu total nilai tertinggi – total nilai terendah yaitu $2.760 - 552 = 2.210$, sehingga dari hasil tersebut kemudian di bagi 5 kelas skala menghasilkan 442.

Jadi kelas interval untuk variabel kinerja karyawan adalah 442 dengan pembagian kelas skala interval sebagai berikut:

Tabel 3.5
Kelas Skala Interval Variabel Kinerja Karyawan

Skala Interval	Keterangan
552 – 993	Sangat Tidak Baik
994 – 1.435	Tidak Baik
1.436 – 1.877	Kurang
1.878 – 2.319	Baik
2.320 – 2.762	Sangat Baik

Sementara itu untuk analisis deskriptif setiap indikator dari masing-masing variabel penelitian memiliki pengolompokan tersendiri dengan sistem jenjang atau pembagian kelompok penilai. Setiap jawaban atas item pernyataan dalam kuesioner memiliki skor tertentu yang mempunyai rentang dari 1 sampai dengan 5 sesuai dengan skala interval dari instrumen penelitian ini. Skor tersebut memiliki kegunaandalam menghitung nilai skor terendah dan tertinggi yang akan digunakan pada rentang klasifikasi skor untuk tiap indikator yang diteliti. Kelima kriteria penilaian jawaban responden tersebut diharapkan mampu menggambarkan setiap indikator dari masing-masing varibel yang diteliti dalam penelitian ini.

Setiap pernyataan dalam penelitian ini, nilai skor terendah adalah 92 dan nilai skor yang tertinggi adalah 460. Perhitungan skor terendah didapat dari perkalian jumlah pernyataan (1 butir pernyataan atau indikator) dengan skor jawaban terendah yaitu = 1, kemudian dikalikan dengan total responden atau sampel yaitu 92 sehingga menghasilkan skor terendah sebesar : $1 \times 1 \times 92 = 92$. Sementara untuk skor tertinggi pernyataan didapat dari perkalian jumlah pernyataan (1 butir pernyataan atau indikator) dengan skor jawaban tertinggi yaitu = 5, kemudian dikalikan dengan total reponden yaitu 92 orang, maka akan mengasilkan skor

tertinggi sebesar : $1 \times 5 \times 92 = 460$. Selanjutnya, skor tertinggi akan menjadipembagi untuk setiap jumlah perkalian antara skor dan frekuensi di setiap pernyataan yang kemudian akan dikalikan 100 persen sehingga diketahui presentasinya.

Presentase minimal akan didapatkan dengan cara membagi skor minimal yaitu 92 dengan skor tertinggi yaitu 460 kemudian dikalikan dengan seratus persen sehingga presentase minimalnya adalah dua puluh persen (20%). Sementara itu, presentase maksimal tentunya sebesar seratus persen (100%). Setelah diketahui presentase minimal dan maksimalnya, kemudian dilanjutkan dengan membuat rentang klasifikasi skor dari setiap item pernyataan (indikator) maka bisa digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rentang presentase} = \frac{\text{Persentase Maksimal} - \text{Persentase Minimal}}{\text{Jumlah Kategori}}$$

Melalui diperolehnya presentase minimal dan maksimal, maka rentang persentase berdasarkan rumus di atas menghasilkan nilai rentang yaitu:

$$\frac{100 - 20}{5} = 16$$

Melalui perhitungan nilai jenjang di atas, dengan diperolehnya rentang tersebut, maka tanggapan responden pada setiap item pernyataan dimasing-masing indikator dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

Tabel 3.6
Rentang Klasifikasi Skor Per Item Pernyataan atau Indikator

Rentang Skor	Kategori
20,00 – 35,99	Sangat Tidak Setuju
36,00 – 51,99	Tidak Setuju
52,00 – 67,99	Kurang Setuju
68,00 – 83,99	Setuju
84,00 – 100,00	Sangat Setuju

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Analisis uji asumsi klasik diterapkan dengan tujuan dalam memberikan sebuah kepastian persamaan regresi yang digunakan tidaklah bias (Ghozali: 2018) dengan beberapa langkah pengujian sebagai berikut:

1) Uji Normalitas

Pengujian asumsi klasik terkait uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui normalitas distribusi data di setiap variabel. Data yang bagus dalam pengujian analisis regresi merupakan data yang terdistribusi normal. Banyak cara dalam melakukan uji normalitas, salah satunya dengan uji Kolmogorov-Smirnov melalui bantuan program aplikasi SPSS dengan dasar keputusan sebagai berikut:

- a. Data terdistribusi normal jika nilai signifikansi yang diperoleh dari hasil pengujian $> 0,05$.
- b. Data tidak terdistribusi normal jika nilai signifikansi yang diperoleh dari hasil pengujian $< 0,05$.

2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas diterapkan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi atau hubungan antara variabel bebas. Banyak cara alternatif dalam perhitungan uji multikolinearitas salah satunya yaitu melalui pendeteksian nilai toleransi dan Variance Inflation Factor (VIF) melalui bantuan program SPSS dengan dasar ketentuan keputusan sebagai berikut:

- a. Terjadi gejala multikolinearitas jika nilai VIF > 10 atau nilai tolerance $< 0,01$.
- b. Tidak terjadi gejala multikolinearitas jika nilai VIF < 10 atau nilai tolerance $> 0,01$.

3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya ketidaksamaan varians serta residual atas pengamatan dari model regresi yang diterapkan dengan melalui bantuan

program aplikasi SPSS, pengukuran uji heteroskedastisitas menerapkan uji glesjer dengan ketentuan dasar keputusan sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka kesimpulannya tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.
- b. Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka kesimpulannya terjadi gejala heteroskedastisitas.

3.6.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Sugiyono (2016:192) analisis regresi linier berganda merupakan regresi yang memiliki satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen. Adapun persamaan regresi berganda dapat dirumuskan sebagai persamaan $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$ dengan keterangan sebagai berikut:

Keterangan :

Y = Variabel Dependen

a = Harga Konstansta

b_1 = Koefisien Regresi Pertama

b_2 = Koefisien Regresi Kedua

X_1 = Variabel Independen pertama

X_2 = Variabel Independen kedua

e = eror

3.6.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui hasil penelitian apa sesuai dengan pengajuan hipotesis dalam penelitian. Uji hipotesis dalam penelitian ini terbagai kedalam dua bagian yaitu uji hipotesis secara simultan dan uji hipotesis secara parsial dengan pemaparan sebagai berikut.

1) Uji F

Uji F menurut Ghazali (2018:98) merupakan uji yang digunakan untuk tujuan menunjukkan semua variabel bebas dimasukkan dalam model yang memiliki pengaruh secara bersama terhadap variabel terikat. Kriteria pengujian biasanya ditentukan dengan taraf signifikansi dari masing-masing ketetapan peneliti, yang pada umumnya menerapkan batas signifikansi sebesar 0,05. Dasar pengambilan keputusan dalam uji f yang diterapkan di penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai f hitung $>$ f tabel, maka ada pengaruh dari variabel bebas (X) secara simultan terhadap variabel terikat (Y).
- b. Jika nilai f hitung $<$ f tabel, maka tidak ada pengaruh dari variabel bebas (X) secara simultan terhadap variabel terikat (Y)

2) Uji T

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi variasi hubungan antara variabel X dan Y, apakah hubungan yang diperoleh dari variabel X benar-benar berpengaruh secara parsial atau tidak terhadap variabel Y dengan tingkat pengujian yang digunakan yaitu tingkat signifikansi 5% atau 0,05 dan membandingkan nilai t hitung serta t tabel dalam masing-masing kolom signifikansi dengan dasar keputusan sebagai berikut (Ghozali, 2018):

- a. Jika nilai t hitung $>$ t tabel, maka ada pengaruh dari variabel bebas (X) secara parsial terhadap variabel terikat (Y).
- b. Jika nilai t hitung $<$ t tabel, maka tidak ada pengaruh dari variabel bebas (X) secara parsial terhadap variabel terikat (Y).

3.6.6 Uji Korelasi Berganda

Uji analisis korelasi berganda diterapkan untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara variabel yang diteliti. Nilai korelasi berkisar dalam rentang 0 sampai 1 atau 0 sampai -1. Perolehan tanda positif maupun negatif akan menunjukkan arah hubungan yang diperoleh dari uji korelasi tersebut. Penerapan analisis uji korelasi ini ditujukan untuk mengetahui

seberapa jauh derajat atau hubungan antara variabel yang diteliti secara bersamaan dengan menerapkan rumus korelasi berganda sebagai berikut:

$$R = \frac{JK \text{ regresi}}{\sum Y^2}$$

Keterangan:

R = Koefisien korelasi berganda

JK = Jumlah kuadrat

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat total korelasi

Perhitungan analisis uji korelasi berganda dalam penelitian skripsi ini seperti uji analisis lainnya yaitu menggunakan bantuan program SPSS dalam menguji korelasi berganda dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut:

- a. Jika nilai sig < 0,05 maka terdapat hubungan yang signifikan antara variabel penelitian
- b. Jika nilai sig > 0,05 maka tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel penelitian

Selanjutnya setelah mengetahui hasil uji korelasi, maka tingkat korelasi atau hubungan yang diperoleh dari pengujian tersebut diinterpretasikan sesuai dengan pedoman interpretasi uji korelasi sebagai berikut:

Tabel 3.7
Interpretasi Uji Korelasi

Interval Korelasi	Kategori Tingkat Hubungan
0,00 – 0,19	Sangat Rendah
0,20 – 0,39	Rendah
0,40 – 0,59	Sedang
0,60 – 0,79	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat Kuat

3.6.7 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian selanjutnya terkait uji koefisien determinasi (KD) yang pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel dependennya

(Ghozali, 2018:97) atau dengan kata lain mencari seberapa besar sumbangsih yang diberikan dari variabel independent terhadap variabel dependent dimana nilai koefisiennya terletak antara nol sampai 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$).

Nilai KD atau R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Untuk mengukur besarnya pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependent di dasarkan pada pembagian rumus dari masing-masing hubungan baik secara parsial maupun simultan sebagai berikut:

- a. Koefisien Determinasi Simultan dengan rumus $KD_{12} = r_{Y12}^2 \times 100\%$.
- b. Koefisien Determinasi Parsial antara X_1 terhadap Y yaitu $KD_{1.2} = r_{Y1.2}^2 \times 100\%$.
- c. Koefisien Determinasi Parsial antara X_2 terhadap Y yaitu $KD_{2.1} = r_{Y2.1}^2 \times 100\%$.

Pengujian nilai koefisien determinasi dari rumus tersebut dilakukan dengan menggunakan bantuan aplikasi SPSS agar lebih efisien dengan melihat nilai *adjusted r square* dari hasil yang diperoleh dalam pengujian koefisien determinasi tersebut baik saat dilakukan pengujian secara simultan maupun secara parsial dalam mengetahui sumbangsih di setiap variabel penelitian yang terkait.