



## Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar

Alamsyah<sup>1\*</sup>, Basri Modding<sup>2</sup>, Jeni Kamase<sup>3</sup>

<sup>1</sup> PT. Trans Net Makassar, Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Muslim Indonesia

<sup>2,3</sup> Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Indonesia

Email Korespondensi: [id.alamsyah@gmail.com](mailto:id.alamsyah@gmail.com)

### Abstrak

Tujuan daripada penelitian ini adalah untuk menganalisa secara kuantitatif keterkaitan antara kebijakan kompensasi dan gaya kepemimpinan sebagai upaya untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan survei dan menyebar kuesioner untuk menganalisis fakta dan data-data yang menunjang keterangan yang diperlukan untuk mendukung pembahasan penelitian. Lokasi penelitian dilaksanakan di Kota Makassar tepatnya pada Hotel Horison Ultima Makassar. Metode penelitian menggunakan pendekatan analisis kuantitatif dengan regresi linear sebagai alat penguji statistiknya. Selanjutnya, populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan yang berada pada Kantor Hotel Horison Ultima Makassar yang berjumlah 81 karyawan, karena populasinya relatif sedikit, maka penarikan sampel dilakukan dengan metode sensus yakni dipilih seluruh karyawan untuk dijadikan responden. Hasil studi ini menyatakan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. variabel gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dan menempati urutan kedua dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar. Oleh karena itu, kebijakan yang terkait dengan gaya kepemimpinan masih perlu ditingkatkan terutama pada indikator yang memberikan proporsi terendah, sehingga dapat membentuk gaya kepemimpinan yang mampu mendukung peningkatan kinerja karyawan di masa akan datang. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar, yang berarti semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan akan semakin baik.

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

### 1. Pendahuluan

Era globalisasi membawa dampak ganda, di satu sisi membawa iklim yang semakin terbuka untuk saling bekerjasama saling mengisi dan saling melengkapi, di sisi lain membawa persaingan ketat dan semakin tajam. Karena itu, Indonesia memerlukan tenaga kerja yang memiliki keahlian profesional tinggi untuk menghadapi perkembangan ekonomi global masa kini dan masa akan datang. Menghadapi perkembangan ekonomi global, dimana tantangan dunia kerja dan permasalahan yang semakin kompleks, maka setiap organisasi dituntut untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusianya agar mampu menghadapi berbagai permasalahan yang semakin kompetitif di masa mendatang. Sumber daya manusia merupakan unsur determinan dalam sebuah organisasi. Pengelolaan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu strategi organisasi yang tergolong efektif dalam memaksimalkan kerja pegawai (Basalamah & As'ad, 2021). Manajemen sumber daya manusia menjadi penting karena manusia merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan organisasi dan dalam pengembangannya mengangkat kualitas banyak aspek dan tuntutan yang harus dicapai (Mulang, 2021;Mahdalena & Said, 2021) . Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya, sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhinya. Pencapaian tujuan perusahaan bukanlah hal yang mudah

dilakukan karena diperlukan strategi untuk mencapainya. Masalah mendasar yang sering dihadapi perusahaan adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk melakukan tugas dengan sebaik-baiknya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan (Sitorus et al., 2021). Salah satu cara yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan yaitu dengan pemberian kompensasi. Dalam hal ini juga diatur oleh UU. NO. 13/2013 tentang ketenagakerjaan "Bahwa kesejahteraan pekerja atau buruh adalah suatu pemenuh kebutuhan atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, baik didalam maupun diluar hubungan kerja, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktifitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat". Pendekatan sumber daya manusia menitik-beratkan pada asumsi bahwa manusia merupakan titik pusat segalanya, sehingga tenaga manusia ini harus dimanfaatkan seoptimal mungkin. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sangatlah tergantung pada kemampuan dan kegiatan personilnya yang bekerja secara maksimal (Sitopu et al., 2021). Pengelolaan sumber daya manusia bertujuan untuk memberikan kepada organisasi suatu tujuan kerja yang efektif, termasuk Hotel Horison Ultima Makassar. Hotel Horison Ultima Makassar adalah salah satu hotel yang dinaungi oleh PT Metro Politan Golden Management Makassar. Hotel Horison Ultima Makassar merupakan salah satu Hotel Berbintang 4 (empat) Sulawesi Selatan. Hotel ini juga sebelumnya bernama Victoria Makassar dan pada tanggal 09 Januari 2007 Berganti nama menjadi Hotel Horison Ultima Makassar. Horison Ultima Makassar juga merupakan kategori first class hotel. Hotel ini memiliki fasilitas lengkap seperti pijat dan spa, lounge dan bar, kolam renang outdoor, fitness center fasilitas ruang pertemuan yang luas eksterior. Bangunan bertingkat modern, lobby dengan ukuran medium. Hotel Horison Ultima Makassar menyediakan 129 kamar, dan 21 di antaranya merupakan tipe superior, 28 m<sup>2</sup> kamar superior terletak di lantai 3 dan lantai 4, yang dilengkapi dengan IDDphone, koneksi internet gratis, minibar, coffee atau tea maker, TV satelit dan AC yang dapat diatur sendiri.

Peranan Hotel Horison Ultima Makassar sebagai sarana menginap menjadi sangat penting bagi dunia bisnis, apalagi bagi hotel yang berlokasi di daerah strategis dimana daerah itu sering dikunjungi untuk melakukan kegiatan bisnis. Hotel tersebut tergolong padat modal dan padat karya, dimana dalam pengelolaannya melibatkan tenaga pekerja yang lebih banyak sehingga membantu pemerintah setempat dalam mengatasi berbagai permasalahan seperti penurunan tingkat pengangguran dan juga diharapkan sebagai salah satu sumber pendapatan daerah yang mampu menopang pembangunan ekonomi di Kota Makassar. Untuk mewujudkan semua itu, tentu harus ditunjang oleh pencapaian kinerja karyawan yang maksimal pada Hotel Horison Ultima Makassar. Menurut Prawirosentono (2013:2), kinerja individu adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Selanjutnya menurut Sedarmayanti (2009:269) mengemukakan aspek-aspek penilaian kinerja individu adalah: prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, dan kerjasama. Aspek penilaian kinerja tersebut merupakan sifat atau ciri yang dapat menunjukkan pelaksanaan suatu pekerjaan dengan hasil kerja yang baik. Sehubungan dengan perlunya dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau disebut dengan penilaian kinerja, dimana hasil penilaian kinerja tersebut mengindikasikan bahwa karyawan mampu memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitasnya. Hal ini juga dapat dilihat dari jumlah karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar yakni sebanyak 81 orang karyawan dengan kualifikasi tingkat pendidikan tinggi sebanyak 15 orang dan SLTA sebanyak 65 orang karyawan dan tingkat pendidikan SLTP hanya 1 orang. Data tersebut menunjukkan karyawan masih didominasi oleh tingkat pendidikan SLTA, sehingga perlu upaya pemberian kompensasi yang memadai disertai penerapan gaya kepemimpinan yang efektif guna mencapai kinerja yang lebih baik di masa akan datang. Menurut A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2014:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu: faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, lingkungan kerja, iklim organisasi, dan kebijakan pimpinan termasuk kompensasi, dan gaya kepemimpinan.

Peningkatan kinerja karyawan penting dilakukan agar karyawan memiliki tanggungjawab yang baik terhadap tugas yang diembannya dan dapat melaksanakan pekerjaan secara optimal. Fenomena yang terkait dengan kinerja pegawai pada Hotel Horison Ultima Makassar yang belum sesuai harapan, disebabkan karena pemberian kompensasi kepada karyawan selama ini kurang memotivasi

dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Selain itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan belum efektif dalam menunjang pelaksanaan tugas karyawan secara maksimal untuk bekerja efektif. Sehubungan dengan fenomena kinerja pegawai tersebut, maka faktor yang diyakini mempengaruhi kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar, antara lain: kompensasi, dan gaya kepemimpinan. Pengertian kompensasi oleh Morissan (2018) kompensasi adalah sejumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Selanjutnya Mondy dan Noe (2015:320) membedakan kompensasi menjadi dua jenis, yaitu: kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi, sedangkan kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan yang meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Selanjutnya kompensasi non finansial (*non financial compensation*) (Simanjuntak, 2021; Marpaung et al., 2021; Asmin et al., 2021) terdiri dari: kepuasan yang diterima dari pekerjaan, seperti tanggungjawab, peluang pengakuan, peluang promosi, atau dari lingkungan psikologis dan fisik dimana ia berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafeteria, sharing pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan-imbalan moneter (*ekstrinsik*) saja, akan tetapi juga tujuan dan imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan maupun kesempatan promosi (Haerani et al., 2020; lestari Izaak, 2019; Patulak, 2019).

Fenomena kompensasi yang ada dalam internal Hotel Horison Ultima Makassar saat ini adalah masih banyak keluhan karyawan tentang kompensasi yang diterimanya belum mencukupi kebutuhan, uang lembur yang tidak pasti dibayarkan sehingga karyawan malas untuk bekerja lebih dari waktu jam kerja (lembur). Oleh karena itu, kompensasi perlu diteliti agar dapat diketahui pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar. Keterlibatan gaya kepemimpinan dalam memacu kinerja individu merupakan nilai yang sangat berharga dalam mengoperasikan sebuah organisasi. Keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan kinerja individu merupakan hukum yang bersifat toleransi yang harus dianut oleh setiap pemimpin yang berkeinginan melampaui target, baik waktu maupun hal yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi kerja, sehingga kinerja setiap individu yang ikut bertanggungjawab dalam organisasi, wajib mendapat pembinaan dari atasan yang tertuang dalam gaya kepemimpinan yang dianutnya (Rina, 2020). Sehubungan dengan gaya kepemimpinan pada Hotel Horison Ultima Makassar, lebih cenderung menganut gaya kepemimpinan partisipatif, karena pimpinan lebih cenderung mengadakan konsultasi dengan para bawahan dan meminta serta menggunakan saran-saran bawahan. Sosok gaya kepemimpinan yang didambakan para bawahan adalah perilaku yang dipandang sebagai salah satu sumber kepuasan, baik untuk kepentingan dan kebutuhan sekarang maupun demi masa depan yang lebih baik dan lebih cerah, dalam arti perilaku pimpinan harus merupakan faktor motivasional bagi para bawahannya (Meiyani & Putra, 2019). Dalam hubungannya dengan perilaku pimpinan ini, maka ada dua hal yang dilakukan terhadap bawahan yaitu perilaku pengarahan dan perilaku mendukung. Kedua norma perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros terpisah dan berbeda, sehingga dengan demikian dapat diketahui berbagai gaya kepemimpinan yang sesuai situasi dan kondisi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Permasalahan yang berkaitan dengan pegawai kerap bersumber dari keyakinan pemimpin yang menganggap bahwa semua orang pada hakekatnya sama, dan mereka dapat diperlakukan secara identik, padahal semua orang berbeda secara fisik maupun psikologis satu dengan yang lainnya. Dengan demikian, perbedaan ini menuntut perhatian pimpinan agar setiap bawahan dapat menggali potensi yang dimiliki untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Sehubungan dari hasil survei yang telah dilakukan, yang juga menjadi perhatian peneliti ialah pergantian kepemimpinan pada Hotel Horison Ultima Makassar. Hal tersebut menjadi penting karena bagaimana seorang pemimpin meningkatkan kinerja karyawannya dalam waktu yang singkat, dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif. Khusus di perusahaan ini atasan masih kurang melibatkan diri dalam komunikasi satu arah pada hal sangat diperlukan untuk menyelesaikan masalah karyawan terkait dengan pekerjaannya. Selain itu, atasan juga belum melakukan pengawasan yang ketat kepada bawahannya di mana masih ada bawahan meninggalkan tugas tanpa alasan sehingga tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal sesuai yang diharapkan. Oleh karena itu, diperlukan gaya kepemimpinan yang efektif agar waktu yang relatif singkat tersebut dapat dimanfaatkan seefektif mungkin untuk meningkatkan kinerja karyawan. Data empiris dari kajian terdahulu yang dilakukan Sukmawati (2016) dan Sudirman (2018)

telah membuktikan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan perlu dikaji karena diyakini memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar. Sehubungan dengan beberapa fenomena di atas, maka kebijakan kompensasi dan gaya kepemimpinan sangat diperlukan karena diyakini dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, kompensasi dan motivasi menjadi variabel yang perlu dikaji sehingga kedepannya dapat lebih berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar.

**Tabel 1. Rumusan dan Tujuan Penelitian**

Rumusan Masalah	Tujuan Penelitian
1. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar ?	1. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar.
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar ?	2. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar.
3. Variabel manakah yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar ?	3. Menganalisis variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar.

## 2. Tinjauan Pustaka

### A. Kompensasi

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Besarnya kompensasi (balas jasa) telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya penerimaan kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya dalam hal memenuhi kebutuhan hidupnya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya (D. L. Stone et al., 2015). Jika statusnya, dan pemenuhan kebutuhan menjadi semakin banyak, yang pada gilirannya kepuasan kerja akan semakin baik. Di sinilah sebenarnya letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran). Islam et al (2016) menyatakan bahwa balas jasa membuat anggota tim kerja dapat bekerja sama dan berprestasi. Kompensasi atau balas jasa adalah salah satu faktor yang sangat penting baik untuk kepentingan pekerjaan maupun untuk kepentingan organisasi. Kompensasi bagi organisasi adalah merupakan unsur pembiayaan, di lain pihak bagi pegawai kompensasi merupakan penentu status sosial dalam lingkungan masyarakat. Menurut Riyadi (2011), kompensasi dapat dibedakan menjadi 2 (dua) jenis, yaitu: kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari gaji, upah, bonus dan komisi, sedangkan kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan yang meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi non finansial (*non financial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diterima baik dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut berada, seperti rekan kerja yang menyenangkan, kebijakan-kebijakan yang sehat, adanya kafeteria, sharing pekerjaan, minggu kerja yang dipadatkan dan adanya waktu luang. Dengan demikian kompensasi tidak hanya berkaitan dengan imbalan-imbalan moneter (ekstrinsik) saja, akan tetapi juga pada tujuan dan imbalan intrinsik organisasi seperti pengakuan maupun kesempatan promosi (Oktiani, 2017; VU, 2020). Berdasarkan pengertian di atas, dapat dipahami kompensasi bagi sumber daya manusia menjadi penting didalam penerapan manajemen sumber daya manusia dalam mempengaruhi kinerja pegawai/karyawan. Kompensasi merupakan sesuatu yang berperan penting dalam rangka meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan karyawan, sehingga beralasan bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Lebih lanjut (D. L. Stone et al., 2015; Suazo et al., 2009) menyatakan bahwa ada dua filosofi kompensasi mendasar yang dapat dilihat sebagai titik akhir adalah filosofi orientasi kelayakan dan

filosofi berorientasi kinerja. Filosofi kelayakan dapat dilihat di banyak organisasi yang secara tradisional telah memberikan kenaikan otomatis kepada karyawannya setiap tahun. Lebih jauh lagi kebanyakan karyawan menerima presentase kenaikan yang sama atau hampir sama setiap tahunnya. Pimpinan suatu organisasi menjalankan filosofi kelayakan ini percaya bahwa karyawan yang bekerja untuk satu tahun lagi layak untuk mendapatkan kenaikan gaji pokok dan seluruh program insentif dan bonus juga harus tetap berjalan dan dinaikkan, dengan mengabaikan perubahan kondisi ekonomi dan industri yang ada. Biasanya dalam organisasi yang mengikuti filosofi kelayakan, kenaikan gaji merujuk kepada kenaikan biaya hidup apakah itu terkait secara spesifik dengan indikator ekonomi atau tidak. Filosofi ini berarti setiap karyawan terus bekerja sepanjang hidupnya, biaya organisasi pun meningkat dengan tidak memperhatikan kinerja karyawan atau tekanan kompetitif dari organisasi yang lain. Jika filosofi orientasi kerja ini diikuti, tidak seorangpun yang dijamin mendapatkan kompensasi dengan hanya menambahkan satu tahun lagi dalam melayani atau bekerja di suatu instansi. Bahkan gaji dan insentif didasarkan pada perbedaan kinerja di antara seluruh karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja baik akan mendapatkan kenaikan kompensasi yang lebih besar, dan mereka yang tidak berkinerja memuaskan jika kenaikan kompensasi kecil atau bahkan tidak ada kenaikan kompensasi. Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas azas dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang diberikan dapat merangsang gairah dan semangat kerja karyawan, serta mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik. Bentuk kompensasi tersebut akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya terhadap organisasi. Dalam pemberian kompensasi tersebut, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri dan nilai organisasi. Kompensasi mempunyai pengaruh besar dalam penarikan pegawai, motivasi, kinerja dan produktivitas (Bernardin dan Russel, 2003:373). Menurut Latief et al (2018), pemberian kompensasi beragam sesuai dengan kebijakan dari pengambil keputusan instansi pemerintah atau swasta. Lazimnya pemberian kompensasi jabatan, kompensasi lauk pauk, kompensasi kesehatan dan insentif transportasi. Oleh karena itu pemberian kompensasi ini sangat penting dan sangat diharapkan oleh pegawai untuk dapat meningkatkan kemampuan kerjanya. Pemberian kompensasi tidaklah harus berbentuk tunjangan struktural, tunjangan fungsional, tunjangan kesehatan dan tunjangan operasional. Namun pemberian kompensasi itu dapat berupa pemberian fasilitas kerja, peluang waktu, jaminan masa depan dan hal-hal yang berkaitan dengan pemicu kinerja (Fletcher-Brown et al., 2020; Jung, 2017). Uraian di atas juga memberikan pandangan bahwa dalam memahami pemberian kompensasi tidaklah disesuaikan dengan bentuk pemberian material atas jabatan atau jasa. Namun pemberian kompensasi yang dimaksud tersebut adalah memberikan suatu nuansa kelayakan dan kepantasan kepada pegawai untuk melakukan aktivitas agar lebih produktif.

## B. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandang. Menurut (Akob et al., 2021; Akob et al., 2020) dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin terhadap bawahan terdapat 2 hal, yaitu: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan yaitu sejauhmana pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah, memberitahukan dan menetapkan apa yang seharusnya dikerjakan pengikut, melakukan pengawasan secara ketat kepada bawahannya. Sedangkan perilaku mendukung yaitu sejauhmana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengarkan, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan seseorang tidak bersifat "*fixed*" artinya seseorang yang menduduki jabatan pimpinan yang mempunyai kapasitas untuk "*membaca*" situasi yang dihadapi secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tuntutan situasi yang dihadapinya, meskipun penyesuaian itu mungkin hanya bersifat sementara. Oleh karena itu, untuk mengenal lebih jauh bagaimana seorang pemimpin dalam mengambil sikap dan keputusan menghadapi situasi tertentu, perlu dikemukakan beberapa tipe gaya kepemimpinan agar pengetahuan terhadap kepemimpinan semakin jelas (Mappamiring et al., 2020; Mappamiring & Putra, 2021).

Gaya kepemimpinan partisipatif pada umumnya berkembang ke arah saling percaya antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin cenderung memberi kepercayaan pada kemampuan staf untuk menyelesaikan tanggungjawab mereka. Sementara itu, kontak konsultatif tetap berjalan terus. Dalam

gaya kepemimpinan ini pemimpin mendengar, menerima bekerja sama dan memberi dorongan dalam proses pengambilan keputusan (Avolio & Gardner, 2005; www.gallup.com, 2017). Kepemimpinan partisipatif merupakan unsur gaya yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menjalankan aktivitas organisasi. Konsep perilaku kepemimpinan menurut Arfah & Aditya (2019) merupakan unsur penting dalam organisasi, karena menyangkut hubungan antara kepemimpinan partisipatif dengan anggota kelompok yang dipimpinnya. Komponen dari kepemimpinan partisipatif merupakan suatu proses untuk berpartisipasi dengan bawahannya dalam mengikuti atau menjadikan kepemimpinan partisipatif sebagai panutan atau suri tauladan dalam meletakkan dasar-dasar gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Konsep kepemimpinan partisipatif menurut Meiyani & Putra (2019) menyatakan bahwa partisipasi pemimpin dalam kepemimpinan harus sesuai perbuatan, kelakuan atau perangai yang konsisten, teguh, tangguh dan kuat dalam memimpin, sehingga kepemimpinannya menjadi panutan atau contoh yang terbaik dari penilaian orang-orang yang dipimpin, yaitu dengan ikut terlibat langsung dalam setiap aktivitas kerja, memiliki perasaan senasib sepenanggungan, sukarela membantu bawahannya dan bijak dalam memimpin. Pemahaman mengenai kepemimpinan partisipatif seyogyanya menghasilkan dua aspek fungsi kepemimpinan dan aspek figur kepemimpinan. Kepemimpinan partisipatif menurut aspek fungsi kepemimpinan adalah sosok pemimpin yang mempunyai perlakuan, perbuatan, tabiat, karakter dan budi pekerti yang memberikan manfaat dan faedah bagi pengikutnya. Sedangkan aspek figur kepemimpinan adalah sosok pimpinan yang mempunyai kepedulian, perhatian, pembelaan dan integritas yang tinggi dalam melakukan pembinaan, bimbingan, pengarahan dan nasehat kepada orang-orang yang dipimpinnya. Kedua fungsi dan figur kepemimpinan tersebut seringkali terpadu dalam suatu elaborasi kepemimpinan yang ideal dalam gaya kepemimpinan partisipatif.

Gaya kepemimpinan demokratis, demokrasi secara etimologi berasal dari kata "*demos*" yang berarti rakyat atau penduduk suatu tempat, dan "*createin*" yang berarti kekuasaan atau kedaulatan. Jadi, "*demos-creatin*" atau demokrasi adalah keadaan negara dimana dalam sistem pemerintahannya, kedaulatan di tengah rakyat, kekuasaan tertinggi berada dalam keputusan bersama rakyat (Besieux et al., 2018). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi sehingga suatu bangsa memiliki tipe kepemimpinan yang demokratis, antara lain : Faktor sifat dan bentuk negara yang dipimpinnya. Negara federal cenderung melaksanakan asas desentralisasi, sedangkan negara kesatuan biasanya melaksanakan asas sentralisasi dalam menjaga kesatuan negara; Faktor rezim yang berkuasa, kalau rezim yang berkuasa dalam suatu negara adalah rezim yang otoriter, maka cenderung melaksanakan sentralisasi, sedangkan rezim yang berkuasa dengan memakai paham demokrasi maka cenderung melaksanakan desentralisasi; Faktor geografis, dengan negara kepulauan yang terpisah-pisah maka untuk efisiensi kerja pemerintah biasanya melaksanakan desentralisasi, dan sebaliknya negara kontinental mudah mengatur dengan sentralisasi; Faktor warga negara, negara yang homogen penduduknya cenderung untuk melaksanakan sentralisasi, tetapi sebaliknya negara yang heterogen penduduknya cenderung melaksanakan desentralisasi; Faktor sejarah, negara yang sering terjadi pemberontakan diimbangi dengan adanya sentralisasi begitu juga negara yang sering melakukan peperangan, tetapi sebaliknya negara yang terkenal damai tetapi masyarakatnya banyak protes lebih baik dilaksanakan desentralisasi. Tipe demokratis dalam melakukan kinerjanya terutama dalam menyikapi persaingan tidak sehat, tidak akan dibiarkan berkembang karena persaingan yang tidak sehat dalam organisasi yang pada gilirannya akan menimbulkan pemborosan sumber daya dan dana yang terbatas. Selain itu, dapat pula merusak suasana kebersamaan yang harus dipertahankan dalam organisasi. Singkatnya, seorang pemimpin yang demokratis melihat bahwa dalam perbedaan-perbedaan merupakan kenyataan hidup yang harus terjamin kebersamaan (Gani, 2020; Nasir et al., 2020).

Gaya kepemimpinan konsultatif, Gaya kepemimpinan konsultatif adalah gaya kepemimpinan yang ditandai oleh kebutuhan kelompok akan kehadiran seorang pemimpin di tengah-tengah mereka guna memecahkan persoalan secara bertukar pikiran dan mendorong anggota kelompok tersebut untuk mendapatkan kesempurnaan yang tepat (Baihaqi & Suharnomo, 2010). Gaya kepemimpinan konsultatif adalah pertukaran pikiran antara atasan dengan bawahan untuk mendapatkan kesimpulan yang sebaik-baiknya guna memperoleh suatu keputusan yang bersifat bijaksana, adil dan dapat diterima secara bersama-sama. Gaya konsultatif ini dibangun atas gaya direktif, kurang otoriter dan banyak melakukan interaksi dengan para staf dan anggota organisasi. Fungsi pemimpin lebih banyak

berkonsultasi, memberikan bimbingan, motivasi, dan memberi nasehat dalam rangka mencapai tujuan. Menurut (Brown et al., 2005; R. J. Stone, 2019) gaya kepemimpinan konsultatif adalah suatu proses pertukaran pikiran antara bawahan, dengan atasannya untuk mendapat keputusan yang sebaik-baiknya. Di dalam proses konsultasi tersebut terdapat nilai-nilai nasehat, saran, dan mengetahui jalan pikiran dan pendapat bawahan. John Wecks berpendapat bahwa konsultatif dapat mengatasi perselisihan pendapat tanpa sakit hati, sebab konsultatif bernilai keakraban dan kekeluargaan. Brown et al (2005) dan R. J. Stone (2019) memandang gaya kepemimpinan konsultatif sebagai sarana kreatifitas seorang pemimpin yang menerapkan nilai-nilai demokrasi yang sempurna. Menerapkan gaya kepemimpinan konsultatif sama dengan membuka diri kepada bawahan untuk memberikan kesempatan kepada bawahan terutama bantuan pemikiran tentang masa depan organisasi/perusahaan.

Gaya kepemimpinan delegatif, menurut Hamid & Kurniawaty (2020) menyatakan bahwa, gaya kepemimpinan *free-rein* (delegasi) adalah penyerahan wewenang (tanggung jawab) dari pimpinan ke bawahan di dalam sebuah organisasi dengan harapan tugas tersebut dapat dipertanggungjawabkan, dan diselesaikan tepat pada waktunya, serta tidak bertentangan dengan tujuan yang ingin dicapai. Gaya kepemimpinan delegatif adalah gaya yang mendorong kemampuan staf untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang dilakukan oleh pemimpin sehingga gaya ini hanya bisa berjalan apabila staf memperhatikan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran organisasi. Menurut (Rivai & Sagala (2011) bahwa tipe seseorang yang bergaya delegatif adalah mempunyai kemampuan membuat staf atau pengikutnya mengerjakan apa yang diinginkan untuk dilakukan. Menilai kesuksesan penyelia dalam meraih respon yang efektif dan antusias dari stafnya dan dalam mempromosikan suasana yang menyenangkan. Seorang delegator harus mempertimbangkan sejauhmana telah memberikan pengetahuannya terhadap stafnya, telah memberikan kontrol yang efektif dan sesuai, telah menstimulasi respon yang efektif dan antusias bawahannya, memberikan suasana yang menyenangkan, dan disukai bawahan atau stafnya. Pandangan (Haerani et al., 2020) terhadap gaya kepemimpinan delegatif mengatakan bahwa secara jujur delegatif itu adalah sebuah gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada pembagian kebijakan dalam menjalankan tugas dan wewenang kepada orang lain. Sehingga dalam pengertiannya ia meningkatnya dengan kalimat, "Pemberian wewenang dan tanggung jawab kepada orang yang dipercaya. Pendapat Haerani et al (2020) dalam gaya kepemimpinan delegatif sangat mengutamakan nilai kepercayaan atasan terhadap bawahan. Delegatif ditarafkan apabila pimpinan benar-benar memiliki tingkat kepercayaan terhadap bawahannya. Seorang delegator tidak akan melakukan suatu pendelegasian apabila tidak mengenal dengan baik stafnya. Jadi, yang dapat menerima amanah yang bersifat pendelegasian sebuah tugas, hanya dapat terjadi apabila pihak atasan/manajer mengenal dengan baik bawahannya.

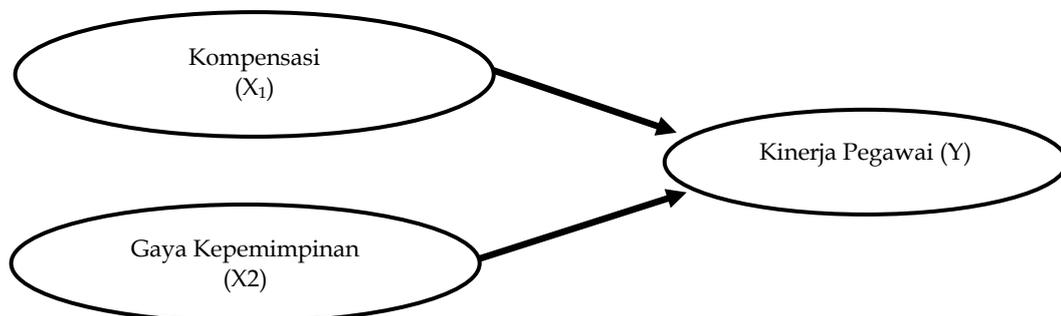
### C. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan prestasi yang dihasilkan dari suatu proses atau cara bertindak dalam suatu fungsi. Kinerja sebagai suatu proses adalah berkenaan dengan aktivitas sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Oleh karena itu, kinerja adalah aktivitas yang berkaitan dengan unsur-unsur yang terlibat dalam suatu proses, maka pencapaian hasil (output) yang diinginkan adalah standar suatu kerja dalam organisasi. Menurut (Akob et al., 2020; Setya, 2010) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu proses manajemen yang dirancang untuk mengembangkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa sehingga baik tujuan individu maupun tujuan organisasi dapat bertemu. Kinerja adalah aktifitas yang berkaitan dengan unsur-unsur yang terlibat dalam suatu input dan proses untuk menghasilkan suatu output dan benefit. Kinerja pegawai pada dasarnya adalah kemampuan untuk mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan maksud untuk menjaga kualitas pekerjaan (Fattaah Mohamed et al., 2020; R. J. Stone, 2019). Hal yang sama juga dikemukakan oleh Gill (2018) Scott (2016:18) bahwa kinerja merupakan suatu implementasi masukan (*input*) staf dalam menjalankan aktivitas sehari-hari (*process*) untuk menciptakan berbagai keluaran (*output*) yang berkualitas sesuai strategi dalam berbagai aktivitas teknis, taktik, dan praktis dalam menghasilkan outcome atau benefit. Indikator kinerja karyawan digunakan sebagai indikator yang mengukur kinerja karyawan secara individual. Menurut Robbins & Judge (2008) terdapat 6 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, antara lain: Mutu. Mutu kinerja karyawan diukur dari kualitas dan kesempurnaan dari tugas terhadap keahlian

karyawan. Indikator ini sangat penting untuk suatu kemajuan atau kemunduran posisi suatu perusahaan atau organisasi; Kuantitas. Kuantitas merupakan jumlah kinerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Jumlah kinerja dapat diukur sesuai dengan target ketika perencanaan deskripsi kerja. Sehingga pengukuran kuantitas kinerja akan lebih mudah dilakukan oleh pengelola perusahaan atau organisasi; Ketepatan Waktu. Ketepatan waktu merupakan hal penting dalam kinerja. Indikator yang satu ini menjadi kunci yang penting dari ketepatan sebuah target; Efektivitas Penggunaan Sumber Daya (Abdillah et al., 2020). Selain kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu, pengelola perusahaan atau organisasi juga dapat menjadi efektivitas penggunaan sumber daya sebagai indikator kinerja karyawan. Semakin karyawan efektif dalam menggunakan sumber daya seperti tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku kemudian kinerja yang dihasilkan semakin baik maka kinerja karyawan tersebut dapat dikatakan baik. Efektivitas penggunaan sumber daya sangat berpengaruh terutama dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada serta menghasilkan kinerja yang maksimal demi pencapaian target perusahaan atau organisasi; Mandiri. Kemandirian juga ternyata penting dalam penilaian indikator kinerja. Karyawan yang mandiri tidak akan merepotkan rekan kerjanya. Namun meski kemandirian penting, tuntutan akan kemampuan bekerja dalam tim juga tidak boleh diabaikan. Sehingga faktor yang satu ini dapat dijadikan salah satu indikator untuk mengukur kinerja karyawan; Berkomitmen. Komponen yang satu ini sangat menentukan motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Karyawan yang berkomitmen cenderung akan lebih termotivasi dan memiliki rasa bertanggung jawab untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik (Hajiali et al., 2021; Firman et al., 2021).

#### D. Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini, dapat dilihat pada skema berikut ini.



**Gambar 1. Skema Kerangka Konseptual**

Berdasarkan masalah pokok yang telah dikemukakan, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar.
2. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar.
3. Variabel kompensasi mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan survei dan menyebar kuesioner untuk menganalisis fakta dan data-data yang menunjang keterangan yang diperlukan untuk mendukung pembahasan penelitian. Sedangkan jenis penelitian adalah deskriptif kuantitatif yaitu menguraikan dan menjelaskan pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar. Tempat penelitian dilaksanakan di Kota Makassar tepatnya pada Hotel Horison Ultima Makassar, dengan pertimbangan usaha perhotelan ini dalam melaksanakan tugas

membutuhkan pegawai yang handal dan profesional sehingga mampu mengatasi berbagai permasalahan ketenagakerjaan termasuk mengurangi pengangguran di Kota Makassar. Sedangkan waktu yang dibutuhkan untuk melakukan penelitian ini akan direncanakan selama lebih kurang 2 bulan yaitu April sampai Mei 2021. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah : (1) Data kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dan disajikan dalam bentuk angka-angka atau laporan. (2) Data kualitatif, yaitu data yang berupa informasi atau keterangan keternagan yang diperoleh dan disajikan dalam bentuk non angka. Data yang diperlukan dalam penelitian ini bersumber dari: (a) Data primer adalah data yang diperoleh melalui hasil penelitian langsung terhadap obyek yang diteliti. Data tersebut diperoleh melalui metode observasi dari responden. (b) Data sekunder adalah data yang diperoleh dari berbagai sumber antara lain melalui dokumentasi, atau laporan tertulis lainnya.

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis mengadakan penelitian pengumpulan data sebagai berikut: (1) Observasi yaitu penulis mengadakan pendekatan kepada beberapa bahagian tertentu seperti: bagian administrasi, personalia dan lain-lain untuk memperoleh data yang berkaitan dengan penelitian ini. (2) Interview yaitu penulis menemui langsung pimpinan/wakil pimpinan, bagian personalia dan kepegawaian atau bagian-bagian lain yang ada hubungannya dengan penelitian ini. (3) Dokumentasi yaitu penulis mencatat dari arsip atau dokumen yang diberikan seperti profil organisasi, kondisi karyawan, serta data-data lain yang mendukung. (4) Kuesioner, yaitu: pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengedarkan daftar pertanyaan kepada responden yang disusun sesuai dengan data yang dibutuhkan berdasarkan wawancara dan observasi pendahuluan yang telah dilakukan. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan yang berada pada Kantor Hotel Horison Ultima Makassar yang berjumlah 81 karyawan, karena populasinya relatif sedikit, maka penarikan sampel dilakukan dengan metode sensus yakni dipilih seluruh karyawan untuk dijadikan responden. Untuk mengolah data hasil penelitian tersebut, maka penulis menggunakan metode analisis sebagai berikut: (1) Analisis deskriptif, yaitu digunakan untuk menguraikan secara deskriptif karakteristik responden dan variabel-variabel penelitian melalui distribusi frekuensi, rata-rata dan persentase. (2) Analisis kuantitatif dengan menggunakan model regresi linear berganda, yaitu digunakan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar. Adapun rumus yang digunakan (Putra et al., 2021), adalah

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana:

Y	= Kinerja pegawai
b <sub>0</sub>	= Intercept/konstanta
X <sub>1</sub>	= Kompensasi
X <sub>2</sub>	= Motivasi
b <sub>1</sub> , b <sub>2</sub>	= Koefisien Regresi
e	= <i>Distrubance Error</i>

Tahapan pengujian pada studi ini melibatkan beberapa tahap seperti Uji R dan R<sup>2</sup>. Koefisien korelasi R menunjukkan besar kecilnya keeratan hubungan (korelasi) antara variabel bebas secara bersama-sama dengan variabel terikat. Sedangkan nilai R<sup>2</sup> menunjukkan koefisien determinasi yaitu mengukur besar persentase perubahan variabel terikat yang diakibatkan oleh perubahan variabel bebas secara bersama-sama. Uji-F (uji serempak); uji ini digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan pengaruh antara variabel bebas (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>) secara serempak atau bersama-sama dengan variabel terikat (Y). Uji-t (parsial); uji ini digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan pengaruh antara variabel bebas (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>) secara parsial (sendiri-sendiri) dengan variabel terikat (Y). Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel pada taraf signifikan 5 %. Adapun persyaratan uji-t adalah sebagai berikut: Jika t-hitung > t-tabel, maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima, artinya variabel bebas dapat menerangkan variabel terikat dan ada pengaruh di antara kedua variabel yang akan diuji. Jika t-hitung < t-tabel, maka H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak, artinya variabel bebas tidak dapat menerangkan variabel terikat dan tidak ada pengaruh diantara kedua variabel yang akan diuji. Selanjutnya adalah uji Validitas dan Reliabilitas. Uji Validitas; Uji validitas data digunakan sebagai alat untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dapat dikatakan valid atau sah, jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner dengan

menggunakan korelasi bivariate. Uji Reliabilitas; reliabilitas adalah suatu indeks tentang sejauhmana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Jika suatu alat ukur dapat digunakan dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukurannya diproses relatif secara konsisten, maka alat ukur tersebut dianggap reliabel. Artinya suatu alat ukur yang digunakan konsisten dalam mengukur gejala yang sama. Menurut (Ghozali, 2011) uji reliabilitas ditentukan dengan koefisien *Cronbach's alpha* dengan mensyaratkan suatu instrument yang reliable jika memiliki koefisien *Cronbach's alpha* di atas 0,60. Uji Normalitas; dalam melakukan uji regresi disyaratkan agar data yang digunakan normal. Pada penelitian ini untuk mengetahui normalitas distribusi data dilakukan dengan melihat nilai residual pada model regresi yang akan diuji. Jika, residual berdistribusi normal maka nilai sebaran data akan terletak di sekitar garis lurus. Normal-tidaknya distribusi data suatu peubah ditunjukkan oleh besarnya nilai *Asymptotic significant* dari aplikasi alat uji *One-sample Kolmogorov-Smirnov*. Apabila *Asymptotic significant* data lebih besar daripada 5%, maka data tersebut tergolong memiliki pola distribusi normal. Sebaliknya, apabila *Asymptotic significant* kecil daripada atau sama dengan 5%, maka data dimaksud memiliki pola distribusi tidak normal (Kelidbari et al., 2016). Uji Multikolinearitas; uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi bebas (independen). Deteksi terhadap ada tidaknya multikolinearitas yaitu dengan menganalisis matriks korelasi variabel bebas. Keberadaan multikolinearitas dapat dilihat melalui nilai VIF (*Variance Inflation Factors*) atau nilai toleransinya. Keberadaan multikolinearitas dapat diketahui apabila nilai VIF > 10 atau secara kebalikannya dengan melihat nilai toleransinya < 0,1.

#### 4. Pembahasan

##### A. Karakteristik Responden

Jumlah responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 81 orang pada Hotel Horison Ultima Makassar, yang memiliki karakteristik: jenis kelamin, tingkat umur, dan tingkat pendidikan. Adapun distribusi responden berdasarkan karakteristik tersebut, akan disajikan pada tabel 2 berikut ini.

**Tabel 2. Distribusi Pegawai menurut Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah(orang)	Persentase
1.	Laki-laki	49	60.49
2.	Perempuan	32	39.51
Jumlah		81	100,00

Sumber: Hotel Horison Ultima Makassar, Tahun 2021.

Berdasarkan data pada Tabel 2, dapat dijelaskan bahwa distribusi karyawan menurut jenis kelamin yang terbanyak adalah laki-laki sebanyak 49 orang (60,49 %), dan perempuan sebanyak 32 orang (39,51%). Hal ini berarti lebih banyak karyawan laki-laki dibandingkan perempuan pada Hotel Horison Ultima Makassar.

Usia sangat menentukan tingkat kinerja karyawan pada sebuah organisasi. Dengan tingkat usia yang masih produktif akan berpengaruh terhadap penyelesaian tugas dan tanggungjawab karyawan yang tentunya memberikan dampak terhadap kinerja organisasi. Tingkat umur karyawan yang terkecil adalah 27 tahun dan terbesar adalah 54 tahun. Adapun karakteristik karyawan menurut tingkat umur pada Hotel Horison Ultima Makassar, dapat dilihat pada Tabel 3 berikut ini.

**Tabel 3. Distribusi Karyawan menurut Tingkat Umur**

No.	Tingkat Umur	Jumlah (orang)	Persentase
1	≤ 34 tahun	21	25.93
2	35 - 42 tahun	35	43.21
3	43 - 50 tahun	20	24.69
4	≥ 51 tahun	5	6.17
Jumlah		81	100,00

Sumber: Hotel Horison Ultima Makassar, 2019.

Berdasarkan data pada Tabel 3, menunjukkan bahwa umur karyawan hampir merata di semua tingkatan umur, namun terbanyak pada usia 35 – 42 tahun yaitu sebanyak 35 orang (43.21%), kemudian tingkat umur 34 tahun ke bawah sebanyak 21 orang (25.93%), diikuti tingkat umur 43 – 50 tahun sebanyak 20 orang (24.69%), dan Sedangkan tingkat umur 51 tahun ke atas adalah paling sedikit yaitu 5 orang (6.17%). Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan memiliki usia cukup sehingga dapat menunjang pencapaian kinerja yang lebih optimal. Meskipun demikian, karyawan yang tergolong lebih muda dapat pula menunjukkan kinerja yang lebih baik jika ditunjang kemampuan dan keterampilan yang memadai serta menguasai pekerjaan yang ditekuninya.

Tingkat pendidikan adalah jenjang pendidikan yang telah ditamati oleh responden sesuai dengan latar belakang pendidikan dan disiplin ilmu yang ditekuninya dan diakui oleh pemerintah. Tingkat pendidikan formal tersebut akan membentuk cara berpikir dan bertindak karyawan terutama dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Adapun karakteristik karyawan menurut tingkat pendidikan pada Hotel Horison Ultima Makassar, dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4. Karakteristik Karyawan menurut Tingkat Pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
S1	15	18,52
SLTA	65	80,25
SLTP	1	1,23
Jumlah	81	100,00

Sumber: Hotel Horison Ultima Makassar, Tahun 2021

Tabel 4 menunjukkan karakteristik karyawan berdasarkan tingkat pendidikan diperoleh data yang variatif. Data tingkat pendidikan responden yang menempati proporsi tertinggi adalah SLTA sebanyak 65 orang (80,25%), kemudian diikuti oleh tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 15 orang (18,52%), dan SLTP sebanyak 1 orang (1,23%). Hal ini berarti tingkat pendidikan responden tergolong cukup sehingga diharapkan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Masa kerja responden adalah lamanya karyawan sejak berangkat menjadi karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar. Masa kerja karyawan yang terendah adalah 4 tahun, sedangkan masa kerja karyawan tertinggi adalah 25 tahun. Adapun distribusi karyawan menurut masa kerja pada Hotel Horison Ultima Makassar, dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5. Karakteristik Karyawan menurut Masa Kerja**

No.	Masa Kerja (tahun)	Frekuensi (orang)	Persentase (%)
1.	4 -10	24	29.63
2.	11 - 17	27	33.33
3.	18- 24	30	37.04
	Jumlah	81	100,00

Sumber: Hotel Horison Ultima Makassar, Tahun 2021

Berdasarkan data pada Tabel 5 dapat dijelaskan bahwa masa kerja responden yang menempati proporsi tertinggi berada pada masa kerja 18 – 24 tahun sebanyak 30 orang (37,04%), dan kemudian diikuti masa kerja 11 – 17 tahun sebanyak 27 orang (33,33%). Sedangkan masa kerja dengan proporsi terkecil adalah 4 – 10 tahun sebanyak 24 orang (29,63%). Dari data tersebut dapat dikatakan masa kerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar sudah memiliki pengalaman yang cukup dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sedangkan karyawan baru masih perlu meningkatkan kemampuannya dengan mengikuti berbagai kegiatan pendidikan dan latihan (diklat) yang diselenggarakan oleh kantor atau mengikuti kursus-kursus agar dapat menunjang penyelesaian tugas dengan baik.

## B. Pengujian Instrumen Penelitian

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor tiap item dengan skor total dari masing-masing atribut. Uji validitas digunakan untuk melihat ketepatan dan kecermatan dari sebuah instrumen penelitian dalam fungsi ukurnya mengukur item-item pernyataan yang dibuat. Instrumen yang valid mempunyai arti bahwa alat ukur yang digunakan dalam bentuk pernyataan untuk memperoleh data

(mengukur) juga dinyatakan valid. Corrected item total correlation merupakan korelasi antar skor total item, sehingga interpretasinya dengan mengkonsultasikan nilai kritis r-tabel, jika r hitung > nilai kritis r-tabel product moment maka instrument dinyatakan valid atau dapat dikatakan bahwa item pernyataan dari cerminan setiap variabel dalam penelitian ini keberadaannya pada instrumen penelitian dinyatakan valid (sahih).Selanjutnya untuk uji reliabilitas dimana instrumen dalam penelitian ini dikatakan reliabel atau handal apabila dipergunakan beberapa kali untuk mengukur obyek sama sehingga menghasilkan data yang sama pula. Untuk melakukan uji reliabilitas terhadap instrumen penelitian dengan menggunakan alpha cronbach yang mengelompokkan item-item menjadi dua atau beberapa belahan. Jika r hitung > nilai kritis r-tabel Product Moment maka data penelitian dianggap reliabel atau handal untuk digunakan sebagai input dalam proses penganalisisan data guna menguji hipotesis penelitian. Adapun hasil uji validitas dan reliabilitas dari setiap item pernyataan variabel dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 6.

**Tabel 6. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

Instrumen	Corrected Item Total Correlation (r hitung)	Uji Validitas	Cronbach's alpha (r hitung)	Uji Reliabilitas
Y.1	0,832	valid	0,926	reliabel
Y.2	0,840	valid		
Y.3	0,764	valid		
Y.4	0,640	Valid		
Y.5	0,859	Valid		
Y.6	0,876	Valid		
X <sub>1.1</sub>	0,817	Valid	0,941	reliabel
X <sub>1.2</sub>	0,880	Valid		
X <sub>1.3</sub>	0,764	Valid		
X <sub>1.4</sub>	0,821	valid		
X <sub>1.5</sub>	0,828	Valid		
X <sub>1.6</sub>	0,868	valid		
X <sub>2.1</sub>	0,887	valid	0,915	reliabel
X <sub>2.2</sub>	0,726	valid		
X <sub>2.3</sub>	0,763	valid		
X <sub>2.4</sub>	0,746	valid		
X <sub>2.5</sub>	0,772	valid		
X <sub>2.6</sub>	0,849	valid		

Sumber: Hasil Analisis Tahun 2021 (Lampiran 4)

Berdasarkan hasil uji validitas yang terlihat pada Tabel 6, maka diperoleh nilai r hitung dari ke-18 item pernyataan berada antara 0,640 sampai 0,887, dimana nilai r hitung > nilai r tabel, untuk n = 81 pada taraf  $\alpha$  0,05 diperoleh r tabel = 0,213. Dengan demikian, maka dapat dinyatakan bahwa semua butir pernyataan pada kuesioner adalah valid atau mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner itu, sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Nilai Corrected Item Total Correlation (r-hitung) variabel kinerja karyawan berada antara 0,640 - 0,876, variabel kompensasi berada antara 0,764 - 0,880, dan gaya kepemimpinan berada antara 0,726 - 0,887. Hal ini menunjukkan bahwa nilai r hitung lebih besar 0,3 yang disyaratkan, sehingga dapat dikatakan bahwa semua butir pernyataan dari instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid. Hasil analisis uji reliabilitas di atas diperoleh nilai Cronbach's alpha (r-hitung) dari 18 item pernyataan berada antara 0,915 sampai 0,940, dimana nilai r hitung lebih besar dari 0,6 yang disyaratkan. Nilai Cronbach's alpha (r-hitung) dari variabel kinerja karyawan sebesar 0,926, variabel kompensasi sebesar 0,941, dan variabel

gaya kepemimpinan sebesar 0,915. Ini menunjukkan bahwa semua butir pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel atau dapat dikatakan bahwa instrumen penelitian yang digunakan dalam fungsi ukurnya tidak menimbulkan arti ganda sehingga terjamin konsistensinya dalam mengukur pengaruh variabel kompensasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar.

### C. Deskriptif Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian menampilkan jawaban responden dalam bentuk distribusi frekuensi. Deskripsi variabel bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing indikator dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini, sehingga dapat diketahui kondisi masing-masing variabel tersebut secara umum. Penelitian ini menggunakan satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan, dan 2 (dua) variabel bebas yaitu: kompensasi (X1), dan gaya kepemimpinan. Adapun data distribusi tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar, dapat dilihat pada Tabel 7 berikut ini.

**Tabel 7. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan**

Indikator	Jawaban Responden					Mean
	STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	
Kualitas kerja	-	-	8	10	63	4,69
Kuantitas kerja	-	-	3	17	61	4,68
Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	-	-	11	25	45	4,72
Kemandirian dalam bekerja	-	-	9	51	21	4,42
Terjalin hubungan harmonis	-	-	1	24	56	4,15
Berkomitmen dan termotivasi serta memiliki tanggungjawab	-	-	1	22	58	4,68

Berdasarkan data pada Tabel 7 dapat dijelaskan bahwa indikator yang dominan dalam membentuk variabel kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar adalah indikator menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan nilai rata-rata 4,72, kemudian diikuti indikator kualitas kerja dengan nilai rata-rata 4,69, indikator kuantitas kerja, dan indikator berkomitmen dan termotivasi serta memiliki tanggungjawab dengan nilai rata-rata 4,48. Selanjutnya indikator kemandirian dalam bekerja dengan nilai rata-rata 4,42. Sedangkan indikator terjalin hubungan harmonis dengan nilai rata-rata 4,15 memberikan proporsi terkecil dalam membentuk variabel kinerja karyawan. Sekalipun indikator tersebut paling kecil kontribusinya, tidak berarti indikator ini dapat diabaikan. Kecenderungan dari data tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar tergolong baik, sehingga diharapkan dapat meningkat di masa akan datang.

**Tabel 8. Deskripsi Variabel Kompensasi**

Indikator	Jawaban Responden					Mean
	STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	
kecukupan gaji	-	-	4	18	59	4,68
tunjangan	-	-	4	27	50	4,57
insentif	-	-	9	29	43	4,42
penghargaan	-	-	2	18	61	4,72
konsisten	-	-	4	15	62	4,72
berani memikul risiko	-	-	4	29	48	4,54

Sumber: Data Primer Setelah Diolah Tahun 2021

Berdasarkan data pada Tabel 8 dapat dijelaskan bahwa indikator yang dominan dalam membentuk variabel kompensasi pada Hotel Horison Ultima Makassar adalah indikator penghargaan, dan indikator konsisten dengan masing-masing nilai rata-rata 4,72, kemudian diikuti indikator kecukupan gaji dengan nilai rata-rata 4,68, dan indikator tunjangan dengan nilai rata-rata 4,57. Selanjutnya indikator berani memikul risiko dengan nilai rata-rata 4,54. Sedangkan indikator insentif

memiliki nilai rata-rata 4,42 memberikan proporsi terkecil dalam membentuk variabel kompensasi. Sekalipun indikator tersebut memberikan kontribusi paling kecil, tidak berarti indikator ini dapat diabaikan. Kecenderungan dari data menunjukkan bahwa kompensasi mampu meningkatkan kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar.

**Tabel 9. Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan**

Indikator	Jawaban Responden					Mean
	STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	
atasan melibatkan diri dalam komunikasi satu arah	-	-	-	13	68	4,63
atasan melibatkan diri dalam komunikasi dua arah	-	-	2	17	62	4,84
atasan memberitahukan apa yang seharusnya dikerjakan	-	-	3	23	55	4,74
atasan melakukan pengawasan kepada bawahannya	-	-	6	28	47	4,64
atasan melibatkan diri dalam pengambilan keputusan	-	-	2	18	61	4,51
atasan selalu mendorong bawahan untuk meningkatkan kepercayaan diri	-	-	-	11	70	4,73

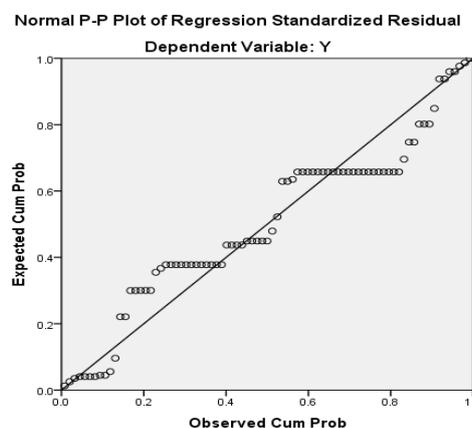
Sumber: Data Primer Setelah Diolah, 2021

Berdasarkan data pada Tabel 9 dapat dijelaskan bahwa indikator yang dominan dalam membentuk variabel gaya kepemimpinan pada Hotel Horison Ultima Makassar adalah indikator atasan melibatkan diri dalam komunikasi dua arah dengan nilai rata-rata 4,84, kemudian diikuti indikator atasan memberitahukan apa yang seharusnya dikerjakan dengan nilai rata-rata 4,74, selanjutnya indikator atasan selalu mendorong bawahan untuk meningkatkan kepercayaan diri dengan nilai rata-rata 4,73, kemudian indikator atasan melakukan pengawasan kepada bawahannya dengan nilai rata-rata 4,64, disusul indikator atasan melibatkan diri dalam komunikasi satu arah dengan nilai rata-rata 4,63. Sedangkan indikator atasan melibatkan diri dalam pengambilan keputusan dengan nilai rata-rata 4,51 memberikan proporsi terkecil dalam membentuk variabel gaya kepemimpinan. Sekalipun indikator tersebut memberikan kontribusi paling kecil, tidak berarti indikator ini diabaikan. Meskipun demikian, variabel gaya kepemimpinan mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar.

#### D. Pengujian Asumsi Klasik

##### 1. Uji Normalitas

Adapun hasil pengujian grafis dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2. Hasil Uji Normalitas Kinerja karyawan, 2021**

Berdasarkan Gambar 2 dapat dijelaskan bahwa sebaran titik berada sepanjang garis diagonal, yang berarti model regresi yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi kenormalan dari data sehingga diharapkan hasilnya akan baik atau akan sesuai dengan asumsi klasik dari suatu regresi.

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk melihat adanya korelasi yang erat antara variabel bebas yang akan digunakan dalam suatu regresi. Keberadaan multikolinearitas dalam suatu regresi akan mengganggu hasil regresi tersebut sehingga tidak menghasilkan parameter yang efisien dan efektif atau akan membuat kesalahan dalam parameter yang dihasilkan. Regresi yang baik adalah suatu regresi yang tidak memiliki multikolinearitas di dalamnya sehingga tidak ada gangguan yang diharapkan akan terjadi pada regresi tersebut. Uji multikolinearitas dapat dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Keberadaan multikolinearitas suatu regresi dapat dilihat melalui nilai VIF (Variance Inflation Factors) atau nilai toleransinya. Keberadaan multikolinearitas tersebut dapat diketahui apabila nilai VIF  $> 10$  atau dengan melihat nilai toleransinya  $< 0,1$ . Adapun hasil uji multikolinearitas pada regresi yang digunakan dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Tabel 10.

**Tabel 10. Hasil Uji Multikolinearitas**

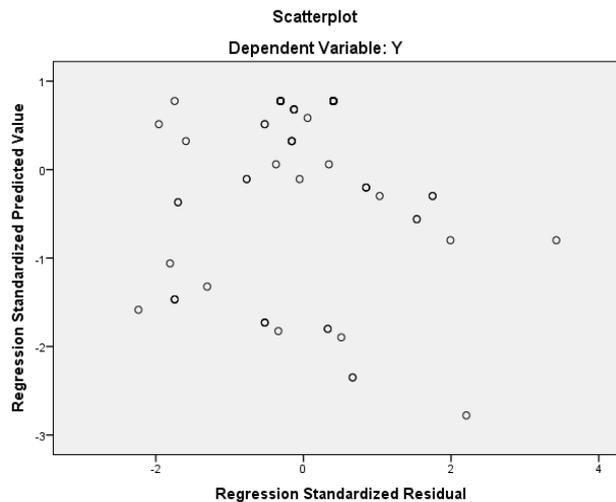
Model	Collinearity Statistics		Keterangan
	Tolerance	VIF	
1 (Constant)			
X <sub>1</sub> (Kompensasi)	0,427	2.344	Non Multikolinieritas
X <sub>2</sub> (Gaya kepemimpinan)	0,423	2.232	Non Multikolinieritas

Sumber: Hasil Penelitian Tahun 2021

Berdasarkan data pada Tabel 9 dapat dijelaskan bahwa semua variabel memiliki nilai VIF  $< 10$  dan nilai toleransinya  $> 0,1$ . Ini menunjukkan bahwa keberadaan multikolinearitas pada persamaan yang dilakukan tidak terbukti. Dengan kata lain, tidak terdapat multikolinearitas dalam persamaan yang dilakukan atau hubungan yang terjadi antar variabel bebas dalam hal ini kompensasi, dan gaya kepemimpinan dapat ditoleransi sehingga tidak akan mengganggu hasil regresi.

## 3. Uji Heterokedastisitas

Salah satu uji yang sangat penting dilakukan adalah keberadaan varians dari data tersebut atau disebut uji heterokedastisitas. Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah pengambilan sampel dilakukan dengan benar pada populasi yang tepat atau dengan perkataan lain apakah terjadi ketidaksamaan varians dari residual regresi. Suatu model regresi yang mengandung heterokedastisitas akan menghasilkan parameter bias sehingga akan menyebabkan kesalahan di dalam perlakuannya. Suatu model regresi dikatakan baik apabila di dalamnya tidak diperoleh heterokedastisitas melainkan homokedastisitas. Melalui program SPSS, uji heterokedastisitas dapat dilihat dengan melihat plot grafik atau hubungan antara variabel terikat dengan nilai residualnya. Heterokedastisitas akan muncul apabila terdapat pola tertentu antar keduanya seperti pola bergelombang dan kontinyu atau menyempit atau melebar teratur. Homokedastisitas akan muncul apabila tidak diperoleh pola yang jelas atau titik-titik yang diperoleh menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Adapun hasil uji heterokedastisitas dalam penelitian ini, dapat dilihat pada Gambar 3.



qa

**Gambar 3. Hasil Uji Heterokedastisitas**

Berdasarkan Gambar 3 dapat dijelaskan bahwa titik-titik menyebar di antara titik nol dan berada menyebar di atas dan di bawah garis nol tersebut secara acak. Ini dapat dikatakan bahwa model regresi tersebut tidak menunjukkan adanya heterokedastisitas melainkan adanya homokedastisitas sehingga tidak menghasilkan parameter yang bias yang akan menyebabkan kesalahan dalam perlakuannya.

**E. Pengujian Hipotesis Penelitian**

Untuk menguji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini, maka digunakan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>), uji F dan uji t. Determinasi (R<sup>2</sup>) dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh variabel independen (kompensasi, dan gaya kepemimpinan) secara serentak terhadap variabel dependen (Y). Koefisien ini menunjukkan seberapa besar prosentase variasi variabel independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen. Uji-F untuk mengetahui pengaruh secara simultan atau bersama-sama variabel independen (kompensasi, dan gaya kepemimpinan) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Sedangkan uji-t digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial atau individu faktor independen (bebas) terhadap faktor dependen (terikat). Untuk lebih jelasnya akan diuraikan berikut ini.

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) digunakan untuk menerangkan besarnya pengaruh dari seluruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Perolehan nilai R<sup>2</sup> dapat dilihat pada Tabel 11.

**Tabel 11. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.889 <sup>a</sup>	.791	.785	.23246

Sumber: Hasil Analisis Data Tahun 2021

Berdasarkan Tabel 11 di atas diperoleh angka R<sup>2</sup> (R Square) sebesar 0,791 atau (79,1%). Hal ini menunjukkan bahwa prosentase sumbangan pengaruh variabel independen (kompensasi, dan gaya kepemimpinan) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) sebesar 79,1%. Atau variasi variabel independen yang digunakan dalam model (kompensasi, dan gaya kepemimpinan) mampu menjelaskan sebesar 79,1% variasi variabel dependen (kinerja karyawan). Sedangkan sisanya sebesar 20,9% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Pengujian secara Simultan (uji-F); uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (kompensasi, dan gaya kepemimpinan) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Data pada Tabel 12 menunjukkan nilai F-hitung yang diperoleh adalah 92,124, sedangkan F-tabel (df<sub>1</sub>= 2; df<sub>2</sub>=78) pada selang kepercayaan 95% atau tingkat kesalahan (α 0,05) diperoleh 2.72 dengan tingkat signifikansi 0.000, dengan demikian, nilai

F-hitung > F-tabel atau  $147,240 > 2,72$  yang berarti berpengaruh signifikan pada tingkat alpha yang sangat kecil (0 %). Dengan hasil ini, maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel bebas (kompensasi, dan gaya kepemimpinan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar, dengan kata lain tolak  $H_0$  dan terima  $H_1$  yang menyatakan bahwa kompensasi, dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar.

Tabel 12. Hasil Pengujian secara Simultan

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.913	2	7.957	147.240	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.215	78	.054		
	Total	20.128	80			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2						

Sumber: Hasil Analisis Data, 2021

Pengujian secara Parsial (uji-t) Pengujian hipotesis secara parsial digunakan untuk melihat pengaruh variabel bebas dalam hal ini kompensasi, dan gaya kepemimpinan secara parsial (individu) terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar. Hasil pengujian secara parsial dapat dilihat dari nilai t-hitungnya. Adapun hasil pengujian secara parsial (t-hitung) dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13. Hasil Pengujian secara Parsial

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.438	.221		.394	.694
	X1 (kompensasi)	.603	.115	.570	9.061	.000
	X2 (gaya kepemimpinan)	.316	.097	.353	2.656	.010

Sumber: Data Primer Diolah Tahun 2021

Berdasarkan pengujian secara parsial seperti pada Tabel 13 menunjukkan bahwa variabel kompensasi, dan gaya kepemimpinan secara individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar. Adanya pengaruh signifikan dapat diketahui dari nilai t-hitung yang diperoleh lebih besar dari t-tabel (2,056) dan juga dapat diketahui melalui tingkat signifikansinya dimana nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yaitu kompensasi ( $0,000 < 0,05$ ) atau signifikan, dan gaya kepemimpinan ( $0,010 < 0,05$ ) atau signifikan. Dari kedua variabel bebas yang signifikan tersebut, yang memperlihatkan pengaruh dominan adalah kompensasi. Selanjutnya pada tabel di atas, dapat pula diketahui bahwa hasil persamaan regresi linier berganda dari model penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,438 + 0,603 X_1 + 0,316 X_2$$

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda tersebut di atas, maka dapat diinterpretasi sebagai berikut:

- Konstanta (bo) sebesar 0,438, memberikan arti bahwa sebelum dilakukan upaya pemberdayaan kinerja karyawan melalui kompensasi, dan lingkungan kerja, maka kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar akan tetap sebesar 0,438.
- Koefisien regresi kompensasi ( $X_1$ ) sebesar 0.603 menunjukkan bahwa variabel kompensasi ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Jika kompensasi meningkat dengan asumsi gaya kepemimpinan dianggap tetap.
- Koefisien regresi gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) sebesar 0.316 menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Jika gaya kepemimpinan meningkat dengan asumsi kompensasi dianggap tetap.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa dari kedua variabel yang signifikan, ternyata variabel kompensasi yang mempunyai pengaruh dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar, karena diperoleh nilai *standardized beta coefficients* yang lebih besar dari variabel lainnya.

## **F. Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi, dan gaya kepemimpinan, baik secara simultan (bersama-sama) maupun secara parsial (individu) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar, dan di antara kedua variabel bebas tersebut, yang paling dominan berpengaruh signifikan adalah variabel kepemimpinan. Selanjutnya pembahasan mengenai pengaruh variabel kepemimpinan, budaya kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar, akan diuraikan berikut ini.

### **1. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan**

Pemberian kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas pengembangan karir, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan organisasi. Pemberian kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasi aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa "kekuatan" yang dimiliki seorang pegawai untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinnnya, sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggungjawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta training pengembangan kepribadian. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar. Hal ini mengindikasikan ada hubungan yang searah antara kompensasi dengan kinerja karyawan, dalam arti jika kepemimpinan baik, maka kinerja karyawan juga cenderung akan meningkat. Adanya pengaruh signifikan variabel kompensasi, sangat ditentukan oleh besarnya peran indikator yang membentuknya, yakni: kecukupan gaji, tunjangan, insentif, penghargaan, konsisten dalam bekerja, dan berani memikul risiko. Kelima indikator itu mampu membentuk variabel kepemimpinan pada Hotel Horison Ultima Makassar. Indikator yang dominan dalam membentuk variabel gaya kepemimpinan pada Hotel Horison Ultima Makassar adalah indikator penghargaan, dan indikator konsisten dengan masing-masing nilai rata-rata yang sama, kemudian diikuti indikator kecukupan gaji, dan indikator tunjangan. Selanjutnya indikator berani memikul risiko. Sedangkan indikator insentif memberikan proporsi terkecil dalam membentuk variabel kompensasi sehingga perlu ditingkatkan agar kinerja karyawan dapat meningkat pula. Meskipun demikian, keenam indikator dari variabel kepemimpinan tersebut tersebut, baik uji validitas maupun uji reliabilitas menunjukkan nilai *r*-hitung > *r*-tabel yang berarti setiap butir pernyataan dari variabel kompensasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan handal sehingga tidak akan menimbulkan kesalahan dalam pengukuran.

Kompensasi berbentuk uang artinya kompensasi yang dibayar organisasi dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan. Kompensasi yang berbentuk barang yaitu kompensasi yang dibayar dengan barang dalam hal ini dibedakan atas dua yaitu: kompensasi langsung berupa gaji, upah dan insentif dan kompensasi tidak langsung. Menurut Hasibuan (2016:132) bahwa kompensasi atau imbalan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Berdasarkan hasil pengujian analisis Linier Berganda diperoleh hasil sebesar 0,570. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif atau searah terhadap kinerja karyawan sebesar 0,570. Apabila kompensasi mengalami peningkatan satu satuan maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan. Berdasarkan hasil uji *t* pada penelitian ini didapatkan hasil sebesar 9,061 dengan *t*-tabel 2,000. Tingkat signifikansi yang digunakan yaitu 5%, sehingga *t*-hitung > *t*-tabel (9,061 > 2,000). Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi menjadi salah satu faktor penentu kinerja karyawan. Saat kompensasi karyawan mengalami penurunan maka akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Berdasarkan analisa tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi merupakan faktor penting dan menempati urutan pertama dalam upaya peningkatan kinerja karyawan

pada Hotel Horison Ultima Makassar. Oleh karena itu, kebijakan yang terkait dengan kompensasi masih perlu ditingkatkan terutama pada indikator yang memberikan proporsi terendah, sehingga dapat membentuk kompensasi yang mampu mendukung peningkatan kinerja karyawan di masa akan datang. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar, yang berarti semakin baik kompensasi maka kinerja karyawan akan semakin baik pula. Penelitian ini juga didukung penelitian yang dilakukan oleh Sulaiman (2019), dan Hamzah (2018), bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari hasil penelitian ini atas ilmu pengetahuan yang didukung oleh kajian empiris (penelitian terdahulu) memberikan hasil yang sama yaitu kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk penelitian lanjutan. Teori-teori tentang kompensasi dan kinerja karyawan berlaku atau terbukti.

## 2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan seseorang tidak bersifat "*fixed*" artinya seseorang yang menduduki jabatan pimpinan yang mempunyai kapasitas untuk "*membaca*" situasi yang dihadapi secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tuntutan situasi yang dihadapinya, meskipun penyesuaian itu mungkin hanya bersifat sementara. Oleh karena itu, untuk mengenal lebih jauh bagaimana seorang pemimpin dalam mengambil sikap dan keputusan menghadapi situasi tertentu, perlu dikemukakan beberapa tipe gaya kepemimpinan agar pengetahuan terhadap kepemimpinan semakin jelas. Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar. Hal ini mengindikasikan ada hubungan yang searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan, dalam arti jika budaya kerja baik, maka kinerja karyawan juga cenderung akan meningkat. Adanya pengaruh signifikan variabel gaya kepemimpinan, sangat ditentukan oleh besarnya peran indikator yang membentuknya, yakni: atasan melibatkan diri dalam komunikasi satu arah; atasan selalu melibatkan diri dalam komunikasi dua arah; atasan memberitahukan atau menetapkan apa yang seharusnya dikerjakan bawahan; atasan melakukan pengawasan secara ketat kepada bawahannya; atasan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, dan atasan selalu mendorong bawahan untuk meningkatkan kepercayaan diri. Keenam indikator itu mampu membentuk variabel gaya kepemimpinan pada Hotel Horison Ultima Makassar. Indikator yang dominan dalam membentuk variabel gaya kepemimpinan pada Hotel Horison Ultima Makassar adalah indikator atasan melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, kemudian diikuti indikator atasan memberitahukan apa yang seharusnya dikerjakan, selanjutnya indikator atasan selalu mendorong bawahan untuk meningkatkan kepercayaan diri, kemudian indikator atasan melakukan pengawasan kepada bawahannya, disusul indikator atasan melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Sedangkan indikator atasan melibatkan diri dalam pengambilan keputusan memberikan proporsi terkecil dalam membentuk variabel gaya kepemimpinan sehingga perlu ditingkatkan agar kinerja karyawan dapat meningkat pula. Meskipun demikian, keenam indikator dari variabel gaya kepemimpinan tersebut, baik uji validitas maupun uji reliabilitas menunjukkan nilai  $r$ -hitung  $>$   $r$ -tabel yang berarti setiap butir pernyataan dari variabel gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid dan handal sehingga tidak akan menimbulkan kesalahan dalam pengukuran. Gaya kepemimpinan seseorang tidak bersifat "*fixed*" artinya seseorang yang menduduki jabatan pimpinan yang mempunyai kapasitas untuk "*membaca*" situasi yang dihadapi secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tuntutan situasi yang dihadapinya, meskipun penyesuaian itu mungkin hanya bersifat sementara. Oleh karena itu, untuk mengenal lebih jauh bagaimana seorang pemimpin dalam mengambil sikap dan keputusan menghadapi situasi tertentu, perlu dikemukakan beberapa tipe gaya kepemimpinan agar pengetahuan terhadap kepemimpinan semakin jelas.

Berdasarkan hasil pengujian analisis Linier Berganda diperoleh hasil sebesar 0,363. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif atau searah terhadap kinerja karyawan sebesar 0,363. Apabila gaya kepemimpinan mengalami peningkatan satu satuan maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan. Berdasarkan hasil uji  $t$  pada penelitian ini didapatkan hasil sebesar 2,656 dengan  $t$ -tabel 2,000. Tingkat signifikansi yang digunakan yaitu 5%, sehingga  $t$ -hitung  $>$   $t$ -tabel (2,656  $>$  2,000). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh

yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor penentu kinerja karyawan. Saat gaya kepemimpinan karyawan mengalami penurunan maka akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung dengan teori yang dikemukakan oleh Sutarto (2018:253) merupakan unsur penting dalam organisasi, karena menyangkut hubungan antara kepemimpinan dengan anggota kelompok yang dipimpinnya. Komponen dari kepemimpinan partisipatif merupakan suatu proses untuk berpartisipasi dengan bawahannya dalam mengikuti atau menjadikan kepemimpinan partisipatif sebagai panutan atau suri tauladan dalam meletakkan dasar-dasar gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Berdasarkan analisa tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dan menempati urutan kedua dalam upaya peningkatan kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar. Oleh karena itu, kebijakan yang terkait dengan gaya kepemimpinan masih perlu ditingkatkan terutama pada indikator yang memberikan proporsi terendah, sehingga dapat membentuk gaya kepemimpinan yang mampu mendukung peningkatan kinerja karyawan di masa akan datang. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa variabel gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar, yang berarti semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja karyawan akan semakin baik pula. Penelitian ini juga didukung penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati, (2016), dan Sudirman (2018), bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi dari hasil penelitian ini atas ilmu pengetahuan yang didukung oleh kajian empiris (penelitian terdahulu) memberikan hasil yang sama yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk penelitian lanjutan. Teori-teori tentang gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan berlaku atau terbukti. Berdasarkan uraian dan hasil analisis yang ditunjukkan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Hasil pengujian secara parsial variabel kompensasi diperoleh nilai t-hitung > t-tabel sehingga hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Dengan ditolaknya  $H_0$  berarti kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga apabila kompensasi semakin baik maka tingkat kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar akan mengalami kenaikan.
2. Nilai t hitung untuk variabel gaya kepemimpinan > t tabel sehingga hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan tingkat kinerja karyawan pada Hotel Horison Ultima Makassar.

## 5. Simpulan & Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut: (1) Sebaiknya kompensasi, dan gaya kepemimpinan perlu dipertimbangkan dalam menyusun suatu kebijakan yang terkait dengan upaya peningkatan kinerja karyawan karena memberikan pengaruh yang signifikan, namun indikator yang memberikan proporsi terkecil yang membentuk kedua variabel tersebut perlu ditingkatkan lagi, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. (2) Sebagai pengambil kebijakan disarankan kepada Manajer Hotel Horison Ultima Makassar untuk memperhatikan dan meningkatkan dari beberapa penunjang kinerja karyawan, khususnya gaya kepemimpinan perlu ditingkatkan guna mendukung peningkatan kinerja karyawan di masa akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, L. A., Hasibuan, A., Purba, S., Tjiptadi, D. D., Sudarmanto, E., Solissa, F., Putra, A. H. P. K., Mistriani, N., Simarmata, H. M. P., & Manuhutu, M. A. (2020). *Human Capital Management*. Yayasan Kita Menulis.
- Akob, M., Arianty, R., & Putra, A. H. P. K. (2020). The Mediating Role of Distribution Kahn's Engagement: An Empirical Evidence of Salesforce in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2), 249–260.

- Akob, M., Yantahin, M., Ilyas, G. B., Hala, Y., & Putra, A. H. P. K. (2021). Element of Marketing: SERVQUAL Toward Patient Loyalty in the Private Hospital Sector. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1). <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.419>
- Arfah, A., & Aditya, H. P. K. P. (2019). Analysis of Productivity and Distribution of Female Workers in FB's Industries. *Journal of Distribution Science*, 17(3), 31–39. <https://doi.org/10.15722/jds.17.03.201903.31>
- Asmin, E. A., Ali, M., Nohong, M., & Mardiana, R. (2021). The Effect of Financial Self-Efficacy and Financial Knowledge on Financial Management Behavior. *Golden Ratio of Finance Management*, 1(2), 75–86.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Baihaqi, M. F., & SUHARNOMO, S. (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia area Yogyakarta)*. Universitas Diponegoro.
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103.
- Besieux, T., Baillien, E., Verbeke, A. L., & Euwema, M. C. (2018). What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and employee engagement. *Economic and Industrial Democracy*, 39(2), 249–271.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Fattaah Mohamed, P. M. A., Haak-Saheem, W., Brewster, C., & Darwish, T. K. (2020). International human resource management. In *Human Resource Management in an Emerging South Asian Economy: The Case of Brunei*. <https://doi.org/10.4324/9780429030963-4>
- Firman, A., Ilyas, G. B., Reza, H. K., Lestari, S. D., & Putra, A. H. P. K. (2021). The Mediating Role of Customer Trust on the Relationships of Celebrity Endorsement and E-WOM to Instagram Purchase Intention. *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 8(1), 107–126.
- Fletcher-Brown, J., Turnbull, S., Viglia, G., Chen, T., & Pereira, V. (2020). Vulnerable consumer engagement: How corporate social media can facilitate the replenishment of depleted resources. *International Journal of Research in Marketing*, xxxx. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.06.002>
- Gani, A. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Celebes Equilibrium Journal*, 1(2), 12–22.
- Ghozali, I. (2011). *Ekonometrika: teori, konsep dan aplikasi dengan SPSS 17*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang Indonesia.
- Gill, C. (2018). Don't know, don't care: An exploration of evidence based knowledge and practice in human resource management. *Human Resource Management Review*, 28(2), 103–115. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.001>
- Haerani, S., Sumardi, Hakim, W., Hartini, & Putra, A. H. P. K. (2020). Structural Model of Developing Human Resources Performance: Empirical Study of Indonesia States Owned Enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(3), 211–221.
- Hajjali, I., Suriyanti, S., & Putra, A. H. P. K. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Makassar. *Tata Kelola*, 8(1), 92–104.
- Hamid, H., & Kurniawaty, K. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja ASN. *Jurnal Ekonomika*, 4(1), 58–67.
- Islam, Z. ul, Bangish, S. B., Muhammad, H., & Jehan, A. S. (2016). The Impact of HR Practices on Job satisfaction: A Case Study of Hotel Industry in Pakistan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 3(1), 43–48. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2016.vol3.no1.43>
- Jung, M.-H. (2017). The Effect of Psychological Well-Being on Life Satisfaction for Employees. *International Journal of Industrial Distribution & Business*, 8(5), 35–42. <https://doi.org/10.13106/ijidb.2017.vol8.no5.35>
- Kelidbari, H. R. R., Fadaei, M., & Ebrahimi, P. (2016). The Role of Ethical Leadership on Employee Performance in Guilan University of Medical Sciences. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 463–470. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.058>
- Latief, A., Zati, M. ., & Mariana, S. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit ( PPKS ). *Jurnal Ilmiah Sistem Informasi*, 2(1), 34–59.
- lestari Izaak, F. D. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Indonesia Bandar Udara Sultan Hasanuddin Makassar. *Jurnal Ekonomika*, 3(2), 15–25.
- Mahdalena, M., & Said, D. (2021). Budget Accountability in The Perspective of Habermas Communicative Action Theory. *Golden Ratio of Social Science and Education*, 1(2), 61–72.
- Mappamiring, M., Akob, M., & Putra, A. H. P. K. (2020). What Millennial Workers Want? Turnover or Intention to Stay in Company. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 237–248.
- Mappamiring, M., & Putra, A. H. P. K. (2021). Understanding Career Optimism on Employee Engagement: Broaden-Built and Organizational Theory Perspective. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2),

- 0605–0616. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0605>
- Marpaung, F. K., Dewi, R. S., Grace, E., Sudirman, A., & Sugiati, M. (2021). Behavioral Stimulus for Using Bank Mestika Mobile Banking Services: UTAUT2 Model Perspective. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 1(2), 61–72.
- Meiyani, E., & Putra, A. H. P. K. (2019). The relationship between islamic leadership on employee engagement distribution in FMCG industry: Anthropology business review. *Journal of Distribution Science*, 17(5), 19–28.
- Morissan, M. (2018). Hubungan antara Kompensasi dan Sikap Proaktif dengan Motivasi Kerja Karyawan pada Industri Perhotelan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(2). <https://doi.org/10.26905/jmdk.v6i2.2362>
- Mulang, H. (2021). The Effect of Competences, Work Motivation, Learning Environment on Human Resource Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 84–93.
- Nasir, M., Basalamah, J., & Murfat, M. Z. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Celebes Equilibrium Journal*, 1(2), 1–11.
- Oktiani, I. (2017). Kreativitas Guru dalam Meningkatkan Motivasi Belajar Peserta Didik. *Jurnal Kependidikan*, 5(2), 216–232. <https://doi.org/10.24090/jk.v5i2.1939>
- Patulak, D. P. D. (2019). Motivasi belajar Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Prestasi Belajar Siswa pada Mata Pelajaran Ekonomi. *Jurnal Ekonomika*, 3(2), 1–14.
- Putra, A. H. P. K., Nurani, N., Ilyas, G. B., Samiha, Y. T., & Lestari, S. D. (2021). Configure the Symmetrical and Asymmetrical Paths of Brand Equity and Relationship of Firm Created Content and User Generated Content as Antecedent. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8(1), 90–103.
- Rina, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bank Danamon. *Jurnal Ekonomika*, 4(1), 14–24.
- Rivai, V., & Sagala, E. . (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. RajaGrafindo Persada.
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 13(1), 40–45.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). Perilaku organisasi edisi ke-12. *Jakarta: Salemba Empat*.
- Setya, F. ditto. (2010). *Pengaruh Etika Kerja , Komitmen Organisasi , Locus Of Control Dan Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt Pos Indonesia ( PERSERO ) Cabang Jember*.
- Simanjuntak, M. (2021). Designing of Service Dominant Logic and Business Model Canvas: Narrative Study of Village Tourism. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 1(2), 73–80.
- Sitopu, Y. B., Sitingjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The Influence of Motivation, Work Discipline, and Compensation on Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 72–83.
- Sitorus, D. S., Putri, A. A., Hidayat, P. R., & Rostina, C. F. (2021). The Influence of Selection, Motivation and Utilization of Information System Academic for Lecturer (SIAD) on the Lecturer Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 61–71.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Stone, R. J. (2019). Human Resource Management : Personnel Human Resource Management. *Harvard Business Review*.
- Suazo, M. M., Martínez, P. G., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19(2), 154–166. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.11.002>
- Vu, H. M. (2020). Relationship between Work-Life Balance, Religiosity and Employee Engagement: A Proposed Moderated Mediation Model. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 339–345.
- www.gallup.com. (2017). *Employee Engagement*. Online Webpage. <https://www.gallup.com/services/190118/engaged-workplace.aspx>