

SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK SULSELBAR CABANG UTAMA MAKASSAR

ALYA RABIATUL AZHAR

A021181339



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

2023

SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT.BANK SULSELBAR CABANG UTAMA MAKASSAR

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

ALYA RABIATUL AZHAR

A021181339



Kepada

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

2023

SKRIPSI

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK SULSELBAR CABANG UTAMA MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh:

ALYA RABIATUL AZHAR

A021181339

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 25 Oktober 2022

Pembimbing I

Pembimbing II



Prof. Dr. Ria Mardiana Y, S.E.,M.si

Shinta Dewi Sugiharti Tikson, SE., M.Mgt.

NIP. 19670518 199203 2 001

NIP. 19810530 200912 2 003







Prof. Dra. Hj. Dian AS Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM
NIP. 19620405 198702 2 001

SKRIPSI
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK SULSELBAR CABANG UTAMA
MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh
ALYA RABIATUL AZHAR
A021161339

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi pada tanggal 07 Desember 2022
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan.

Menyetujui,
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda-Tangan
1.	Prof. Dr. Hj, Ria Mardiana Y, S.E M.SI	Ketua	1..... 
2.	Shinta Dewi Sugiharti Tikson, SE., M.Mgt	Sekretaris	2..... 
3.	Dr. Fauzia Umar, S.E., MS	Anggota	3..... 
4.	Insany Fitri Nurqamar, S.E.,M.M	Anggota	4..... 

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
UNIVERSITAS HASANUDDIN

Prof. Dra. Hj. Dian AS Perawansa, M.Si., Ph.D., CWM
NIP. 19620405 198702 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Alya Rabiatul Azhar

NIM : A021171023

Jurusan/Program Studi : Manajemen S1

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul:

“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar”

adalah hasil karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu 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 di kemudian 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 pasal 70).

Makassar, 24 Oktober 2022

Yang membuat pernyataan,


Alya Rabiatul Azhar

PRAKATA

Tiada hentinya mengucapkan Puji dan syukur atas kehadiran ALLAH SWT., serta atas ridha rahmat dan karunianya lah peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sulsebar Cabang Utama Makassar”**. Shalawat dan salam kepada baginda Rasulullah Muhammad Shalallahu Alaihi Wa Salam sebagai sosok panutan dan menjadi cahaya bagi seluruh umat manusia khususnya umat Islam. Beliau yang telah mewariskan wahyu Allah Subhanahu Wa Ta’ala yang tertuang dalam kitab suci Al-Quran yang menjadi petunjuk bagi Kita umat Islam.

Dalam proses penulisan penelitian skripsi ini penulis membutuhkan banyak waktu dan tenaga dalam menyelesaikan penelitian ini. Hambatan dan rintangan dialami penulis selama pengerjaan dan pembuatan skripsi ini, namun berkat bantuan, dukungan dan dorongan serta dukungan pihak-pihak terdekat sehingga akhirnya penelitian ini dapat diselesaikan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Terima kasih kepada Allah SWT, untuk hal-hal baik yang diberikan sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.
2. Kepada kedua orangtua tercinta, bapak Azhar Arysyad dan ibu A.Eni Rahmi yang selalu mendukung dan selalu memberikan semangat dan doa sehingga penulis sampai pada tahap ini;
3. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa., M.Sc selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta staf dan jajarannya;

4. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
5. Bapak Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si., CRA., CRP., CWM. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Bapak Prof. Dr. Arifuddin, SE. AK., M.Si., CA., CRA., CRP., CWM. selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Bapak Dr. Anas Iswanto Anwar, SE., MA., CWM. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
6. Ibu Prof. Dr. Hj. Ria Mardiana Y, S.E., M.Si selaku pembimbing I dan Ibu Shinta Dewi Sugiharti Tikson, SE., M.Mgt selaku pembimbing II. Terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala bimbingan, arahan, ilmu yang diberikan. Terimakasih atas waktu yang diberikan karena bersedia memberikan arahnya kapanpun waktu yang dibutuhkan oleh penulis dalam menyelesaikan skripsi ini;
7. Ibu Dr. Fauziah Umar, S.E., MS dan ibu Insany Fitri Nurqamar, S.E., M.M selaku tim penguji. Terima kasih atas segala waktu, arahan dan saran yang telah diberikan kepada penulis demi terselesaikannya skripsi ini;
8. Ibu Prof. Dr. Dian A.S Parawansyah, M.Si., Ph.D., CWM. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
9. Bapak dan Ibu Dosen, serta seluruh pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah banyak memberikan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik;
10. Seluruh staf Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin terkhusus untuk pak Tamsir dan pak Bustamili yang telah membantu perihal administrasi.

11. Untuk saudara-saudaraku, Ade dan Tasya. Terima kasih telah memberikan dukungan semangat untuk penulis menyelesaikan skripsi ini
12. Untuk Meimei, Nabila, Opu dan Opet. Terimakasih selalu memberikan semangat dan menemani penulis sampai saat ini
13. Untuk Adel, Cherry, Mba, Ika, Elsa, Ainun, Cece, dan Opet. Terimakasih telah menemani masa kuliah saya sehingga kehidupan kampus lebih berwarna
14. Kepada grup Ceba: Ana, Inza, Shinta, dan ifa. Terimakasih selalu memberikan semangat dan menemani penulis mengerjakan skripsi ini
15. Untuk Ismi, tetangga yang selalu memberikan semangat,
16. Kepada Kak Devika, terimakasih telah memberikan waktunya untuk membantu penulis
17. Kepada teman-teman HRD Immaj Periode 2021: Hesti, Vania, Fathur, Dhani, Shinta, Evi, Ifa, dan Rias. Terimakasih selalu menemani dalam kepengurusan ini
18. Kepada pengurus IMMAJ Periode 2021 terimakasih atas dukungannya selama ini
19. Kepada keluarga mahasiswa (KEMA) FEB-UH, Ikatan Mahasiswa Manajemen (IMMAJ) FEB-UH yang telah menjadi tempat untuk bisa berproses selama kuliah.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu penulis mengharapkan adanya kritikan dan masukan yang dapat membangun. Atas segala bantuan yang diberikan tidak ada sesuatu yang bisa penulis berikan kecuali berdoa dan berharap semoga ALLAH SWT senantiasa memberikan ridho dan kebaikan atas segala waktu, tenaga yang telah diberikan kepada penulis.

Akhir kata, kiranya bukanlah suatu yang berlebihan apa bila penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi pembaca maupun penulis.

Makassar, 25 Oktober 2022

Alya Rabiatul

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK SULSELBAR CABANG UTAMA MAKASSAR

Alya Rabiatul Azhar
Ria Mardiana
Shinta Dewi Sugiharti Tikson

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik *sampling jenuh* dan diperoleh sebanyak 130 responden sebagai sampel. Sumber data dalam penelitian ini yaitu menggunakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan gaya kepemimpinan partisipatif dan kompensasi memberikan pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kompensasi, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE EFFECT OF PARTICIPATIVE LEADERSHIP AND COMPENSATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE PT. BANK SULSELBAR CABANG UTAMA MAKASSAR

Alya Rabiatul Azhar
Ria Mardiana
Shinta Dewi Sugiharti Tikson

This study aims to determine the effect of participatory leadership style and compensation on the performance of employees of PT. Bank Sulselbar cabang utama. The sample used in this study is saturated sampling technique and obtained as many as 130 respondents as a sample. The source of data in this study is using primary data obtained from distributing questionnaires. The data analysis technique used is multiple linear regression analysis. The results of this study indicate that the participative leadership variable has a positive and significant effect on employee performance, compensation has a positive and significant effect on employee performance. And participatory leadership style and compensation have a simultaneous influence on employee performance.

Keyword: Participative Leadership, Compensation, Employee Performance.

DAFTAR ISI

SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKATA	ix
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Perilaku Organisasi	10
2.1.2 Sumber Daya Manusia	11
2.1.3 Pengertian Kepemimpinan	12
2.1.4 Teori Kepemimpinan	13
2.1.5 Pengertian Kepemimpinan Partisipatif	15
2.1.6 Manfaat Kepemimpinan Partisipatif.....	17
2.1.7 Kompensasi.....	18
2.1.8 Kinerja Karyawan	19
2.1.9 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	19
2.2 Penelitian Terdahulu.....	21
2.3 Hubungan Antar Variabel	25

2.4 Kerangka Penelitian	27
2.5 Hipotesis Penelitian	27
BAB III METODE PENELITIAN	28
3.1 Rancangan Penelitian	28
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	28
3.3 Populasi dan Sampel	28
3.3.1 Populasi	28
3.3.2 Sampel	29
3.4 Jenis dan Sumber Data	30
3.4.1 Jenis Data	30
3.4.2 Sumber Data	30
3.5 Teknik Pengumpulan Data	31
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	32
3.6.1 Variabel Penelitian	32
3.6.2 Definisi Operasional	32
3.7 Instrumen Penelitian	34
3.8 Uji Validasi dan Reliabilitas	34
3.9 Teknik Analisis Data	35
3.9.1 Analisis Deskriptif	35
3.9.2 Analisis Linear Berganda	35
3.9.3 Uji Hipotesis	36
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	37
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	37
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	36
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	39
4.1.3 Nilai-nilai Budaya Perusahaan	40
4.2 Karakteristik Responden	43
4.2.1 Karakteristik Responden berdasarkan Usia	43
4.2.2 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	44
4.3 Deskripsi Variabel	44
4.3.1 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Partisipatif	46
4.3.2 Deskripsi Variabel Kompensasi	47

4.3.3 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	48
4.4 Uji Validitas	50
4.5 Uji Realibilitas	51
4.6 Analisis Regresi Linear Berganda.....	52
4.7 Uji Hipotesis	53
4.7.1 Uji Parsial (Uji Statistik T)	53
4.7.2 Uji Signifikan Simultan (Uji Statistik F)	55
4.8 Koefisien Determinasi (R^2)	56
4.9 Pembahasan.....	57
4.9.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	57
4.9.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Y) .	58
4.9.3 Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kompensasi berpengaruh secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan	59
BAB V PENUTUP	61
5.1 Kesimpulan	61
5.2 Saran.....	61
DAFTAR PUSTAKA.....	63
LAMPIRAN	68

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	21
Tabel 3.1 Definisi Operasional	32
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	43
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	44
Tabel 4.3 Hasil Uji <i>Frequency</i> Gaya Kepimpinan Partisipatif.....	46
Tabel 4.4 Hasil Uji <i>Frequency</i> Kompensasi.....	47
Tabel 4.5 Hasil Uji <i>Frequency</i> Kinerja Karyawan	48
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas.....	50
Tabel 4.7 Hasil Uji Realibilitas.....	52
Tabel 4.8 Hasil Analisis Linear Berganda	52
Tabel 4.9 Hasil Uji Signifikan Parsial (Uji Statistik T)	52
Tabel 4.10 Hasil Uji Signifikan Simultan (Uji Statistik F)	54
Tabel 4.11 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	27
------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Daftar Riwayat Hidup Penulis.....	69
Kuesioner Penelitian.....	70
Tabulasi Kuesiner	71
Hasil Uji Validitas dan Uji Realibilitas.....	83
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	87
Hasil Uji Hipotesis.....	88
Tabel Statistik	89

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan adalah tempat terjadinya sebuah kegiatan produksi barang dan jasa yang akan menghasilkan sebuah keuntungan. Dalam kegiatan ini ada orang-orang yang bertanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan dari perusahaan. Secara umum, orang-orang yang bertanggung jawab melaksanakan kegiatan dari perusahaan memiliki 3 tingkatan yakni manajemen tingkat atas, manajemen tingkat menengah dan ada manajemen tingkat bawah (Muizu & Tisnawati, 2017). Di tingkatan tingkat atas ada yang disebut Pemimpin. Pemimpin adalah orang yang bisa mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan tujuan organisasi secara sukarela. Pemimpin adalah orang yang menciptakan tujuan dari organisasi yaitu visi dan misi (Zauhar, 2021). Pemimpin juga harus bisa menjadi inspirasi oleh karyawan untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan dan memberikan kemampuan dirinya lebih dari hal normal yang biasa ia lakukan.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017). Dalam mencapai tujuan perusahaan Pemimpin sangat diperlukan agar karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan bisa atau dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Karyawan adalah orang yang membantu pemimpin dalam melaksanakan tugasnya yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Proses pengarahan untuk mencapai tujuan dari organisasi bisa juga disebut dengan kepemimpinan. Pemimpin harus bisa menentukan gaya kepemimpinannya untuk mengelola karyawan, karena seorang pemimpin mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu pendorong dalam meningkatkan kinerja dari karyawan. Individu dapat melihat pemimpinnya adalah orang efektif atau tidak berdasarkan kepuasan yang mereka dapat dari peran yang ditampilkan. Dalam teori kontijensi gaya kepemimpinan ditentukan dengan bagaimana situasi dalam organisasi tersebut. Artinya gaya kepemimpinan yang ditetapkan harus tepat pada setiap organisasi salah satu gaya kepemimpinan yang berkaitan erat dengan karyawan adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada gaya kepemimpinan yang kooperatif, kolaborasi, dan komunikatif. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang kuat memiliki sikap positif terhadap pekerjaan akan menunjukkan semangat, dedikasi terhadap kinerjanya di perusahaan (Chan, 2019).

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah sebuah perilaku kepemimpinan yang ditandai dengan berbagi informasi, berkonsultasi dengan mereka yang dipimpin, dan menekankan pengambilan keputusan kelompok (Hitt, Miller, & Colella, 2010). Dalam pengambilan keputusan partisipatif, Pemimpin mendorong karyawan untuk mengungkapkan ide dan saran mereka. Seorang pemimpin partisipatif bertindak sebagai pelatih yang memfasilitasi semua karyawan untuk secara terbuka menunjukkan ide-ide mereka dan memanfaatkan informasi berharga ini dalam pengambilan keputusan (Bhatti, et al., 2019). Salah satu cara agar tujuan organisasi dapat tercapai adalah dengan membuat karyawan tersebut merasa dihargai pendapatnya. Salah satu gaya kepemimpinan yang melibatkan karyawan secara aktif adalah gaya kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan yang hanya satu arah hanya akan mengakibatkan karyawan sangat pasif dan mengalami stress kerja ketika saran atau ide-ide tidak dapat diterima atau didengarkan oleh Pemimpin. Setiap pegawai akan merasa dekat dengan Pemimpinnya dan merasa mendapat perhatian khusus. Karyawan harus diberikan

perhatian individual dan di *follow-up* agar karyawan tersebut mampu mewujudkan misi dari organisasi. Dengan demikian, karyawan bisa merasakan pentingnya berusaha dan bekerja semaksimal mungkin atau menunjukkan kinerja yang tinggi karena hal itu akan mempengaruhi diri dari karyawan itu sendiri. Karyawan akan merasa lebih respek terhadap Pimpinan organisasi.

Selain gaya kepemimpinan, kompensasi merupakan hal yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Setiawan & Mujiati, 2016). Kinerja karyawan yang baik dapat diperoleh apabila karyawan memiliki kepuasan dalam bekerja. (Kurniawan, Alam, & Albar, 2020). Kompensasi digunakan sebagai alat untuk dapat memotivasi karyawan agar meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kinerja yang baik adalah tercapainya tujuan dari perusahaan, sehingga peningkatan kinerja sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan. Pemberian kompensasi yang baik dapat membentuk kinerja yang lebih baik dalam perusahaan (Saman, 2020). Menurut Hasibuan (2020) kompensasi adalah semua pendapatan berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka (Riyadi, 2019). Kompensasi akan diterima oleh orang yang bekerja atau memberikan jasanya kepada perusahaan. Hal hal yang akan mempengaruhi kompensasi adalah tingkat kepuasan kerja, motivasi kerja, serta hasil kerja. Kompensasi sangat erat kaitannya dengan nilai tambah dengan sistem yang dibangun ke dalam lingkungan organisasi (Riyadi, 2019). Kompensasi juga menentukan standar hidup seseorang, ketika kompensasi yang ditinggi maka gaya hidup yang akan dijalani juga tinggi seperti mobil mewah dan juga rumah mewah (Mondy & Martocchio, 2016).

Perusahaan perlu berinvestasi untuk tujuan mempertahankan karyawan, sistem penghargaan yang baik untuk menarik dan mempertahankan kinerja dari karyawan (Supratiningsih, Payangan, Brasit, & Mardiana, 2018). Ketika suatu organisasi tidak memberikan kompensasi yang layak sesuai dengan kinerja karyawan tersebut, karyawan akan merasa tidak puas dan akan sulit untuk melaksanakan tujuan dari organisasi tersebut. Kompensasi yang layak diberikan kepada karyawan, sehingga karyawan merasa adil dan menghargai upaya yang telah dilakukan dalam mengembangkan perusahaan (Wasif, 2021). Ada berbagai jenis organisasi, dapat dibedakan menjadi organisasi profit dan non-profit. Salah satu contoh organisasi profit bank.

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dari masyarakat dalam bentuk simpanan disebut sebagai bank. Kinerja karyawan dalam hal ini menjadi fokus utama dikarenakan mereka terlibat langsung dalam hal pelayanan masyarakat. Salah satu contoh bank yang dituntut untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanannya adalah bank Sulselbar. Dalam kegiatan pelayanannya bank ini selalu dituntut untuk meningkatkan kualitas produk, kualitas pelayanan dan ketertiban keamanan. PT. Bank Sulselbar seringkali masuk kejajaran bank dengan pelayanan yang terbaik menurut survei berbagai lembaga, salah satunya adalah *Marketing Research Indonesia (MRI)* dalam 10 besar bank pembangunan daerah dengan penilaian pelayanan bank Sulselbar menduduki peringkat ke tujuh. Mengingat sektor perbankan merupakan industry yang menjajikan, maka diperlukan manajemen untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar dapat mencapai visi dan misinya serta menjadi *benchmark* dibidangnya (Tikson, Hamid, & Mardiana, 2018).

Dari hasil pengamatan penulis dan wawancara yang telah dilakukan dengan pihak bank Sulselbar bahwa pemimpin menganggap karyawan bukan sebagai bawahan melainkan seperti keluarga sendiri. Pemimpin selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan merasa dihargai. Akan tetapi, dalam kepemimpinan partisipatif masih terdapat masalah yakni lambatnya pengambilan keputusan karena menunggu pendapat dari karyawan lainnya. Kinerja karyawan pada bank Sulselbar diukur dengan menggunakan KPI (*Key Performance Individu*). Tujuan dari dilakukannya evaluasi KPI ini adalah untuk melihat kinerja dari karyawan, sudah sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan oleh bank Sulselbar. Dari hasil pengamatan yang dilakukan dan wawancara, telah terjadi penurunan KPI pada tahun 2020 dari tahun 2019, dibagian penilaian KPI "sangat memuaskan" menurun menjadi 0%. Menurut karyawan bank Sulselbar itu sendiri, ini terjadi salah satunya dikarenakan insentif dan bonus yang lemah.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Akpoviroro, Bolanriwa, & Owotutu, 2018) kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian itu maka organisasi diharap dapat menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif. Hasil berbeda didapat dalam penelitian yang dilakukan oleh (Lor & Hassan, 2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh atau berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Mundakir & Zainuri, 2018) menyatakan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu kompensasi harus diberlakukan sesuai dengan beban kerja yang diberikan kepada pegawai. Hasil berbeda didapatkan dengan penelitian yang

dilakukan oleh (Saman, EFFECT OF COMPENSATION ON EMPLOYEE SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE, 2020) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut berarti semakin tinggi kompensasi yang diberikan, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

PT. Bank Sulselbar adalah bank pembangunan daerah (BPD) Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat (Sulselbar). Bank ini didirikan pada tanggal 13 Januari 1961. Bank Sulselbar. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan kinerja dari pegawai bank sulselbar cabang utama masih terjadi kurangnya kerjasama antar pegawai satu dengan yang lainnya hal ini dikarenakan karyawan merasa bonus yang diberikan tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Bonus yang diberikan kurang dan beban kerja yang diberikan tinggi sehingga beberapa karyawan kinerjanya sering berubah-ubah dan menunjukkan penurunan kinerja.

Dari hasil bacaan peneliti di atas, yang menarik adalah ada dua pendapat berbeda, yaitu gaya kepemimpinan partisipatif dan kompensasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif dan ada juga yang hasilnya gaya kepemimpinan partisipatif dan kompensasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh negatif. Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sulselbar Cabang Utama Makassar.”**

1.2 Rumusan Masalah

Gaya kepemimpinan dan kompensasi adalah dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Bentuk pengaruhnya dapat dijawab melalui pertanyaan penelitian di bawah ini:

1. Apakah gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulselbar Makassar?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulselbar Makassar?
3. Apakah kepemimpinan partisipatif dan kompensasi memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulselbar Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Makassar.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Makassar.
3. Untuk mengetahui pengaruh simultan gaya kepemimpinan partisipatif dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulselbar Makassar.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan referensi kepada orang-orang yang ingin membuat penelitian serupa.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini bisa dijadikan referensi kepada Pimpinan tentang apakah sikapnya selama ini dapat mempengaruhi kinerja karyawannya.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan penulisan penelitian skripsi ini, maka penulis membagi ke dalam tiga bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Merupakan bab pendahuluan tentang Latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Membahas tentang tinjauan teori dan konsep, tinjauan empirik, kerangka pemikiran dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Membahas mengenai metode penelitian yang terdiri dari rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian dan metode analisis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang gambaran umum penelitian, uji validitas dan realibilitas, analisis statistik deskriptif, analisis regresi linear berganda, pengujian hipotesis (uji T, Uji F dan Koefisien determinasi) dan pembahasan.

BAB V PENUTUP

Berisi tentang hasil penelitian, saran kebijakan untuk perusahaan, dan saran untuk penelitian yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset yang penting oleh karena itu harus dikelola secara cermat dan sejalan dengan kebutuhan organisasi. Menurut Dessler (2020) manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan. Selanjutnya, sumber daya manusia adalah praktik organisasi yakni tentang kebijakan, sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2016). Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan berkontribusi pada kualitas, keuntungan dan kepuasan pelanggan. Manajemen sumber daya manusia adalah penggunaan individu untuk mencapai tujuan dari organisasi. Ada enam fungsi dari manajemen sumber daya manusia ini, yakni (Mondy & Martocchio, 2016):

- a. *Staffing*: proses dari organisasi untuk selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat, keterampilan yang tepat, waktu yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. *Performance management*: proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan jika organisasi telah memaksimalkan produktivitas karyawan, tim dan organisasi.
- c. *Human resources development*: merupakan fungsi utama dari HRM yang tidak hanya terdiri dari pelatihan tetapi juga perencanaan karir, pengembangan organisasi, dan manajemen kinerja dan penilaian.

- d. *Compensation*: sistem kompensasi yang matang dan memberikan karyawan penghargaan yang memadai dan adil atas kontribusi mereka untuk memenuhi tujuan organisasi.
- e. *Employee and labor relations*: organisasi diwajibkan oleh hukum untuk mengakui serikat pekerja. Dalam kegiatan HRM yang ada dalam organisasi terkait dengan pergerakan karyawan seperti promosi, demosi, pemutusan hubungan kerja dan pengunduran diri.
- f. *Safety and health*: keselamatan melindungi karyawan dari kecelakaan yang disebabkan oleh kecelakaan yang berhubungan dengan pekerjaan. Kesehatan mengacu pada kebebasan karyawan dari penyakit fisik.

2.1.2 Perilaku Organisasi

Sejak dahulu manusia melalui organisasi-organisasi yang dibentuk, berupaya untuk terus meningkatkan produktivitas efisiensi maupun efektifitas, dalam rangka upaya untuk menekan biaya produksi. Pada dasarnya dapat dikatakan bahwa organisasi dibentuk untuk memenuhi kebutuhannya. Perilaku organisasi berkaitan dengan bagaimana orang bertindak dan bereaksi dalam semua jenis organisasi. Dalam kehidupan organisasi orang dipekerjakan, dididik dan dilatih, diberi informasi, dilindungi, dan dikembangkan. Perilaku organisasi adalah sebuah studi tentang berbagai macam faktor yang berdampak pada bagaimana orang dan kelompok bertindak, berpikir, merasakan, dan menanggapi pekerjaan dan organisasi dan bagaimana juga organisasi merespon lingkungan tersebut (George & Jones, 2011). Perilaku organisasi adalah sebuah bidang studi yang menyelidiki dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan semacam itu untuk memperbaiki keefektifan organisasi (Robbins & Judge, 2017). Dengan demikian,

dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah sebuah bidang studi yang mempelajari tentang bagaimana memperbaiki sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi sehingga dapat memberikan kontribusi secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.3 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Northouse (2016) kepemimpinan adalah proses yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah istilah untuk kemampuan dan kegiatan yang dimiliki dan digunakan oleh pemimpin, yakni upaya untuk mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela (Martin & Irtanto, 2022). Kepemimpinan adalah suatu usaha merealisasikan tujuan organisasi dengan memadukan kebutuhan para pengikutnya untuk terus tumbuh berkembang sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, perlu diketahui bahwa setiap orang merupakan anggota dari kelompok yang berupa organisasi atau perusahaan. Pemimpin merupakan suatu usaha dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu ataupun tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan dapat mempengaruhi, mendukung, dan memberikan motivasi agar para pengikutnya tersebut mau melaksanakannya secara antusias dalam mencapai tujuan yang diinginkan baik secara individu maupun organisasi. Diperlukan adanya tercapainya kebutuhan para karyawan untuk mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi. Lingkup kepemimpinan tidak hanya terbatas pada permasalahan yang terkait dengan situasi internal organisasi, melainkan juga yang mencakup permasalahan yang terkait dengan situasi eksternal organisasi. Permasalahan yang dihadapi oleh pemimpin tidak hanya terkait internal organisasi melainkan situasi eksternal organisasi juga harus dihadapi oleh pemimpin.

Berdasarkan pendapat para ahli di yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah kemampuan dari seorang individu dengan kekuasaannya melakukan sebuah proses mempengaruhi, memotivasi, dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain akan memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan dari organisasi.

2.1.4 Teori Kepemimpinan (Robbins & Judge, 2017):

a. Trait theory

Trait theory atau teori sifat adalah teori kepemimpinan yang berpandangan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang membedakan dengan yang bukan pemimpin. Teori sifat merupakan teori yang berusaha mengidentifikasi karakteristik spesifik (fisik, mental, 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.

b. Behavioral theories

Behavioral theories atau teori perilaku kepemimpinan menyiratkan bahwa seseorang dapat dilatih untuk menjadi pemimpin dalam organisasi (Robbins & Judge, 2017). **Ohio State Studies**, studi ini mengidentifikasi adanya dua dimensi perilaku pemimpin yang dinamakan *initiating structure* dan *consideration*. *initiating structure* adalah peran seorang pemimpin yang akan memberikan gambaran dan menyusun peran karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan

consideration adalah sejauh mana hubungan pekerjaan seseorang ditandai dengan rasa saling percaya, menghormati ide-ide karyawan, dan menghargai perasaan mereka (Robbins & Judge, 2017).

c. *Contingency theory*

Contingency theory dinamakan pula sebagai *Situational theory*. Teori ini mengajarkan bahwa efektivitas gaya perilaku kepemimpinan tertentu tergantung pada situasi. Pada teori ini peneliti melihat pengaruh situasional, misal pada kondisi a gaya kepemimpinan x akan sesuai, sedangkan gaya kepemimpinan y lebih cocok pada kondisi b, dan gaya z untuk kondisi c (Robbins & Judge, 2017).

- a. ***Fiedler Model: Contingency Leadership Model:*** Kinerja organisasi tergantung pada kecocokan antara gaya kepemimpinan dan situasi dari organisasi.
- b. ***Situational Leadership Theory:*** Kepemimpinan yang sukses tergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat bergantung pada kesiapan pengikut, sejauh mana pengikut bersedia dan mampu menyelesaikan tugas tertentu.
- c. ***Path-Goal Theory:*** dikembangkan oleh Robert House, teori ini menyarankan bahwa tugas pemimpin adalah menyediakan informasi, dukungan, atau sumber daya lain yang diperlukan pengikutnya.
- d. ***Leader-Participation Model:*** dalam teori ini menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan.

d. *Contemporary Theories*

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

- a. ***Leader-member Exchange (LMX) Theory***: Dalam teori ini karena adanya tekanan, para pemimpin membangun hubungan khusus dengan sekelompok kecil dengan pengikut mereka.
- 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 Transformational Leadership***: ***Transactional*** 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.

2.1.5 **Pengertian Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan partisipatif adalah melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan (Nothouse, 2016). Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah bersama dengan bawahan, dengan cara melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan. Pada intinya kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang selalu melibatkan seluruh elemen organisasi dalam pengambilan kebijakan organisasi. Titik tekannya hanya kepada penggunaan

partisipasi mereka, pemimpin hanya akan menjadi seorang yang melegalkan apa yang menjadi keputusan semua pihak.

Menurut Yukl (2010) aspek dari kepemimpinan partisipatif yakni konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi (berpusat pada atasan), pemberdayaan dan manajemen yang demokrasi. Gaya kepemimpinan partisipatif sangat erat kaitannya dengan pengambilan keputusan. Setiap keputusan akan berdampak terhadap bawahan, ada baiknya jika sebelum keputusan diambil makan ditampung terlebih dahulu ide-ide kreatif dari bawahan dikarenakan setiap manusia dianugerahi pemikiran yang berbeda-beda. Hal ini terutama penting manakala pemikiran kreatif diperlukan untuk memecahkan masalah yang kompleks atau membuat keputusan yang akan berdampak pada anggota tim. Titik tekan dalam kepemimpinan partisipatif ada pada komunikasi dua arah antara karyawan dan Pimpinan. Dimana saat menemui masalah, Pimpinan tidak membiarkan masalah yang ada dihadapi sendiri, melainkan Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan masukan atau pendapat dalam bentuk saran, mengajukan ide-ide yang dapat memajukan perusahaan serta rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Melalui kesempatan yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan ini dapat membuat karyawan merasa ikut bertanggung jawab dan terlibat dalam tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan pendapat tersebut kepemimpinan partisipatif adalah sebuah gaya kepemimpinan yaitu bagaimana cara pemimpin tersebut nantinya dalam memimpin sebuah organisasi dan perusahaan dan dalam kepemimpinan ini, pemimpin melibatkan karyawan dalam membantu membuat keputusan maupun hal lainnya. Titik tekan ada pada pelibatan karyawan untuk gaya kepemimpinan ini

karyawan harus dilibatkan dengan semua proses agar terwujudnya tujuan organisasi.

2.1.6 Manfaat Kepemimpinan Partisipatif:

Ada 4 manfaat kepemimpinan partisipatif menurut Yukl (2010):

a. *Decision Quality*

Melibatkan orang lain dalam membuat keputusan akan meningkatkan kualitas keputusan, ketika para karyawan memiliki informasi dan pengetahuan yang lebih dari pemimpin dan bersedia bekerja sama dalam menemukan solusi yang baik untuk masalah keputusan.

b. *Decision Acceptance*

Para karyawan yang merasa dilibatkan secara besar dalam membuat keputusan, akan meningkatkan motivasi mereka untuk melaksanakan keputusan tersebut secara sukses, mereka cenderung merasa mempunyai tanggung jawab yang lebih.

c. *Satisfaction with the Decision Process*

Para karyawan akan merasa diperlakukan dengan bermartabat dan hormat ketika mereka memiliki kesempatan untuk mengungkapkan pendapat dan preferensi tentang keputusan organisasi. Karyawan akan merasakan kepuasan dengan proses pengambilan keputusan tersebut.

d. *Development of Participant Skills*

Pengalaman membantu membuat keputusan yang kompleks dapat menghasilkan pengembangan keterampilan yang lebih banyak dari karyawan. Karyawan yang terlibat dalam semua aspek proses

pengambilan keputusan, belajar lebih banyak daripada karyawan yang hanya berkontribusi dalam satu aspek.

2.1.7 Kompensasi

Sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan disebut kompensasi. Menurut Dessler (2020) kompensasi karyawan mencakup seluruh bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan dan yang timbul dari pekerjaan mereka. Kompensasi memiliki dua komponen utama yaitu kompensasi langsung (upah, gaji insentif, komisi, dan bonus) dan kompensasi tidak langsung (asuransi, hadiah liburan dll). Kompensasi adalah total semua penghargaan yang diberikan karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah mereka lakukan (Mondy & Martocchio, 2016). Selanjutnya menurut Saman (2020) kompensasi adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan untuk bekerja jauh lebih baik. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus wajar dan adil untuk meningkatkan produktivitas kerja, karena karyawan dapat merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah sebuah interaksi antara karyawan dan perusahaan, yang akan memberikan sebuah timbal balik dari jasa atau tenaga yang telah dikeluarkan oleh karyawan berupa upah atau fasilitas lainnya.

Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi dan bonus. Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan) meliputi seluruh imbalan finansial langsung. Kompensasi jenis ini meliputi berupa imbalan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh karyawan. Kompensasi non finansial meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan psikologis dan fisik

orang tersebut bekerja. Aspek Kompensasi non finansial tersebut mencakup faktor-faktor psikologis dan fisik dalam lingkungan kerja perusahaan.

2.1.8 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan, pemenuhan tenggat waktu, kompetensi pegawai, serta efektivitas dan efisiensi dalam melakukan pekerjaan (Iqbal, Anwar, & Haider, 2015). Kinerja karyawan adalah pemberian tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan untuk mengambil keputusan mengenai semua aspek pengembangan produk atau layanan pelanggan (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2016). Karena kinerja karyawan terkait langsung dengan kinerja organisasi, perusahaan mengukur kinerja setiap individu karyawan terhadap tujuan organisasi yang telah ditentukan untuk memastikan bahwa karyawan berkontribusi untuk menghasilkan produk dan/atau jasa yang berkualitas tinggi, proses ini disebut manajemen kinerja karyawan (Motlokoa & Monyolo, 2018). Ada beberapa indikator kinerja untuk karyawan, yakni:

- a. Kuantitas: mengukur jumlah unit yang diproduksi, diproses atau dijual terhadap standar yang ditetapkan oleh organisasi.
- b. Ketepatan waktu: mengukur bagaimana tepat waktu dan seberapa cepat pekerjaan dilakukan atau seberapa cepat layanan yang diberikan.
- c. Efektivitas biaya: dapat diukur dengan biaya pekerjaan yang dilakukan jika karyawan memiliki kendala atas biaya pekerjaan.

2.1.9 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja:

Ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Gibson (2017):

- a. Variabel Individu, yaitu kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental; latar belakang, seperti keluarga, tingkatan sosial dan pengalaman; demografi, yaitu umur, asal usul dan jenis kelamin.
- b. Variabel Psikologis, yaitu sikap, pendapat, kepribadian dan motivasi
- c. Variabel organisasi, yaitu sumber daya, kepemimpinan, imbalan dan struktur.

Untuk mendapatkan kinerja pegawai yang maksimal dan tetap berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, maka kinerja pegawai perlu dinilai secara periodik dan berkesinambungan. Penilaian kinerja dilakukan antara lain untuk melihat apakah kinerja pegawai sudah sesuai dengan perencanaan kinerja yang telah disusun dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dengan efisien dan efektif. Selain itu juga dengan penilaian kinerja akan diketahui keberhasilan dan ketidakberhasilan pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Penilaian kinerja adalah proses formal untuk mengukur kinerja karyawan, setiap karyawan yang berkinerja baik akan diberikan penghargaan dan untuk meningkatkan kinerja mereka jika dibawah standar (Noe, Hollenbeck , Gerhart, & Wright, 2016). Penilaian kinerja adalah sistem formal tinjauan dan evaluasi kinerja tugas individu atau tim (Mondy & Martocchio, 2016). Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah sebuah proses untuk melakukan evaluasi yang bisa mengukur dan menilai sejauh mana karyawan bisa menjalankan tanggung jawabnya dan tujuan organisasi bisa tercapai. Artinya penilaian kinerja diperlukan untuk mengetahui karyawan tersebut berhasil menyelesaikan tanggung jawabnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
Sunarta (2013)	Kepemimpinan partisipatif, budaya kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Universitas Negeri Yogyakarta	Kepemimpinan partisipatif (X1), budaya kerja (X2) dan kinerja pegawai (Y)	Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
Dadang (2017)	Gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi birokrasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup (BPLH)	Gaya kepemimpinan partisipatif (X1), budaya organisasi birokrasi (X2) dan kinerja Karyawan (Y)	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi birokrasi berpengaruh secara positif
Dewi & Indra (2019)	Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, lingkungan	Gaya kepemimpinan partisipatif (X1), lingkungan kerja (X2),	Gaya kepemimpinan partisipatif dan

	<p>kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. DEXA Medica- Departemen <i>Manufacturing site</i> Cikarang</p>	<p>budaya organisasi (X3) dan kinerja karyawan (Y)</p>	<p>lingkungan kerja berpengaruh negatif atau tidak berpengaruh sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>
<p>Angel, Roy & Sofia (2019)</p>	<p>Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado</p>	<p>Kompensasi (X1) dan kinerja pegawai (Y)</p>	<p>Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan maka semakin tinggi pula kinerja pegawai</p>
<p>Sulthan & Fetty (2020)</p>	<p>Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Bank</p>	<p>Kompensasi (X1) dan kinerja karyawan (Y)</p>	<p>Variabel kompensasi memiliki pengaruh</p>

	BJB Cabang Utama Bandung		secara positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan di bank BJB cabang utama Bandung.
Dita (2019)	Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sri Metriko Utama Widjaja Palembang	Kompensasi (X1) dan Kinerja karyawan (Y)	Kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Sri Metriko Utamawidjaja
Junaidi, Said & Shabri (2020)	<i>The effect of participative leadership, work discipline, and training on employee performance and organizational performance: study at BKPSDM Pidie Jaya.</i>	<i>Participative leadership (X1), work discipline (X2), training (X3) and organizational performance (Y)</i>	<i>participative leadership effect employee performance significantly.</i>
Rozy, George & Micheal (2019)	<i>Effect of participative leadership style on employee performance of coffe</i>	<i>Participative leadership (X1) and employee performance (Y1)</i>	<i>Correlation result showed a positive and significant relationship</i>

	<i>trading companies in Kenya</i>		<i>between participative leadership style and employee performance.</i>
Riut, Zamroni & Riyanto (2020)	<i>The effect of work discipline and compensation on employee performance</i>	<i>Work discipline (X1), compensation (X2) and employee performance (Y)</i>	<i>compensation has a positive and significant effect on employee performance.</i>
George W, George O & Caren (2016)	<i>The effect of participative leadership style on the performance of COYA senior managers in Kenya</i>	<i>Participative leadership (X1) and employee performance (Y)</i>	<i>the participative leadership style significantly affected employee performance.</i>
Anton (2020)	<i>Effect of compensation on employee satisfaction and employee performance</i>	<i>Compensation (X1), employee satisfaction (Y1) and employee performance (Y2)</i>	<i>significant effect on job satisfaction, in addition, compensation also has a significant effect on employee performance.</i>

2.3 Hubungan antar Variabel

2.3.1 Hubungan antar Gaya kepemimpinan partisipatif (X1) dengan kinerja karyawan (Y)

Gaya kepemimpinan partisipatif merupakan sebuah model kepemimpinan yang melibatkan seluruh karyawan dalam pengambilan keputusan. Salah satu cara agar karyawan tersebut dapat merasa dihargai adalah dengan selalu mendengarkan pendapatnya. Ketika seorang karyawan merasa dihargai dan nyaman ada dilingkungan kerja tersebut, karyawan akan terus mempertahankan posisinya dengan selalu meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut sesuai dengan penelitian lain dilakukan oleh Junaidi et al (2020) dengan judul penelitian "*The effect of participative leadership, work discipline, and training on employee performance and organizational performance: study at BKPSDM Pidie Jaya*". Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik penerapan gaya kepemimpinan partisipatif maka kinerja karyawan akan semakin baik. Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Rozy et al (2019) dengan judul "*Effect of participative leadership style on employee performance of coffee trading companies in Kenya*." Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut dianjurkan pendekatan partisipatif oleh para pemimpin yang menekankan pentingnya kesediaan pemimpin untuk berbagi kekuasaan dengan bawahan, meminta pendapat mereka dan memasukkan pendapat tersebut kedalam pengambilan keputusan.

2.3.2 Hubungan antar Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Kompensasi adalah salah satu alat yang digunakan organisasi untuk mengelola karyawan, bagi organisasi untuk mempertahankan kinerja karyawan.

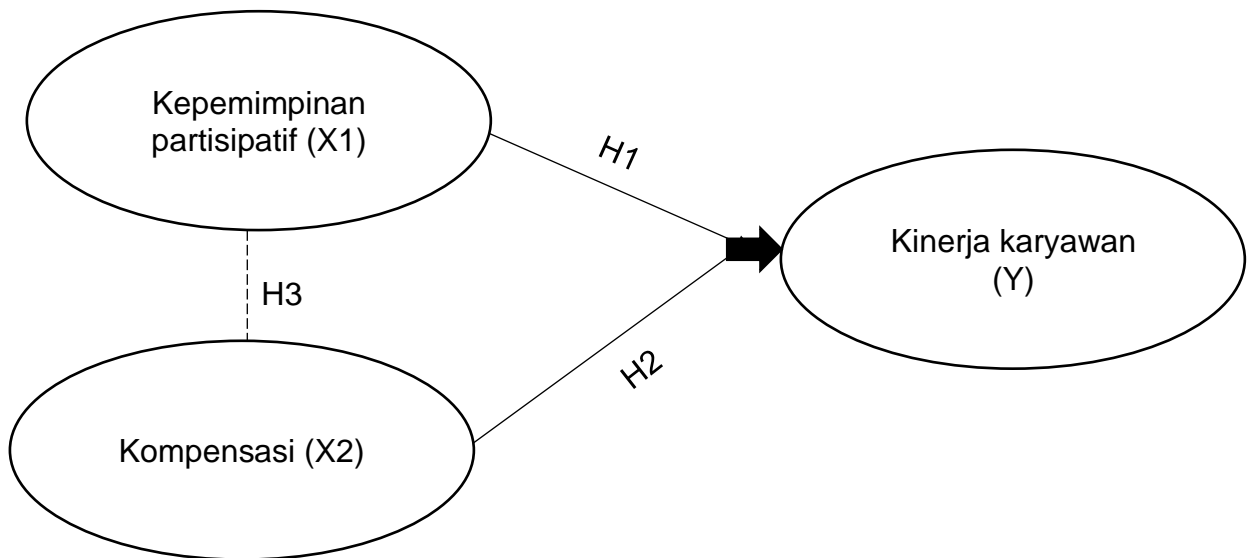
Kompensasi merupakan timbal balik dari hasil kinerja dari karyawan. Kompensasi yang baik juga akan memberikan kinerja yang baik karena salah satu alasan karyawan tersebut ingin bekerja adalah untuk memperoleh kompensasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Riut et al (2020) dengan judul "*The effect of work discipline and compensation on employee performance.*" Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Yusril (2020) dengan judul "Analisis Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk". Hasil dari penelitian ini adalah kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini disebutkan bahwa kompensasi dapat dijadikan alat untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2.3.3 Hubungan antar variabel Gaya kepemimpinan Partisipatif (X1) dan Kompensasi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan menjadi hal yang penting untuk diteliti agar dapat melihat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Kepemimpinan yang efektif dan kompensasi yang baik dapat menunjang peningkatan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif dapat mendorong dan mempengaruhi karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Pratama , Anggraini, & Ariska, 2021) yang berjudul "Pengaruh motivasi, Kompensasi, dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kusuma Raya Utama di Bengkulu tengah". Hasil penelitian ini adalah kompensasi dan gaya kepemimpinan partisipatif memberikan pengaruh secara simultan atau berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi kompensasi dan gaya kepemimpinan partisipatif maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

2.4 Kerangka Penelitian

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan penelitian empiris yang dikemukakan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulselbar cabang utama Makassar.

H₂: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulselbar cabang utama Makassar.

H₃: Gaya kepemimpinan partisipatif dan kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Sulselbar cabang utama Makassar.