

# SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT VALE  
INDONESIA Tbk. DEPARTEMEN *MINES SHIFT CHARLIE*  
BLOK PETEA**

**MUH. HAMDANI ANDIKA S.**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

# SKRIPSI

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT VALE INDONESIA Tbk. DEPARTEMEN *MINES SHIFT CHARLIE* BLOK PETEA

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi

Disusun dan diajukan oleh

**MUH. HAMDANI ANDIKA S.**  
**A021191074**



Kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

# SKRIPSI

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT VALE INDONESIA Tbk. DEPARTEMEN *MINES SHIFT CHARLIE* BLOK PETEA

disusun dan diajukan oleh

**MUH. HAMDANI ANDIKA S.**  
**A021191074**

telah diperiksa dan disetujui

Makassar, 30 Januari 2024

Pembimbing Utama



**Prof. Dr. Sumardi, S.E., M.Si**  
**NIP. 195605051985031002**

Pembimbing Pendamping



**Insany Fitri Nurgamar, S.E., M.M**  
**NIP. 198812052015042002**

Ketua Departemen Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Dr. Andi Aswan, S.E., MBA., M.Phil.**  
**NIP. 197705102006041003**

# SKRIPSI

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT VALE INDONESIA Tbk. DEPARTEMEN MINES *SHIFT CHARLIE* BLOK PETEA

disusun dan diajukan oleh

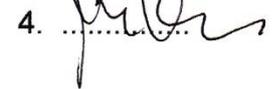
**MUH. HAMDANI ANDIKA S.**

**A021191074**

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
pada tanggal **7 Februari 2024** dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Sumardi, S.E.,M.Si	Ketua	1. 
2.	Insany Fitri Nurqamar, S.E.,M.M	Sekretaris	2. 
3.	Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE.,M.Agr	Anggota	3. 
4.	Dr. Hj. Wardhani Hakim, S.E.,M.Si	Anggota	4. 

Ketua Departemen Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Hasanuddin



Dr. Andi Aswan, S.E.,MBA.,M.Phil

NIP.197705102006041003

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Muh. Hamdani Andika S.

NIM : A021191074

Jurusan/Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT VALE  
INDONESIA Tbk. DEPARTEMEN *MINES SHIFT CHARLIE BLOK*  
PETEA**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang sepengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan 70).

Makassar, 30 Januari 2024

Yang membuat pernyataan,



MUH. HAMDANI ANDIKA S.

## PRAKATA

*Bismillahirrahmanirrahiim. Alhamdulillahirabbil 'alamin.* Segala puja dan puji hanya bagi Allah Swt. sang pencipta dan pengatur alam semesta beserta isinya, sang pemilik segala kebenaran, pemilik segala yang tampak maupun tidak tampak, dan senantiasa mencurahkan rahmat dan kasih sayang-Nya terhadap semua makhluk-Nya tanpa terkecuali sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan sebaik-baiknya yang merupakan amanah akademik untuk meraih gelar S1. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada makhluk paling mulia, insan yang paling agung, rahmat yang mampu memberi petunjuk, nikmat yang tercurahkan, pelita yang menyinari, memberi kabar gembira dan peringatan, yang telah diutus oleh Allah Swt. untuk menjadi *qudwah* bagi manusia setiap generasi, Rasulullah Muhammad saw. beserta keluarga, para sahabat, dan pengikutnya yang mengikuti jejak-jejak *sunnah*-nya dan senantiasa selalu *istiqomah*. Semoga *syafaat* beliau senantiasa menaungi kita semua dalam meneruskan perjuangan beliau untuk mengibarkan panji keadilan di muka bumi ini.

Pada kesempatan ini, penulis akan mencoba menyampaikan rasa terimakasih yang teramat sangat kepada seluruh manusia baik hati yang telah memberikan bantuan dalam bentuk apapun sehingga skripsi ini bisa selesai. Penulis mengakui, dalam penyusunan skripsi ini banyak kendala dan kesulitan yang terjadi. Namun, berkat rahmat Allah Swt. melalui petunjuk, arahan, dan bantuan moril dan materil dari berbagai pihak, semua kendala dan kesulitan itu bisa terselesaikan dengan baik. Berikut penulis akan mencoba menggambarkan satu persatu rasa terimakasih dan sukacita meskipun sebenarnya lebih dari itu, kepada:

1. Allah SWT, yang senantiasa menyertai, melindungi dan memberikan kemudahan kepada setiap Umat-Nya.
2. Kedua orang tua tercinta, ayahanda Mulyadi dan Ibunda Alm. Eni Surya serta keluarga penulis yang senantiasa memberikan dukungan, doa, dan kasih sayang yang melimpah kepada penulis.
3. Bapak Dr. Andi Aswan, S.E.,MBA.,M.Phil., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Kedua dosen pembimbing saya, Bapak Prof. Dr. Sumardi, S.E.,M.Si dan ibu Insany Fitri Nurqamar, S.E.,M.M, yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing, memotivasi, dan berdiskusi dengan penulis selama pengerjaan skripsi ini.
5. Kedua dosen penguji, ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Agr dan Ibu Dr. Hj. Wardhani Hakim, S.E.,M.Si, yang telah memberikan saran dan masukan untuk membuat skripsi saya menjadi lebih baik.
6. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama penulis menempuh pendidikan hingga terselesaikannya studi ini.
7. Bapak dan ibu staff dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin khususnya Bapak Malik dan bapak Iwan yang telah banyak membantu penulis dalam pengurusan administrasi selama menempuh pendidikan di Universitas Hasanuddin.
8. Karyawan PT Vale Indonesia Tbk. khususnya karyawan Departemen *Mines Shift Charlie* Blok Petea, Departemen *External Relation*, dan Departemen *People & Culture* yang telah mengizinkan melakukan magang, observasi, dan mengisi kuesioner.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis mengharapkan adanya kritikan dan masukan yang dapat membangun. Atas segala bantuan dan jasa yang diberikan tidak ada sesuatu yang bisa penulis berikan kecuali berdoa dan berhadap semoga ALLAH SWT senantiasa memberikan ridho dan balasan atas jasa-jas yang telah diberikan kepada penulis. Akhir kata, kiranya bukanlah suatu yang berlebihan apa bila penulis berhadap semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca maupun penulis.

Makassar, 30 Januari 2024

Muh. Hamdani Andika S.

## ABSTRAK

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT VALE INDONESIA Tbk. DEPARTEMEN *MINES SHIFT CHARLIE* BLOK PETEA

Muh Hamdani Andika S

Sumardi

Insany Fitri Nurqamar

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Vale Indonesia Tbk. Departemen *Mines Shift Charlie* Blok Petea. Data yang digunakan penelitian ini diperoleh oleh kuesioner (data primer). Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Adapun jumlah sampel yang digunakan sejumlah 40 karyawan PT Vale Indonesia Tbk. Departemen *Mines Shift Charlie* Blok Petea. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan uji hipotesis yaitu uji T (parsial) dan uji dominan. Hasil penelitian menunjukkan variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Vale Indonesia Tbk. Departemen *Mines Shift Charlie* Blok Petea, kemudian berdasarkan hasil uji dominan ditemukan variabel yang paling dominan terhadap kinerja karyawan PT Vale Indonesia Tbk. Departemen *Mines Shift Charlie* Blok Petea adalah kompensasi

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi, Kinerja Karyawan

## **ABSTRAK**

### **THE EFFECT OF PARTICIPATIVE LEADERSHIP AND COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE PT VALE INDONESIA Tbk. MINES DEPARTEMENT CHARLIE SHIFT PETEA BLOK**

Muh Hamdani Andika S

Sumardi

Insany Fitri Nurqamar

*This study aims to analyze the effect of participative leadership and compensation on employee performance PT Vale Indonesia Tbk. Mines Departement Mines Charlie Shift Petea Blok. The data used in this study were obtained by questionnaire (primary data). This research uses saturated sampling technique. The number of samples used were 40 employees PT Vale Indonesia Tbk. Mines Departement Mines Charlie Shift Petea Blok. The analytical method used is multiple linear regression with hypothesis testing, namely the T test (partial) and the dominant test. The result showed that the variables of participative leadership and compensation had a positive and significant effect on employees performance at PT Vale Indonesia Tbk. Mines Departement Mines Charlie Shift Petea Blok, then based on the dominant test result it was found that the most dominant variable on employee performance at PT Vale Indonesia Tbk. Mines Departement Mines Charlie Shift Petea Blok is compensation.*

**Keywords:** *Participative Leadership, Compensation, Employee Performance.*

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
1.5 Sistematika Penulisan .....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>12</b>
2.1 Landasan Teori.....	12
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.1.3 Perilaku Organisasi .....	13
2.1.4 Pengertian Kepemimpinan .....	14
2.1.5 Teori Kepemimpinan (Robbins & Judges, 2017).....	15
2.1.6 Gaya Kepemimpinan Partisipatif.....	18
2.1.7 Manfaat Gaya Kepemimpinan Partisipatif .....	21
2.1.8 Kompensasi.....	22
2.1.9 Kinerja Karyawan .....	24
2.1.10 Indikator Kinerja Karyawan.....	26
2.1.11 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	27
2.2 Penelitian Terdahulu.....	30
2.3 Kerangka Berpikir.....	35
2.3.1 Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kinerja Karyawan .....	35
2.3.2 Keterkaitan antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan .....	36
2.4 Hipotesis.....	37
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>38</b>
3.1 Rancangan Penelitian.....	38
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	38
3.3 Populasi dan Sampel.....	39
3.3.1 Populasi .....	39
3.3.2 Sampel.....	39
3.4 Jenis dan Sumber Data .....	39
3.4.1 Jenis Data .....	39
3.4.2 Sumber Data .....	40
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	41
3.6.1 Variabel Penelitian.....	41
3.6.2 Definisi Operasional .....	42
3.7 Instrumen Penelitian .....	42
3.8 Uji Validitas dan Realibilitas.....	43

3.9	Teknik Analisis Data .....	44
3.9.1	Analisis Deskriptif .....	44
3.9.2	Analisis Regresi Linear Berganda.....	44
3.9.3	Koefisien Determinasi.....	45
3.10	Uji Hipotesis .....	45
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>46</b>
4.1	Gambaran Umum Perusahaan .....	46
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan .....	46
4.2.3	Nilai-nilai Perusahaan.....	47
4.2	Analisis Karakteristik Responden.....	48
4.2.1	Karakteristik Responen Berdasarkan Usia.....	48
4.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	49
4.3	Analisis Deskriptif .....	50
4.3.1	Penentuan Range.....	50
4.3.2	Deskripsi Variabel dan Perhitungan Skor Variabel.....	51
4.4	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	57
4.4.1	Uji Validitas.....	57
4.4.2	Uji Reliabilitas .....	58
4.5	Analisis Regresi Linear Berganda.....	59
4.6	Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	60
4.7	Uji Hipotesis .....	61
4.7.1	Uji T (Parsial).....	61
4.7.2	Uji Dominan.....	63
4.8	Pembahasan .....	63
4.8.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan PT Vale Indonesia Tbk. Departemen <i>Mines Shift Charlie</i> Blok Petea. ....	63
4.8.2	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Vale Indonesia Tbk. Departemen <i>Mines Shift Charlie</i> Blok Petea. ....	65
4.8.3	Variabel Kompensasi merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan PT Vale Indonesia Tbk. Departemen <i>Mines Shift Charlie</i> Blok Petea.....	66
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP .....</b>	<b>68</b>
5.1	Kesimpulan.....	68
5.2	Saran.....	68
	<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>61</b>
	<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>65</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Kinerja Karyawan Tahun 2022.....	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	31
Tabel 3.1 Definisi Operasional.....	42
Tabel 3.2 Pedoman Skala Likert.....	43
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	48
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	49
Tabel 4.3 Tanggapan mengenai Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1) .....	51
Tabel 4.4 Tanggapan Responden mengenai Kompensasi (X2) .....	53
Tabel 4.5 Tanggapan Responden mengenai Kinerja Karyawan (Y) .....	55
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas .....	57
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas.....	59
Tabel 4.8 Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda .....	59
Tabel 4.9 Hasil Koefisien Determinasi .....	61
Tabel 4.10 Hasil Uji Parsial.....	62
Tabel 4.11 Hasil Uji Dominan.....	63

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian .....	37
---------------------------------------	----

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam sebuah perusahaan, peran Sumber Daya Manusia (SDM) harus mampu menjadi mitra kerja yang dapat diandalkan oleh para pimpinan perusahaan. Kegiatan-kegiatan operasional dalam organisasi atau perusahaan untuk memproduksi suatu barang atau jasa memerlukan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai pelaksananya. SDM tersebut akan membutuhkan pengarahan dalam melaksanakan tugasnya, sehingga dibutuhkan pemimpin yang nyata. Oleh karena itu, sebuah organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha sesuai dengan kekuasaan yang dimilikinya (Zebua, 2017).

Keberhasilan perusahaan atau organisasi tidak lepas dari sosok pemimpin. Pemimpin, selain orang yang menciptakan sebuah tujuan dari suatu organisasi, juga merupakan orang yang dapat memberikan pengaruh kepada pengikutnya yang diberikan secara sengaja untuk membimbing dan memfasilitasi kegiatan dan hubungan dalam kelompok atau organisasi. Robbins (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan.

Pemimpin merupakan orang yang dapat memberikan pengaruh kepada pengikutnya yang diberikan secara sengaja untuk membimbing dan memfasilitasi kegiatan dan hubungan dalam organisasi. Kemampuan tersebut harus dimiliki seorang pemimpin untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan. Rosanah (2019) mengatakan bahwa peran utama pemimpin adalah memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan baik. Peran pemimpin sangat

diperlukan supaya dapat memberikan bantuan, bimbingan, dan arahan kepada karyawan atau bawahan yang bekerja dalam suatu perusahaan agar para karyawannya tersebut dapat melaksanakan atau melakukan tugas yang diberikannya dengan baik. Setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya (Zebua, 2017).

Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Rosanah, 2019). Pemimpin mempunyai peran yang besar dalam menentukan pelaksanaan organisasi suatu perusahaan. Robbins (2017) mengemukakan bahwa efektifitas gaya kepemimpinan tertentu tergantung pada situasi, hal itu disebut dengan *theory contigency*. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin harus sesuai dengan bagaimana situasi dan kondisi yang terjadi di dalam sebuah organisasi. Pemimpin biasanya memiliki ciri khas tersendiri, ciri khas dan gaya sehingga membedakannya dengan orang lain. Salah satu gaya kepemimpinan yang erat melibatkan karyawan yaitu gaya kepemimpinan partisipatif.

Kepemimpinan partisipatif melibatkan penggunaan prosedur keputusan yang memungkinkan orang lain mempengaruhi keputusan pemimpin (Yukl & Gardner, 2018). Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya yang sangat sesuai untuk diterapkan dalam suatu organisasi. Dalam kepemimpinan model ini, seorang pemimpin dan bawahan memiliki peran yang sama besar dalam pencapaian tujuan organisasi (Maulidi dkk., 2022). Pemimpin juga melibatkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan pemecahan masalah. Sehingga, keputusan yang dihasilkan bukan hanya sepihak saja (Maulidi dkk., 2022).

Kepemimpinan partisipatif ditandai dengan pemimpin yang ikut berbaur dan berada ditengah-tengah anggotanya, memperhatikan kebutuhan

kelompoknya dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan arahan, sehingga dapat menciptakan kinerja yang baik (Anwar dkk., 2022). Selanjutnya Anwar dkk. (2022) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif mengutamakan sikap pemimpin dengan pendekatan terbuka, baik dalam menerima masukan, sehingga melibatkan bawahan dalam setiap pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan partisipatif ini akan menghasilkan karyawan yang aktif dalam berdiskusi memberikan pendapat yang mereka miliki yang kemudian para pemimpin dapat memanfaatkan pendapat tersebut sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan sebuah keputusan. Semakin baik gaya kepemimpinan partisipatif dalam memotivasi maupun mengarahkan bawahannya maka akan memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan (Prajitiasari dkk., 2022).

Pada umumnya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh untuk menciptakan efektivitas kerja yang baik bagi pegawainya dalam proses pekerjaan, karena pemimpin mendorong bawahan untuk berpartisipasi aktif dalam pekerjaan agar pegawai termotivasi untuk bekerja lebih keras untuk meningkatkan efektivitas kinerjanya jika diberi kesempatan oleh pimpinan dalam setiap aktivitas organisasi atau perusahaan (Adam dkk., 2023). Dengan digunakannya gaya kepemimpinan partisipatif dalam suatu perusahaan, karyawan akan termotivasi bekerja dengan lebih semangat dan menghasilkan kinerja yang baik (Rini dkk., 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Akpoviroro dkk. (2018) kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Ardiansyah & Bachri (2021) kepemimpinan partisipatif secara positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian itu maka organisasi atau perusahaan diharapkan menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif.

Kinerja karyawan juga dapat ditingkatkan dengan melalui pemberian kompensasi. Semakin tinggi kompensasi yang dapat diberikan kepada karyawan akan memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja karyawan terutama dalam mencapai tujuan (Hidayat dkk., 2019). Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Ambarwati dkk., 2020). Kompensasi termasuk semua bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan dari hasil pekerjaan yang telah karyawan selesaikan. Dalam bekerja, karyawan perlu dimotivasi dengan pemberian kompensasi agar timbul semangat dan kegairahan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga karyawan dapat termotivasi untuk berprestasi dan berkinerja tinggi (Sandora & Ramadhan, 2021). Buulolo (2021) juga berpendapat bahwa kompensasi yang diberikan pada karyawan akan mendorong untuk termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab diembannya. Pemberian kompensasi yang baik dapat membentuk kinerja yang lebih baik dalam perusahaan (Saman, 2020).

Dengan memberikan kompensasi yang layak, karyawan akan dapat lebih giat bekerja secara maksimal sehingga mampu mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Lesmana dkk., 2021). Wasif (2021) mengatakan bahwa kompensasi akan dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan prestasi kerja. Hal sama dikatakan oleh Arif Muhammad dkk. (2019) untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi maka perusahaan perlu memberikan kompensasi yang layak kepada karyawannya. Semakin besar perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawannya, maka usaha karyawan tersebut akan semakin meningkat bahkan berlomba-lomba untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Ardiansyah & Bachri (2021) mengatakan terdapat pengaruh kompensasi secara positif yang signifikan terhadap kinerja

karyawan. Ridwan (2018) mengatakan dalam penelitiannya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, semakin baik kompensasi yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi maka akan semakin baik juga kinerja para karyawan.

Salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi kemajuan organisasi adalah kinerja karyawan (Isman F. Z. dkk., 2023). Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang sangat terkait dengan standar suatu pekerjaan dalam pencapaian tujuan organisasi (Twalib & Kariuki, 2016). Isman F. Z. (2023) mengatakan lebih lanjut bahwa terciptanya kinerja yang baik dalam perusahaan, mampu mempermudah perusahaan untuk mewujudkan visi dan misinya, semakin tinggi atau semakin baik kinerja karyawan maka tujuan yang telah ditetapkan akan semakin mudah dicapai, begitu pula sebaliknya, semakin rendah atau tidak baik kinerja karyawan maka tujuan perusahaan akan sulit dicapai dan juga hasil yang diterima tidak akan sesuai keinginan.

Di Indonesia terdapat beberapa organisasi profit yang bergerak di berbagai sektor salah satu contohnya pertambangan. Industri di bidang pertambangan khususnya nikel sejak beberapa tahun yang lalu menjadi sorotan karena menjadi salah satu bahan baku untuk membuat peralatan yang digunakan dalam kehidupan sehari-hari bahkan menjadi bahan baku utama baterai kendaraan listrik.

PT Vale Indonesia Tbk merupakan salah satu perusahaan di Indonesia yang memproduksi nikel. Perusahaan ini didirikan sejak tahun 1968 merupakan bagian dari Vale yang berpusat di Brazil. PT Vale Indonesia menambang nikel untuk menghasilkan produk akhir berupa nikel *matte* yang pabriknya berlokasi di dekat Desa Sorowako di Provinsi Sulawesi Selatan. Saat ini PT Vale Indonesia Tbk. sedang melakukan pembangunan pabrik di Provinsi Sulawesi Tengah dan

Sulawesi Tenggara. PT Vale Indonesia sendiri memiliki luas wilayah konsesi seluas 118.017 hektar dalam Kontrak Karya yang mereka pegang saat ini meliputi Provinsi Sulawesi Selatan, Sulawesi Tengah, dan Sulawesi Tenggara (*Annual Report 2021 PT Vale Indonesia Tbk.*, 2021).

**Tabel 1.1 Data Kinerja Karyawan Tahun 2022**

<b>Kategori Nilai</b>	<b>Banyak Karyawan</b>	<b>Persentase</b>	<b>Target</b>
A	12	30%	$\geq 50\%$
B	17	42,5%	$\leq 40\%$
C	8	20%	$\leq 10\%$
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Hasil Penilaian kinerja karyawan Departemen *Mines Shift Charlie* Blok Petea dikategorikan dalam daftar penilaian sebagai berikut: Kinerja Baik (A), Kinerja Sedang (B), dan Kinerja Kurang (C). Dapat dilihat pada tabel 1.1 bahwa kinerja karyawan yang bekerja di Departemen *Mines* khususnya *Shift Charlie* Blok Petea masih belum sesuai dengan yang diharapkan. Jumlah karyawan yang mendapatkan nilai kinerja baik berjumlah 12 orang atau sebanyak 30%, kinerja sedang 17 orang atau sebanyak 42,5%, akan tetapi masih terdapat 8 orang yang kinerjanya masih kurang atau sebanyak 20%. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan Departemen *Mines Shift Charlie* Blok Petea masih perlu ditingkatkan lagi agar mencapai target yang diharapkan. Dari hasil wawancara singkat dengan karyawan dengan inisial M, target dari kinerja karyawan Departemen *Mines Shift Charlie* Blok Petea yaitu karyawan yang mendapat kategori nilai C kurang dari 4 orang atau 10%, karyawan dengan kategori B kurang dari 16 orang atau 40%, dan karyawan yang mendapat kategori A harus lebih dari 50% atau sebanyak 20 orang.

Dari hasil pengamatan yang dilakukan, perusahaan telah berusaha semaksimal mungkin untuk menerapkan *Key Behavior Vale*. *Key Behavior Vale*

merupakan lima perilaku kunci yang harus diikuti oleh setiap karyawan Vale sebagai panduan bagaimana mereka bertindak, yang terdiri dari obsesi dengan keselamatan dan manajemen risiko, dialog terbuka dan transparan, pemberdayaan dengan akuntabilitas, rasa kepemilikan, mendengarkan secara aktif, dan keterlibatan dengan masyarakat. Para atasan telah mencoba menerapkan salah satu *Key Behavior* tersebut di dalam kegiatan operasional perusahaan yaitu dialog terbuka dan transparan.

Dalam pengambilan keputusan dalam kegiatan operasional, PT Vale Indonesia memprioritaskan bermusyawarah dengan karyawannya untuk memberikan masukan-masukan kepada pemimpin sebelum keputusan ditetapkan. Perusahaan dengan rutin melakukan *FMDS (Floor Management Development System)*. Dalam kegiatan tersebut karyawan beserta atasan langsungnya berdiskusi dan mengemukakan ide masing-masing mengenai rencana kerja yang akan dikerjakan pada *shift* selanjutnya dan mengevaluasi mengenai rencana kerja yang tidak tercapai pada *shift* sebelumnya. Hal tersebut merupakan pelaksanaan gaya kepemimpinan partisipatif yang memiliki perilaku konsultif, seperti meminta ide bawahan sebelum membuat keputusan akhir, meskipun mereka tetap memegang otoritas keputusan akhir (Ardiansyah & Bachri, 2021). Akan tetapi dalam kegiatan *FMDS* yang dilaksanakan hanya sedikit karyawan yang diikutkan dalam kegiatan tersebut sehingga proses diskusi dan dialog terbuka kurang optimal.

Dari hasil wawancara singkat yang dilakukan pada tanggal 14 November 2022 dengan salah satu karyawan PT Vale Indonesia yang menjabat sebagai *Senior HRBP Analyst*, diketahui gaya kepemimpinan yang digunakan di Departemen *People & Culture* adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Akan tetapi menurut karyawan tersebut tidak selamanya juga gaya kepemimpinan partisipatif

digunakan terutama terkait isu-isu yang mendesak dengan waktu pengambilan keputusan yang sangat sempit. Selanjutnya, hal tersebut diperkuat oleh salah satu karyawan berinisial M yang bekerja di Departemen *Mines Shift Charlie* Blok Petea sebagai *Assistant Trainer*.

Selanjutnya, kompensasi yang diberikan oleh perusahaan juga sangat baik. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan terbagi menjadi pembayaran keuangan langsung dan pembayaran keuangan tidak langsung. Pembayaran keuangan langsung terdiri dari gaji, tunjangan, dan bonus, sedangkan untuk pembayaran keuangan tidak langsung terdiri dari asuransi kesehatan untuk karyawan beserta keluarganya, asuransi kecelakaan kerja, menggunakan pesawat perusahaan, dan simpanan hari tua.

Akan tetapi terdapat permasalahan yaitu, penundaan pemberian bonus yang dilakukan oleh perusahaan diakibatkan adanya masalah mengenai nilai bonus di departemen tertentu lebih rendah dari departemen lain dan sangat susah nya syarat-syarat administrasi untuk menggunakan fasilitas yang menjadi hak karyawan dan keluarga, menurut karyawan yang berinisial M. Selanjutnya menurut keterangan karyawan yang berinisial A, bahwa para karyawan di departemen yang mendapatkan nilai bonus yang lebih rendah dari departemen lain merasa departemennya berhak mendapat nilai bonus yang lebih atau setara dengan departemen lain, karena departemennya memegang peran yang penting dalam produksi perusahaan.

Akibat dari hal tersebut, beberapa karyawan sering bermalas-malasan untuk melakukan pekerjaannya sehingga akan berdampak negatif pada kinerja karyawan tersebut. Pekerjaan yang diberikan tidak selesai tepat waktu sehingga target perusahaan menjadi tidak terpenuhi. Di Perusahaan ini, salah satu indikator

kinerja karyawannya adalah menyelesaikan seluruh tugas dan aktivitas yang diberikan, dan memenuhi sasaran tugas dalam waktu yang ditetapkan.

Sesuai uraian diatas mengenai fenomena yang terjadi tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Vale Indonesia Tbk Departemen *Mines Shift Charlie Blok Petea* ”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dideskripsikan rumusan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Vale Indonesia Tbk. Departemen *Mines Shift Charlie Blok Petea*?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Vale Indonesia Tbk. Departemen *Mines Shift Charlie Blok Petea*?
3. Manakah diantara variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan kompensasi yang lebih berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Vale Indonesia Tbk. Departemen *Mines Shift Charlie Blok Petea*?

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memenuhi ujian sidang akhir sarjana (strata 1) pada Universitas Hasanuddin. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan pada PT Vale Indonesia Tbk. Departemen *Mines Shift Charlie* Blok Petea.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Vale Indonesia Tbk. Departemen *Mines Shift Charlie* Blok Petea.
3. Untuk mengetahui variabel mana antara gaya kepemimpinan partisipatif dan kompensasi yang lebih berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT Vale Indonesia Tbk. Departemen *Mines Shift Charlie* Blok Petea.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penulis mengharapkan agar hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi:

1. Peneliti

Bagi peneliti, penelitian ini merupakan salah satu kesempatan untuk menerapkan teori yang diperoleh dalam kenyataan yang terjadi di lapangan, serta dapat menjadi acuan peneliti-peneliti berikutnya khususnya tentang gaya kepemimpinan partisipatif dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

2. Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan, referensi, dan informasi terkait gaya kepemimpinan partisipatif dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika dalam penelitian ini terbagi menjadi lima bab, yang dirincikan sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini terdiri dari landasan teori yang membahas mengenai gaya kepemimpinan partisipatif, kompensasi, dan kinerja. Selanjutnya uraian tentang tinjauan empirik, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini terdiri dari rancangan penelitian, tempat dan waktu, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian, definisi operasional, instrumen penelitian, dan analisis data.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu proses menengani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan (Masram & Mu'ah, 2017). Menurut Mondy & Martocchio (2016) manajemen Sumber daya Manusia (SDM) adalah penggunaan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya Dessler (2020) mengatakan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan.

Dari definisi diatas, dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah sistem yang terdapat dalam suatu organisasi untuk mengelola karyawan atau pegawai dari masuk hingga keluar dari perusahaan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

##### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Dessler (2020) dalam proses manajemen sumber daya manusia terdapat lima fungsi dasar yaitu *Planning*, *Organizing*, *Staffing*, *Leading*, dan *Controlling* aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap fungsi tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Planning.*

Menetapkan sasaran dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana dan peramalan,

2. *Organizing.*

Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan; membentuk departemen, mendelegasikan otoritas kepada bawahan; menetapkan saluran otoritas dan komunikasi; mengoordinasikan pekerjaan bawahan,

3. *Staffing.*

Menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan; merekrut karyawan prospektif, memilih karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan; menetapkan standar kerja, mengevaluasi kinerja, menasihati karyawan, memberikan kompensasi kepada karyawan,

4. *Leading.*

Meminta orang lain menyelesaikan pekerjaan; menegakkan moral; memotivasi bawahan, dan

5. *Controlling.*

Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar mutu, atau tingkat produksi; memeriksa bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan standar-standar ini; mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

### **2.1.3 Perilaku Organisasi**

Pada dasarnya dapat dikatakan bahwa sebuah organisasi atau perusahaan diciptakan untuk memenuhi kebutuhan suatu konsumen. Di dalam sebuah organisasi atau perusahaan tentunya terdapat banyak perilaku-perilaku yang terjadi di dalamnya. Perilaku organisasi erat hubungannya dengan bagaimana individu bertindak dan bereaksi atas individu atau kelompok lain di dalam sebuah organisasi. Perilaku organisasi adalah suatu disiplin ilmu yang

mempelajari tentang perilaku tingkat individu dan tingkat kelompok dalam suatu organisasi serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi) (Wijaya, 2017). Selanjutnya Amir (2017) mengemukakan, perilaku organisasi adalah segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi, termasuk bagaimana pemikiran, persanaan dan perilaku karyawan sebagai individu, dan sebagai tim.

Robbins (2017) mengatakan bahwa perilaku organisasi adalah adalah bidang studi yang menyelidiki dampak individu, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi, untuk tujuan menerapkan pengetahuan tersebut ke arah meningkatkan efektivitas organisasi, singkatnya, Robbin dan Judges mendefinisikan perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang orang lakukan dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku mereka memengaruhi kinerja organisasi. Perilaku organisasi didefinisikan sebagai kajian ilmu tentang individu-individu untuk mendapatkan informasi mengenai kebiasaan, tingkah laku, cara kerja, dan berbagai dinamika dampak keterlibatan individu di dalam suatu organisasi (Duha, 2018).

Dari beberapa pengertian diatas, dapat menarik kesimpulan bahwa perilaku organisasi adalah sebuah studi yang mempelajari bagaimana individu dan kelompok berperilaku dan bersikap di dalam suatu organisasi dan bagaimama sikap dan perilaku tersebut dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

#### **2.1.4 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada tiap diri individu. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk dipimpin dan memimpin. Kepemimpinan merupakan suatu usaha dari seorang pemmpin untuk merealisasikan tujuan individu ataupun tujuan organisasi (Wijono, 2018).

Selanjutnya kepemimpinan adalah suatu bentuk dominasi yang disengaja atau disadari oleh kemampuan pribadi yang mampu mendorong atau mengajak kepada orang lain dalam melakukan sesuatu berdasarkan atas penerimaan oleh kelompoknya dan mempunyai keahlian yang khusus secara tepat bagi situasi yang khusus (Hutahaean & SE, 2021). Pengertian selanjutnya yang dikemukakan oleh ahli lain bahwa Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl & Gardner, 2018).

Selanjutnya menurut Daft (2017) kepemimpinan adalah hubungan pengaruh antara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan nyata dan hasil yang mencerminkan tujuan bersama mereka. Kepemimpinan adalah kemampuan dalam mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi para bawahannya agar mereka mau bertindak, berperilaku dan berkarya sedemikian rupa sehingga mampu memberikan pekerjaan yang baik demi mencapainya tujuan perusahaan. Seorang pemimpin harus dapat bersikap adil dan memahami apa yang diinginkan oleh bawahannya (Khair, 2019).

Dari penjelasan diatas, dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh individu tertentu untuk mempengaruhi, memfasilitasi dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan dari organisasi.

### **2.1.5 Teori Kepemimpinan (Robbins & Judges, 2017)**

#### **1. *Trait Theory***

*Trait theory* atau teori sifat adalah teori kepemimpinan yang memiliki pandangan bahwa pemimpin merupakan orang yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang membedakannya dengan

pemimpin lain. Teori ini merupakan teori yang berusaha mengidentifikasi karakteristik spesifik (fisik, mental, dan kepribadian) berkaitan dengan keberhasilan kepemimpinan. Terdapat tiga karakteristik berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan adalah:

- a) *Personality* (kepribadian): tingkat energi, toleransi terhadap stress, percaya diri, kedewasaan emosional, dan integritas.
- b) *Motivation* (motivasi): orientasi kekuasaan tersosialisasi, kebutuhan kuat untuk berprestasi, memulai diri, membujuk.
- c) *Ability* (kemampuan): keterampilan, interpersonal, keterampilan kognitif, keterampilan teknis.

## 2. *Behavioral theory*

*Behavioral theory* atau teori perilaku kepemimpinan menyiratkan bahwa kita bisa melatih orang untuk menjadi pemimpin. Teori paling komprehensi dihasilkan dari studi negara bagian Ohio (*Ohio State Studies*) yang berhasil mengidentifikasi adanya dua dimensi perilaku pemimpin yang dinamakan *initiating structure* dan *consideration*. *Initiating structure* adalah seorang pemimpin yang cenderung mendefinisikan dan menyusun perannya dan peran para karyawan dalam pencarian pencapaian tujuan. Selanjutnya, *consideration* adalah sejauh mana hubungan kerja seseorang ditandai dengan rasa saling percaya, menghormati ide-ide karyawan, dan menghargai perasaan mereka.

## 3. *Contingency theory*

*Contingency theory* dapat dikatakan juga sebagai *situasional theory*. Teori ini mengajarkan bahwa efektivitas gaya perilaku kepemimpinan tertentu tergantung pada situasi. Di *contingency theory* para peneliti melihat pengaruh situasional, contohnya dalam kondisi a, gaya kepemimpinan x

akan sesuai, sedangkan gaya kepemimpinan y lebih cocok pada kondisi b, dan gaya z untuk kondisi c.

a) *The Fiedler Model: Fiedler contingency model*: model ini mengusulkan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kecocokan yang tepat antara gaya kepemimpinan dan sejauh mana situasi memberikan kendali kepada pemimpin

b) *Situational leadership theory (SLT)*: teori ini berfokus pada pengikut. Teori mengatakan kepemimpinan yang sukses tergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat bergantung pada kesiapan pengikut, atau sejauh mana mereka bersedia dan mampu menyelesaikan tugas tertentu.

c) *Path-goal theory*: teori ini mengatakan bahwa tugas pemimpin adalah menyediakan informasi, dukungan, atau sumber daya lain yang diperlukan pengikut untuk mencapai tujuan mereka.

d) *Leader-Participation Model*: model ini berpendapat bahwa cara pemimpin membuat keputusan sama pentingnya dengan apa yang dia putuskan. Model ini menghubungkan perilaku kepemimpinan dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan.

#### 4. *Contemporary Theories*

Teori kontemporer adalah teori yang dibangun di atas fondasi baru untuk menemukan cara unik para pemimpin muncul, mempengaruhi dan membimbing karyawan dan organisasi mereka. Teori ini terbagi menjadi:

a) *Leader-Member Exchange (LMX) Theory*: teori ini berpendapat bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin membangun hubungan khusus dengan sekelompok kecil pengikut mereka. Teori ini mengusulkan bahwa di awal sejarah interaksi antara pemimpin dan

pengikut tertentu, pemimpin secara implisit mengkategorikan “masuk” dan “keluar” dan hubungan itu relatif stabil dari waktu ke waktu.

b) *Charismatic Leadership*: pada teori ini bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi pengikut untuk percaya pada mereka. Karakteristik pemimpin karismatik adalah mereka memiliki visi itu, peka terhadap kebutuhan pengikut dan menunjukkan perilaku luar biasa.

c) *Transactional and Transformasional Leadership*: adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi pengikutnya dalam arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tugas pengikut. *Transformational* adalah pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri.

#### **2.1.6 Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

Gaya Kepemimpinan partisipatif atau biasa diartikan gaya kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang pemimpin melibatkan penetapan keputusan perusahaan yang memungkinkan orang lain atau karyawan mempengaruhi keputusan-keputusan pemimpin, hal ini dengan cara karyawan atau bawahan ikut dalam penetapan keputusan dalam pemecahan suatu masalah (Santi, 2020). Kepemimpinan partisipatif melibatkan penggunaan prosedur keputusan yang menginginkan orang lain mempengaruhi keputusan pemimpin (Yukl & Gardner, 2018).

Kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang didalamnya menunjukkan bahwa pemimpin selalu mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan dan kebijakan terkait masalah yang dihadapi perusahaan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Sehingga akan menumbuhkan kerjasama hubungan yang solid antara pemimpin dan bawahan, sehingga akan

memberikan rasa kepercayaan yang dihargai bagi bawahan yang menjadi bagian dari pengambil keputusan secara tidak langsung (Rusydina dkk., 2019).

Terdapat istilah lain yang biasa digunakan untuk menyebut aspek kepemimpinan partisipatif antara lain konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, pemberdayaan, dan manajemen demokratis (Yukl & Gardner, 2018). Kepemimpinan partisipatif sangat memberikan dampak yang baik apabila pemimpin ingin diberikan pendapat atau ide untuk suatu permasalahan yang dapat dikatakan kompleks ataupun masalah yang akan berdampak kepada karyawannya sendiri.

Dengan gaya kepemimpinan partisipatif ini, para pemimpin dan karyawannya akan melakukan pertukaran pikiran dengan cara memberikan pendapat masing-masing, sehingga kepemimpinan partisipatif ini memberikan pengaruh atau keterlibatan bawahan dalam sebuah keputusan seorang pemimpin. keterlibatan karyawan dalam memberikan pendapatnya sebelum pengambilan keputusan akan memberikan rasa kepada karyawan bahwa mereka diberikan kesempatan dan ikut turut bertanggung jawab dalam tercapainya tujuan sebuah organisasi.

Dari penjelasan diatas, dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang dalam proses pengambilan sebuah keputusannya akan melibatkan atau mengikutsertakan karyawannya dengan memberikan kesempatan untuk mereka untuk mengemukakan pendapatnya agar memberikan rasa tanggung jawab dalam usaha pencapaian sebuah tujuan organisasi.

Adapun indikator Gaya kepemimpinan partisipatif menurut Yukl (2018) sebagai berikut:

### 1. Konsultasi

Konsultasi merupakan bentuk komunikasi dua arah. Pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang yang dipimpin agar dapat mengumpulkan berbagai informasi sebelum memutuskan sebuah keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang ditetapkan dan dilaksanakan.

### 2. Keputusan Bersama

Pemimpin bertemu dengan bawahan untuk mendiskusikan masalah yang dialami dan mengambil keputusan bersama. Dalam keputusan bersama ini pemimpin memiliki posisi yang setara dengan karyawannya agar karyawan dapat bebas mengeluarkan pendapatnya, kemudian pemimpin akan menampung pendapat tersebut untuk diputuskan secara bersama-sama.

### 3. Pendelegasian

Pendelegasian ini memberikan perlimpahan wewenang untuk membuat sebuah keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Pendelegasian ini pada dasarnya adalah memberikan kepercayaan kepada bawahan. Karyawan yang menerima delegasi itu harus merupakan bawahan yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi dengan atasannya.

### 2.1.7 Manfaat Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Yukl & Gardner (2018) mengemukakan ada empat manfaat kepemimpinan partisipatif:

#### 1. Decision Quality

Dengan melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan cenderung akan meningkatkan kualitas sebuah keputusan ketika bawahan memiliki informasi yang lebih dan seorang pemimpin tidak mempunyai informasi tersebut dan bawahan dan pemimpin mau bekerja sama dalam menemukan solusi yang baik untuk masalah keputusan.

#### 2. *Decision Acceptance*

Para karyawan atau bawahan akan merasa dilibatkan dan bertanggung jawab dalam membuat sebuah keputusan serta merasa memiliki bahwa keputusan tersebut dari diri mereka, sehingga mereka akan termotivasi untuk melaksanakan keputusan tersebut dengan baik.

#### 3. *Satisfaction with the decision process*

Orang lebih merasa bahwa mereka diperlakukan dengan bermartabat dan hormat ketika mereka memiliki kesempatan untuk mengungkapkan pendapat dan preferensi tentang keputusan yang akan mempengaruhi mereka. Penjelasan itu didukung oleh penelitian tentang keadilan prosedural yang menemukan bahwa kesempatan untuk mengungkapkan pendapat dan preferensi sebelum keputusan dibuat dapat memiliki efek menguntungkan pada sikap kerja dan prestasi kerja terlepas dari jumlah pengaruh sebenarnya yang dimiliki peserta terhadap keputusan akhir.

#### 4. *Development of participant skill*

Pengalaman membantu membuat keputusan yang rumit dapat menghasilkan pengembangan lebih banyak keterampilan dan kepercayaan

diri para karyawan. Akan tetapi, pembelajaran bergantung seberapa banyak keterlibatan peserta dalam proses mendiagnosis penyebab masalah, menghasilkan solusi yang layak, mengevaluasi solusi untuk mengidentifikasi yang terbaik, dan merencanakan bagaimana mengimplementasikannya, serta bergantung juga pada sejauh mana peserta menerima pembinaan dan dorongan dari pemimpin selama tahap proses pengambilan keputusan yang sulit.

### **2.1.8 Kompensasi**

Dessler (2020) mengatakan bahwa kompensasi karyawan mencakup semua bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan mereka. Sesuai dengan pendapat Dessler, Menurut Mondy & Martocchio (2016) kompensasi adalah total semua penghargaan yang diberikan karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Selanjutnya, kompensasi mengacu pada pengembalian uang atau layanan non-moneter yang diterima sebagai konsekuensi dari pekerjaan (Rothwell & Kazanas, 2014). Kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan (Khair, 2019).

Selanjutnya, kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas pekerjaannya atau sesuatu yang diterima pegawai dalam bentuk uang tunai sebagai pengganti atas kontribusi jasanya kepada perusahaan (Lesmana dkk., 2021). Semakin besar perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawannya, maka usaha karyawan tersebut akan semakin meningkat bahkan berlomba-lomba untuk menunjukkan prestasi kerjanya (Wasif, 2021). Sependapat dengan Wasif, Maghfira & Nasution (2022) mengatakan bahwa pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif kepada

karyawan, memunculkan semangat kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Kompensasi sendiri harus diberikan perusahaan dengan wajar dan adil agar dapat menaikkan produktivitas kerja para karyawannya, dengan pemberian kompensasi yang adil, karyawan akan merasa dihargai dan memberi kepuasan terhadap atas apa yang mereka sudah kerjakan dalam periode tertentu.

Kompensasi merupakan salah satu aspek yang sensitif di dalam hubungan kerja. Besar kecilnya pemberian kompensasi tidak mungkin dapat ditentukan begitu saja, tanpa mengantisipasi perkembangan keadaan sekitar perusahaan. Penetapan kompensasi yang hanya berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) saja tanpa didasarkan pada perhitungan-perhitungan yang rasional dan bias dipertanggungjawabkan secara yuridis akan sulit diterapkan dalam jangka panjang (Khair, 2019).

Kompensasi terdiri dari dua komponen, yaitu pembayaran keuangan langsung (*direct financial payments*) dan pembayaran keuangan tidak langsung (*indirect financial payments*). Pembayaran keuangan langsung terdiri dari upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus. Sedangkan, pembayaran keuangan tidak langsung terdiri dari asuransi (Dessler, 2020). Upah sebagai salah satu komponen kompensasi memegang peranan penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan dan sebagai faktor perangsang dalam mendorong karyawan mencapai tujuan, sehingga upah yang layak bagi karyawan harus diperhatikan (Lesmana dkk., 2021).

Dari beberapa pengertian ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi merupakan imbal jasa dari perusahaan atas apa yang karyawan sudah tuntaskan dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam periode tertentu.

Adapun indikator dari kompensasi menurut Dessler (2020) sebagai berikut, yaitu:

1. Gaji

Gaji adalah balas jasa yang diberikan secara periodik kepada karyawan yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok, ataupun kinerja perusahaan serta mempunyai jaminan pasti.

2. Insentif

Insentif adalah penghargaan atau imbalan yang bagian dari keuntungan perusahaan dan diberikan untuk memotivasi para karyawan agar kinerjanya maksimal dan insentif ini sifatnya tidak tetap.

3. Asuransi

Asuransi merupakan penanggulangan resiko atas kerugian yang dialami oleh karyawan yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti yang terjadi pada saat menuju tempat kerja, di tempat kerja, dan kembali dari tempat kerja.

### **2.1.9 Kinerja Karyawan**

Seorang karyawan yang melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta berhasil secara kualitas maupun kuantitas disebut dengan kinerja. Kinerja mencerminkan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan suatu pekerjaan (Darma & Supriyanto, 2017). Selanjutnya, kinerja merupakan hasil kerja karyawan pada jangka waktu tertentu dengan melihat kuantitas dan kualitas produk, unsur-unsur yang mempengaruhinya sebagai *input*, proses pengerjaan produk, hasil kerja yang dihasilkan, dan keuntungan yang akan diperoleh oleh perusahaan atas produk yang dihasilkan (Rusyidina dkk., 2019). Menurut Isman F. Z. Dkk. (2023) kinerja karyawan adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

Pengertian berikutnya mengenai kinerja karyawan yang di definisikan oleh Saman (2020) bahwa kinerja berupa kualitas dan kuantitas hasil kerja (output) individu atau kelompok dalam suatu kegiatan tertentu yang disebabkan oleh kemampuan alamiah atau kemampuan yang diperoleh dari proses pembelajaran. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atau perusahaan secara kualitas dan kuantitas pada periode tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan (Rosanah, 2019).

Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja (Insan & Yuniawan, 2016). Untuk mendapatkan kinerja karyawan yang efektif dan sesuai tujuan organisasi, kinerja karyawan harus dinilai setiap periode tertentu. Penilaian kinerja sendiri dilakukan untuk memantau kinerja karyawan sudah sesuai dengan perencanaan kinerja yang telah disusun oleh perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

Dari penjelasan diatas dapat dipahami bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok atas tanggung jawab yang telah diberikan. Kinerja organisasi merupakan gabungan antara kinerja individu dan kinerja kelompok sehingga untuk memastikan kinerja organisasi baik maka diperlukan upaya peningkatan kinerja individu karyawannya.

Penilaian kinerja juga akan memberikan manfaat kepada organisasi untuk mengetahui karyawan yang bersangkutan telah melakukan dengan baik atau tidak tanggung jawab yang diberikan. Penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja

organisasi (Masram & Mu'ah, 2017). Selanjutnya menurut Mondy & Martocchio (2016) penilaian kinerja adalah sistem review formal dan evaluasi kinerja tugas individu atau tim. Menurut Tsauri (2013) penilaian kinerja merupakan cara sistematis untuk mengevaluasi prestasi, kontribusi, potensi dan nilai dari seorang karyawan oleh orang – orang yang diberi wewenang perusahaan sebagai landasan pengembangan dan sebagainya. Dari beberapa pengertian diatas, dapat dipahami bahwa penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi kerja seorang karyawan pada periode tertentu untuk memastikan karyawan tersebut dapat menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan.

### **2.1.10 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Bangun W. (2019) terdapat beberapa indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja karyawan

#### **1. Kuantitas Pekerjaan**

Kuantitas merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

#### **2. Kualitas Pekerjaan**

Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja yang baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

#### **3. Ketepatan waktu dan Kehadiran**

Ketepatan waktu adalah kemampuan yang dimiliki seorang karyawan dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan waktu yang

telah ditentukan. Kehadiran juga menentukan kinerja karyawan dimana terdapat pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan dalam pengerjaannya sesuai dengan waktu yang ditentukan.

#### 4. Kemampuan Kerjasama

Terdapat beberapa pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, sehingga diperlukan dua atau lebih karyawan dalam pengerjaannya. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan karyawan lainnya.

### **2.1.11 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Kasmir (2019) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

#### 1. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan yang dimiliki karyawan berpengaruh dalam melakukan suatu pekerjaan. Karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik akan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan yang telah ditetapkan dan akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

#### 2. Pengetahuan

Karyawan yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya dengan baik akan lebih mudah dalam melakukan pekerjaannya, dan dapat memberikan hasil pekerjaan yang baik pula

#### 3. Rancangan Kerja

Suatu pekerjaan yang memiliki rancangan yang baik akan memudahkan karyawan dalam menjalankan pekerjaan tersebut dengan tepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

#### 4. Kepribadian

Setiap orang memiliki kepribadian yang berbeda-beda. Seseorang yang memiliki kepribadian yang baik akan dapat melakukan pekerjaannya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab. Pekerja yang dilakukan dengan sungguh-sungguh akan menghasilkan kinerja yang baik pula

#### 5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

#### 6. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah gaya atau sikap pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seseorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.

#### 7. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Budaya organisasi mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan karyawan untuk menuruti atau mengikuti budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.

#### 8. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut mempengaruhi hasil kerja karyawan

#### 9. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar tempat bekerja, yang dapat berupa ruangan, layout sarana dan prasarana, dan hubungan kerja antar karyawan dengan karyawan lainnya. Lingkungan kerja yang baik dapat memberikan suasana yang nyaman dan memberikan ketenangan sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik dan dapat meningkatkan hasil kerjanya.

#### 10. Loyalitas

Loyalitas merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia juga dapat dikatakan karyawan tidak membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaannya kepada pihak lain. Karyawan yang setia atau loyal tentu akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkaryaw menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri.

## 11. Komitmen

Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk bekerja dengan baik merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan mempengaruhi kinerjanya.

## 12. Disiplin kerja

Disiplin kerja adalah usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Pada Tabel 2.1 dapat dilihat beberapa penelitian sebelumnya yang telah dilakukan dalam menguji tentang gaya kepemimpinan partisipatif dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Maulidi dkk. (2022)	Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan di kantor kecamatan Kedemangan Kota Probolinggo	Gaya kepemimpinan partisipatif (X1), kinerja karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif	Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Rini dkk. (2022)	Pengaruh kompensasi, budaya organisasi dan kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan pada CV Monastri Denpasar	Kompensasi (X1), Budaya Organisasi (X2), kepemimpinan partisipatif (X3), dan kinerja karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif	Kompensasi dan kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan
Prajitiasari E. D. dkk., (2022)	Pengaruh kompetensi, Gaya	Kompetensi (X1), Gaya Kepemimpinan	Kuantitatif deskriptif	Variabel gaya kepemimpinan partisipatif

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Kepemimpinan partisipatif dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pesenkopi Di Malang	Partisipatif (X2) Budaya Organisasi (X3), dan Kinerja Karyawan (Y)		berpengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja
Bakri & Haris (2021)	Pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan	Kepemimpinan (X1), komunikasi (X2), kompensasi (X3), kinerja karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif	Secara parsial maupun simultan variabel kepemimpinan, komunikasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Surya Raya Lestari II di Kab. Mamuju Provinsi Sulawesi Barat

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Ardiansyah & Bachri, (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi <i>Coal Processing and Barge Loading</i> – PT. Adaro Indonesia	Kepemimpinan Partisipatif (X1), Kompensasi (X2), Kepuasan Kerja (X3), dan Kinerja karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif	Terdapat pengaruh kepemimpinan partisipatif secara positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh kompensasi secara positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh kepuasan kerja secara positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
Bulolo (2021)	Pengaruh gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan	Gaya kepemimpinan (X1), kompensasi (X2), Kinerja karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan metode kauntitatif deskriptif	Gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				terhadap kinerja karyawan
Jiputra (2019)	Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, kepuasan kerja dan motivasi kerja, terhadap kinerja karyawan pada divisi penjualan PT Rembeka	Kepemimpinan partisipatif (X1), kepuasan kerja (X2), motivasi kerja (X3), kinerja karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Disiplin memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan partisipatif tidak memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja karyawan.
Ridwan (2018)	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi	Gaya Kepemimpinan (X1),	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif	Gaya kepemimpinan dan kompensasi

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pekerja Proyek Pada PT. Arilum)	Kompensasi (X2), dan Kinerja Karyawan (Y)		memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka pikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2012). Kerangka pikir menjelaskan secara teoritis antar variabel yang akan diteliti.

#### 2.3.1 Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan menurut Wodi dkk. (2022) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai".

Selanjutnya, Rini dkk. (2022) dalam penelitiannya dengan judul "Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Monastri Denpasar" mengatakan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV

Monastri Denpasar, yang berarti bahwa semakin baik kepemimpinan partisipatif maka kinerja karyawan akan meningkat.

Dalam penelitian lain, Rusydina dkk. (2019) dalam penelitiannya dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Di Cilegon Banten” mengatakan kepemimpinan partisipatif memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

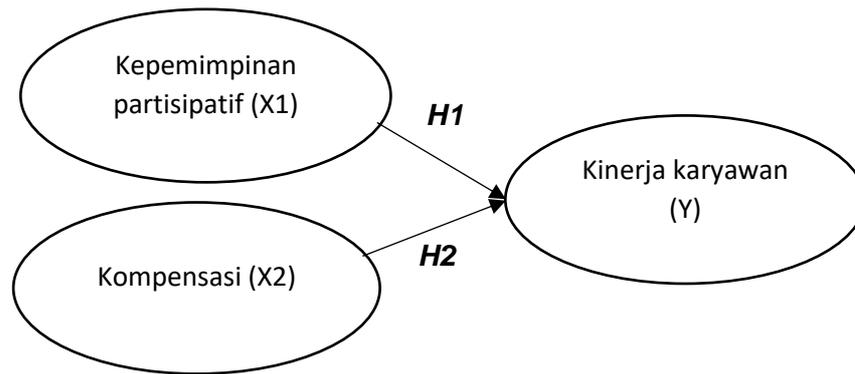
### **2.3.2 Keterkaitan antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan**

Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja menurut Antari (2021) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Klungkung”.

Selanjutnya, Ridwan (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus Pekerja Proyek Pada PT. Arilum)”, diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja.

Dalam penelitian lain, Ambarwati dkk. (2020) dalam penelitiannya dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bagong Sangatta” mengatakan pemberian kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bagong Sangatta.

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan diatas, maka peneliti menyusun kerangka pikir yang akan digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian**

## 2.4 Hipotesis

Merujuk pada teori-teori dan hasil penelitian terdahulu maka diperoleh hipotesis terhadap penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Vale Indonesia Tbk. Departemen *Mines Shift Charlie* Blok Petea

H<sub>2</sub>: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Vale Indonesia Tbk. Departemen *Mines Shift Charlie* Blok Petea

H<sub>3</sub>: Diantara variabel gaya kepemimpinan partisipatif dan kompensasi yang lebih berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Vale Indonesia Tbk. Departemen *Mines Shift Charlie* Blok Petea adalah kompensasi