



## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, KOMPENSASI DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

<sup>1</sup>I Made Chandra Mandira

<sup>2</sup>Dewa Ayu Komang Tri Adinda Dewi

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Nasional

Email : imadechandramandira@undiknas.ac.id

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Nasional

Email : triadinda2304@gmail.com

**Diterima:** 20 November 2022

**Direview :** 30 November 2022

**Dipublikasikan:** 28 Desember 2022

### **Abstract**

*Human resources are crucial to attaining corporate objectives. Businesses will be able to compete effectively and continue to advance in a better path if they are backed by people who perform at high levels in all aspects of their jobs. This study intends to ascertain the partial and concurrent effects of democratic leadership style, remuneration, and communication on employee performance. This study's methodology makes use of quantitative research techniques. 33 persons made up the study's sample. The data analysis technique uses Validity Test, Reliability Test, Classical Assumption Test, Multiple Linear Regression Analysis, Coefficient of Determination Test, F Test and t Test. According to the study's findings, democratic leadership style, compensation, and communication all had a significant impact on employee performance. Democratic leadership style also had a significant impact on compensation, and communication had a significant impact on democratic leadership style and employee performance. Suggestions that can be given by researchers are leaders of UD. Merta Nadi PS in Tabanan is expected to always apply a democratic leadership style in leading his subordinates, in addition, leaders should make compensation policies that are fair and in accordance with the workload of employees and foster communication between employees.*

**Keywords:** Leadership, Compensation, Communication, Employee Performance

### **Abstrak**

*SDM pada organisasi memiliki peran penting agar menggapai tujuan industri. Tingkat hasil kerja karyawan yang tinggi akan menunjang perusahaan mampu bersaing secara kompetitif dan berkembang lebih baik. Tujuan riset berikut yakni memahami pengaruhnya gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi serta komunikasi dengan cara berparsial serta bersimultan kepada kinerja pegawai. Metode dalam penelitian adalah kuantitatif dengan sampel jenuh atau sensus sejumlah 33 individu. Teknik menganalisis data pada riset mempergunakan pengujian reabilitas, pengujian validitas, menganalisis regresi liner berganda, pengujian asumsi klasik, pengujian T, pengujian F, serta pengujian koefisien determinasi. Hasil dari penelitian adalah bahwa gaya kepemimpinan demokratis ada pengaruhnya positif signifikan kepada hasil kerja pegawai, kompensasi ada pengaruhnya positif signifikan kepada hasil kerja pegawai, komunikasi ada pengaruhnya positif signifikan kepada hasil kerja pegawai, sementara gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi dan komunikasi ada pengaruhnya signifikan kepada kinerja karyawan. Saran di riset ini yakni pemimpin UD. Merta Nadi PS di Tabanan diharapkan selalu menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam memimpin bawahannya, selain itu pemimpin hendaknya membuat kebijakan kompensasi secara adil serta sejalan terhadap beban kerja pegawai serta membina komunikasi yang terjalin antar pegawai.*

**Kata kunci :** Kepemimpinan, Kompensasi, Komunikasi, Kinerja Karyawan

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi, setiap industri ataupun organisasi yang berwujud pemerintahan dan juga swasta pastinya ada tujuan yang mau digapai dengan kegiatan yang dilaksanakannya. Supaya tujuan yang sudah ditentukan bisa digapai, sehingga dibutuhkan rencana beserta kelola SDM secara baik (Mangkunegara, 2018) SDM pada suatu organisasi berperan yang cukup krusial guna menggapai tujuan perusahaan. Tujuan suatu perusahaan atau organisasi yaitu target kerja tercapai tepat pada waktunya dan tanpa adanya hambatan. Tujuan perusahaan atau organisasi tidak akan tercapai tanpa adanya kerja individual dari karyawan itu sendiri, yang berarti partisipasi karyawan sangat dibutuhkan bagi perkembangan suatu perusahaan atau organisasi (Dymastara & Onsardi, 2020).

Gaya kepemimpinan demokratis dalam suatu perusahaan memposisikan manusia merupakan faktor utama paling penting di tiap organisasi (Sutrisman, 2019). Kepemimpinan demokratis ditandai oleh adanya kerja sama yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Terkait ini, kepemimpinan demokratis memposisikan para pemimpin merupakan koordinator serta integrator yang bekerja untuk membahas tiap ketetapan yang akan didapat. Sukses ataupun tidak ketercapaian tujuan pada sesuatu industri amat tergantung kepada keterampilan pemimpin saat melakukan fungsi industri yang mencakup fungsi personalia, fungsi pemasaran, fungsi produksi, fungsi akuntansi, dan fungsi ekonomi. Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan dan mendapatkan imbalan sebanding (Joni, 2022). Pengertian ini berarti bahwa pimpinan industri wajib dapat mempraktikkan kompensasi atau ganti rugi yang pantas serta balance selaras terhadap daya ataupun pelayanan yang sudah diberi oleh pegawai pada industri dan menata terkait memberi ganti rugi itu sesuai waktunya agar karyawan merasa nyaman bekerja dalam suatu perusahaan. Komunikasi pada sesuatu organisasi ialah perihal yang sangat berarti, sebab dengan tidak terdapatnya komunikasi berarti tidak akan dapat berlangsung secara baik. Bagi (Christina, 2022), komunikasi merupakan proses mengirim data serta uraian terkait tanda lisan ataupun nonlisan. Apabila seorang pemimpin telah berhasil menjalin komunikasi yang baik kepada karyawannya, sehingga hal tersebut menjadi jaminan kesuksesan dalam pencapaian tujuan organisasi. Bisa dibayangkan kalau melalui terdapatnya komunikasi secara baik, sesuatu kegiatan yang dicoba pada organisasi itu bisa berlangsung secara mudah serta akan tingkatkan kemampuan pegawai.

Berdasarkan hasil observasi terdapat fenomena permasalahan yang terdapat pada UD. Merta Nadi PS di Tabanan, yakni dimana pimpinan perusahaan jarang mengontrol karyawannya pada saat bekerja serta kurang memperhatikan karyawan yang berprestasi. Selain itu, karyawan jarang mendapatkan bonus dari pimpinan, karena bonus akan diberikan apabila perusahaan berhasil mencapai target sesuai dengan yang telah direncanakan dan keterlambatan karyawan dalam bekerja akan dipotong gajinya. Fenomena lain adalah beberapa karyawan yang tidak mengikuti rapat tidak mendapatkan informasi yang jelas dari rekan kerjanya dan sering terjadinya kesalahpahaman dalam pemberian tugas kerja.

Celah dalam penelitian yakni, (Ali & Suwoko, 2020) menyatakan yakni ada pengaruhnya bermakna positif diantara gaya kepemimpinan kepada produktivitas kerja. Penelitian (Zuriana, 2019) mengungkapkan yakni kompensasi ada pengaruhnya positif kepada kinerja pegawai. Riset (Rialmi & Morsen, 2020) mengungkapkan yakni ada pengaruhnya positif diantara komunikasi kepada kinerja pegawai. Mengamati riset terdahulu terdapat perbedaannya hasil yang dapat dibandingkan dengan penelitian ini, yakni pendekatan kuantitatif dengan menitikberatkan pada tiga variable bebas berupa gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi, dan komunikasi terhadap kinerja yang ada, karena penelitian sebelumnya hanya menggunakan dua variable bebas. Maka dari itu, tujuannya riset ini supaya mengenali pengaruh antara gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi, serta komunikasi kepada kinerja pegawai di UD. Merta Nadi PS di Tabanan.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PEGEMBANGAN HIPOTESIS

### Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis (*democratic leadership style*) merupakan kedudukan pemimpin dan bawahan untuk pengumpulan ketetapan yang dicoba melalui metode konferensi atau bermusyawarah (Herlambang HR & Sonny, 2021), sedangkan menurut (Versiani et al., 2019) gaya kepemimpinan merupakan metode seseorang pimpinan industri saat memusatkan, pengaruhi, memberi dorongan, serta mengatur banyak orang yang bekerja di bawah tanggung jawabnya. (Hardianti, 2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan demokratis segala keputusan dibuat bersama, menghargai

keputusan, siap menerima kritik, serta dapat melakukan kerjasama bersama. Sehingga dalam penelitian ini indikator yang menjadi acuan dalam gaya kepemimpinan demokratis adalah keputusan dibuat bersama, menghargai segala keputusan, menerima kritik dan pendapat dari bawahan, serta kerjasama bersama bawahan.

### Kompensasi

Selain kepemimpinan, diperlukan juga kompensasi, yaitu apresiasi pada para pegawai yang sudah membagikan partisipasi untuk menciptakan tujuan (Andriyani & Nawawi, 2022), sedangkan (Hasibuan, 2015) menyatakan kompensasi ialah pengeluaran serta biaya di industri, kompensasi yang dibayar oleh industri diinginkan mendapatkan balasan kinerja yang lebih besar dari pegawai. Dalam teori (Manik, 2016) menjelaskan bahwa gaji, upah, insentif, dan tunjangan menjadi patokan dalam kompensasi yang ada. Sehingga gaji, upah, insentif, dan tunjangan menjadi indikator dalam penelitian ini.

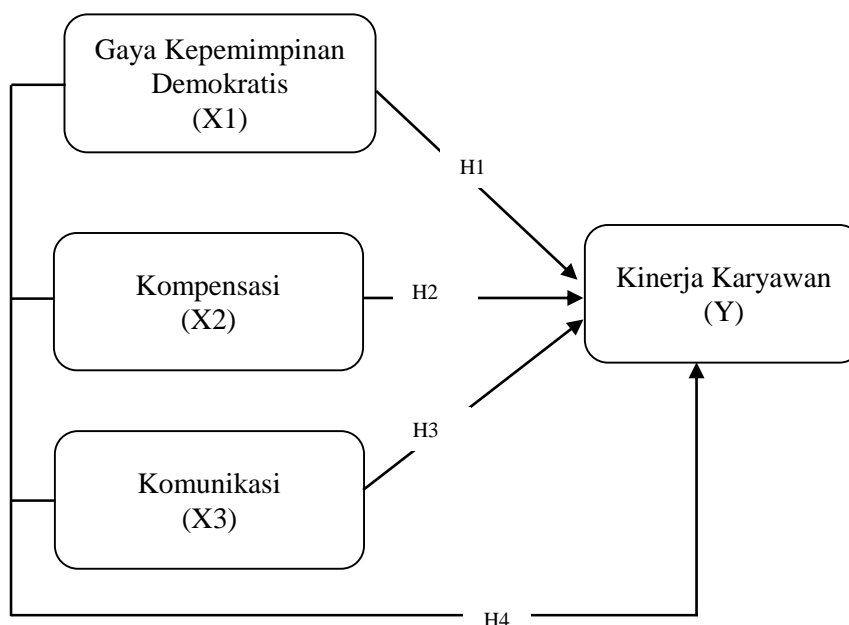
### Komunikasi

Dalam mencapai tujuan perusahaan perlu menjalin komunikasi yang merupakan pertukaran informasi diantara seorang pengirim beserta seorang penerima kepada makna komunikasi individu yang ada keterlibatan (Afandi, 2018) sementara berdasarkan (Azizah et al., 2017) komunikasi ialah suatu proses menyampaikan data dari satu pihak, baik orang, golongan ataupun organisasi selaku pengirim pada pihak lainnya selaku penerima agar menguasai serta terbuka kesempatan membagikan respons balik pada pengirimnya. Teori (Mangkunegara, 2018) kemudahan, intensitas, efektivitas, pemahaman, dan sikap menjadi factor dalam komunikasi. Indikator komunikasi dalam penelitian ini mengacu pada kemudahan, intensitas komunikasi, efektivitas komunikasi, tingkat pemahaman pesan, dan perubahan pesan.

### Kinerja Karyawan

Di dalam sebuah perusahaan sangat diperlukan kinerja karyawan yang merupakan kemampuan pegawai untuk melaksanakan suatu kemampuan khusus (Mangkunegara, 2018) sebaliknya bagi (Sinambela, 2017) kemampuan pegawai merupakan kemauan seorang ataupun golongan untuk melaksanakan sesuatu aktivitas serta menyempurnakan tersebut selaras terhadap tanggung jawabnya dengan hasil semacam yang diinginkan. (S. P. Robbins et al., 2016) menjabarkan bahwa kinerja karyawan harus mengacu pada kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian, sehingga indikator penelitian ini mengacu pada 5 hal tersebut.

## KERANGKA PEMIKIRAN KONSEPTUAL



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Konseptual

## **HIPOTESIS PENELITIAN**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan**

Riset mengenai pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dilakukan oleh , penelitian tersebut didukung oleh (Suwanto, 2020) yang pengaruhnya positif serta signifikan kepada kinerja pegawai. Penelitian lain yang mendukung gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan adalah (Suwanto, 2020). (S. Robbins & Judge, 2017) mengemukakan dalam perilaku organisasi bahwa gaya kepemimpinan memiliki korelasi dengan kompensasi, komunikasi, yang nantinya berpengaruh kepada kinerja karyawan di suatu perusahaan. Dari penelitian tersebut peneliti dapat menentukan perumusan hipotesis, yaitu:

**H1 : Gaya kepemimpinan demokratis ada pengaruhnya positif serta signifikan kepada kinerja pegawai UD.Merta Nadi PS di Tabanan**

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi yaitu penghargaan terhadap pegawai yang sudah memberi sumbangsih untuk merealisasikan tujuan (Andriyani & Nawawi, 2022). Riset sebelumnya mengungkapkan yakni kompensasi ada pengaruh bermakna positif kepada hasil kerja pegawai (Adi, 2021). Penelitian serupa juga didukung oleh (Butarbutar et al., 2020), (Dahlia & Fadli, 2022), dan (Hulasoh & Wulandari, 2021) yang dimana kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. (S. Robbins & Judge, 2017) mengemukakan dalam perilaku organisasi bahwa kompensasi memiliki hubungan dengan kinerja secara nyata dan didukung dengan adanya komunikasi serta gaya kepemimpinan di dalamnya. Dari kajian empiris dari penelitian sebelumnya, maka peneliti dapat merumuskan hipotesis, yakni:

**H2 : Kompensasi berpengaruh positif serta signifikan kepada kinerja karyawan UD. Merta Nadi PS di Tabanan.**

### **Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Riset oleh (Utami, 2021) mengatakan komunikasi ada pengaruhnya positif bermakna kepada kinerja karyawan. Riset ini juga didukung oleh (Wandi et al., 2019), (Hariyono, 2018), dan (Wandi et al., 2019) menjelaskan terdapat pengaruh antara komunikasi terhadap kinerja karyawan. (S. Robbins & Judge, 2017) mengemukakan dalam perilaku organisasi bahwa komunikasi menjadi kunci dalam peningkatan kinerja di suatu organisasi. Maka dari riset tersebut, peneliti dapat menyatakan hipotesis, yakni:

**H3 : Komunikasi ada pengaruhnya positif serta signifikan kepada kinerja pegawai UD. Merta Nadi PS di Tabanan.**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Kompensasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Riset oleh (Satriowati et al., 2016) mengungkapkan yakni gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi serta komunikasi terdapat pengaruhnya positif serta signifikan kepada kinerja pegawai. Riset serupa juga didukung oleh (Lalamentik et al., 2017), (Hardianti, 2016), dan (Satriowati et al., 2016). (S. Robbins & Judge, 2017) mengemukakan dalam perilaku organisasi dinikmati dari kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komunikasi. Maka peneliti dapat menyatakan hipotesis yakni:

**H4 : Gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi dan komunikasi ada pengaruhnya positif serta signifikan kepada kinerja pegawai UD. Merta Nadi PS di Tabanan.**

## **METODE PENELITIAN**

Riset berikut diselenggarakan dalam UD. Merta Nadi PS yang beralamat di Jl.Raya Senganan-Penebel, Kecamatan Penebel, Kabupaten Tabanan, Provinsi Bali. Jumlah responden dalam riset berikut yakni 33 responden. Metode pengambilan sampelnya yakni *nonprobability sampling* berteknik pengambilan sampel secara sampling jenuh. Data riset mempergunakan data primer yang didapatkan melalui hasil angket yang sudah tersebar terhadap respondennya. Data sekunder didapatkan dengan internet, buku dan juga jurnal yang berhubungan terhadap topik riset ini.

Pemakaian metode pada riset berikut yakni bermetodekan kuantitatif melalui memberi angket terhadap responden agar direspons. Penyebaran kuesioner pada riset berikut tersebar dari bantuan *google form*. Tautan google form disebar kepada seluruh karyawan yang bekerja pada UD. Merta Nadi PS di Tabanan. Adapun beberapa teknik menganalisis data yang dipakai pada riset berikut yakni Uji

Validitas dan Reliabilitas yang dipakai guna mengujikan pertanyaan kuesioner yang telah dijawab oleh 33 orang responden sudah valid dan reliabel. Sesudahnya, uji diberi bantuan mempergunakan perangkat lunak SPSS lalu diteruskan Uji Asumsi Klasik serta Uji Hipotesis. Menguji asumsi klasik yang dipakai yakni menguji multikoleniaritas, menguji normalitas, serta menguji heteroskedastisitas. Ada pula dalam menghitung jawaban kuesionernya mempergunakan Skala Likert.

**Tabel 1. Skala Likert**

Jawaban	Skor
Sangat Setuju ( SS )	5
Setuju ( S )	4
Cukup ( C )	3
Tidak Setuju ( TS )	2
Sangat Tidak Setuju ( STS )	1

Sumber : Sugiyono (2016)

Pada riset berikut menganalisis dalam memberi jawaban hipotesis yakni memanfaatkan menganalisis regresi linier berganda tujuannya agar memahami bagaimanakah pengaruhnya variabel independen mencakup atas gaya kepemimpinan demokratis (X1), kompensasi (X2) dan komunikasi (X3) kepada variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Rumusnya dari menganalisis regresi yang diterapkan yakni:

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

Dimana :

- Y = Kinerja Karyawan
- a = Nilai konstanta
- X<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan Demokratis
- X<sub>2</sub> = Kompensasi
- X<sub>3</sub> = Komunikasi
- b<sub>1</sub> = Koefisien regresi yang distandarisasi dari Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)
- b<sub>2</sub> = Koefisien regresi yang distandarisasi dari Kompensasi (X2)
- b<sub>3</sub> = Koefisien regresi yang distandarisasi dari Komunikasi (X3)

Menguji berikutnya mempergunakan Uji Hipotesis mencakup pengujian F, pengujian T. Menguji F dipakai agar memahami dengan cara bersimultan variabel bebasnya kepada variabel terikatnya. Sementara pengujian T tujuannya agar memahami dengan cara berparsial pengaruhnya variabel independent kepada variabel dependennya di riset.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Riset berikut diselenggarakan dengan menguji validitas serta reliabilitas dari beragam instrumen riset dahulu. Di bawah ini hasil menguji reliabilitas serta validitas yang ditampilkan dalam tabel 2 sert tabel 3 berikut:

### Uji Validitas

**Tabel 2. Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Pertanyaan	Pearson Correlation	Keterangan
1	Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)	X1.1	0,728	<b>Valid</b>
		X1.2	0,826	<b>Valid</b>
		X1.3	0,914	<b>Valid</b>
		X1.4	0,894	<b>Valid</b>
		X1.5	0,882	<b>Valid</b>
		X1.6	0,904	<b>Valid</b>
		X1.7	0,830	<b>Valid</b>
		X1.8	0,862	<b>Valid</b>
2	Kompensasi (X2)	X2.1	0,887	<b>Valid</b>

		X2.2	0,896	<b>Valid</b>
		X2.3	0,884	<b>Valid</b>
		X2.4	0,882	<b>Valid</b>
		X2.5	0,915	<b>Valid</b>
		X2.6	0,863	<b>Valid</b>
		X2.7	0,825	<b>Valid</b>
		X2.8	0,906	<b>Valid</b>
3	Komunikasi (X3)	X3.1	0,869	<b>Valid</b>
		X3.2	0,840	<b>Valid</b>
		X3.3	0,902	<b>Valid</b>
		X3.4	0,899	<b>Valid</b>
		X3.5	0,828	<b>Valid</b>
		X3.6	0,707	<b>Valid</b>
		X3.7	0,789	<b>Valid</b>
		X3.8	0,831	<b>Valid</b>
		X3.9	0,422	<b>Valid</b>
		X3.10	0,872	<b>Valid</b>
4	Kinerja karyawan (Y)	Y.1	0,884	<b>Valid</b>
		Y.2	0,659	<b>Valid</b>
		Y.3	0,876	<b>Valid</b>
		Y.4	0,879	<b>Valid</b>
		Y.5	0,896	<b>Valid</b>
		Y.6	0,851	<b>Valid</b>
		Y.7	0,804	<b>Valid</b>
		Y.8	0,875	<b>Valid</b>
		Y.9	0,938	<b>Valid</b>
		Y.10	0,769	<b>Valid</b>

Sumber : Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa seluruh item pernyataan pada setiap variabel gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi, komunikasi serta kinerja karyawan sudah valid atau telah lolos uji validitas karena memiliki *pearson correlation* > 0,30.

### Uji Validitas

**Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
1	Gaya kepemimpinan demokratis (X1)	0,948	<b>Reliabel</b>
2	Kompensasi (X2)	0,959	<b>Reliabel</b>
3	Komunikasi (X3)	0,951	<b>Reliabel</b>
4	<b>Kinerja karyawan (Y)</b>	<b>0,954</b>	<b>Reliabel</b>

Sumber : Pengolahan Data (2022)

Mengamati hasilnya pengujian realibilitas instrumen dalam Tabel 3, bisa terlihat yakni semua instrumen variabel dalam riset berikut yakni gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi, komunikasi serta kinerja karyawan dikatakan reliabel atau sudah lolos uji realibilitas dikarenakan memiliki angka *cronbach's alpha* > 0,60.

### Karakteristik Responden

**Tabel 4. Rangkuman Identitas Responden**

No	Aspek	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	17	51,5
		Perempuan	16	48,5
		<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>
2	Pendidikan Terakhir	SMP	2	6,1

		SMA/K	25	75,8
		Sarjana	6	18,2
		<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>
<b>3</b>	Jabatan	Accounting	3	9,1
		Cleaning Service	2	6,1
		Delivery Order	12	36,4
		Kasir	2	6,1
		Marketing	4	12,1
		Penerimaan Barang	8	24,2
		Security	2	6,1
		<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

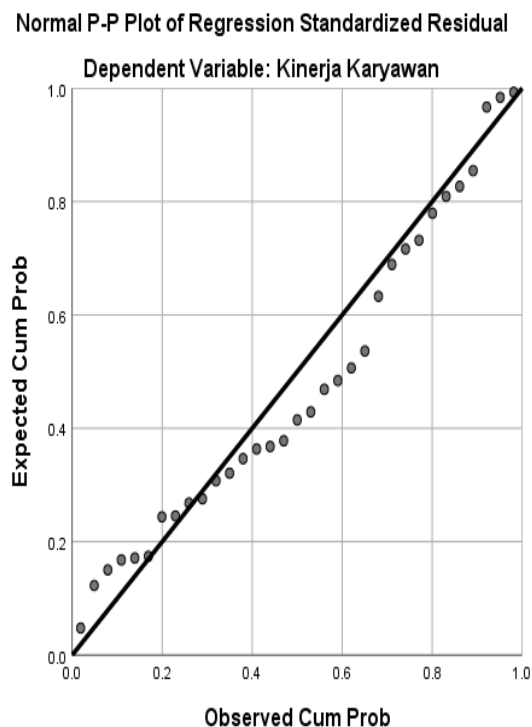
Sumber : Pengolahan Data (2022)

Responden dalam riset berikut ada 33 individu. Melalui tabel 3 diamati kebanyakan memberi jawaban angket yaitu jenis kelaminnya lelaki berjumlah 17 individu yakni 51,5% dan 48,5 berjenis kelamin perempuan. Pendidikan terakhir responden yang mendominasi yakni SMA/K jumlahnya 25 individu atau 75,8% dari total responden. Jabatan responden yang paling dominan yaitu bagian delivery order yang berjumlah 12 orang atau 36,4% dari total responden.

### Uji Asumsi Klasik

Menguji asumsi klasik dilaksanakan agar memberi kepastian supaya koefisien regresi konsisten serta mempunyai ketepatan pada suatu estimasi (Ghozali, 2011).

### Uji Normalitas



Gambar 2. Diagram P-P Plot  
Sumber : Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan Gambar 2, mengindikasikan data mencakup plot sudah tersebar di kisaran garis serta ikut pada arah garis diagonalnya, dimana hal tersebut memiliki arti terdapat pola normal.

**Uji Multikolinearitas**

**Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Toleranc e	VI F
1 (Constant)	.422	4.330		.097	.923		
Gaya kepemimpinan demokratis	.424	.187	.305	2.263	.031	.482	2.077
Kompensasi	.391	.166	.334	2.356	.025	.435	2.300
Komunikasi	.334	.123	.348	2.711	.011	.531	1.885

Sumber : Pengolahan Data (2022)

Dilihat dari Tabel 5, model regresi tidak terdapat korelasinya diantara variabel bebas ataupun telah lolos pengujian multikolinieritas, perihal ini dikarenakan semua variabel independen bernilai toleransi melebihi daripada 0,10 dan bernilai VIF lebih rendah dibandingkan 10.

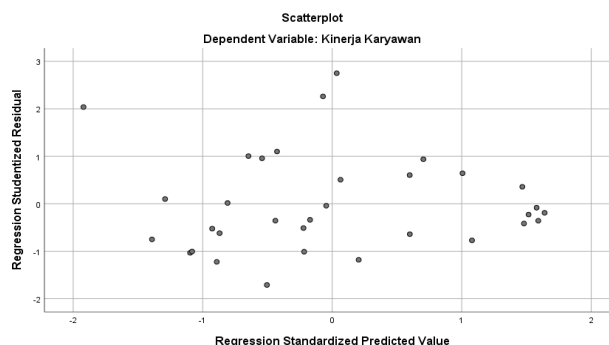
**Uji Heteroskedastisitas**

**Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.030	2.465		2.852	.008
Gaya kepemimpinan demokratis	.055	.107	.128	.518	.609
Kompensasi	-.068	.094	-.186	-.716	.480
Komunikasi	-.094	.070	-.315	-1.336	.192

Sumber : Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan Tabel 6, diperoleh hasil bahwa didalam regresi ini tidak ditemukan pertanda heteroskedastisitas, perihal ini dikarenakan setiap variabel bebasnya bernilai sig. melebihi daripada 0,05.



Sumber : Pengolahan Data (2022)

Mengamati Gambar 3, bisa terlihat yakni titiknya di gambar tersebar dengan cara mengacak serta tidak menciptakan pola. Bisa berkesimpulan dalam regresi ini tidak mempunyai heteroskedastisitas.



### Analisis Regresi Linier Berganda

Menganalisis regresi berganda tujuannya agar memahami terdapatnya pengaruh diantara variabel independennya ialah gaya kepemimpinan demokratis (X1), kompensasi (X2), Komunikasi (X3) kepada variabel dependennya ialah kinerja karyawan (Y). Persamaan regresi bisa terlihat dalam tabel 7 ini :

**Tabel 7. Hasil Regresi Linier Berganda**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.422	4.330		.097	.923
	Gaya kepemimpinan demokratis	.424	.187	.305	2.263	.031
	Kompensasi	.391	.166	.334	2.356	.025
	Komunikasi	.334	.123	.348	2.711	.011

Sumber : Pengolahan Data (2022)

Tabel 7 menunjukkan koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan demokratis (X1) adalah 0,424, kompensasi (X2) 0,391 dan komunikasi (X3) 0,334. Nilai konstantanya sebesar 0,422. Dari hasil tersebut diciptakan persamaan regresinya yakni:

$$Y = 0,422 + 0,424X1 + 0,391X2 + 0,334X3$$

- Variabel gaya kepemimpinan demokratis mempunyai koefisien regresi yaitu 0,424, sehingga tiap kenaikan variabel gaya kepemimpinan demokratis berarti bisa menaikkan kinerja karyawan.
- Variabel kompensasi mempunyai koefisien regresi yaitu 0,391, sehingga tiap kenaikan variabel kompensasi berarti bisa menaikkan kinerja karyawan.
- Variabel komunikasi mempunyai koefisien regresi yaitu 0,334, sehingga tiap kenaikan variabel komunikasi berarti bisa menaikkan kinerja karyawan.

### Uji F (Simultan)

**Tabel 8. Hasil Uji Simultan**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1510.933	3	503.644	28.454	.000 <sup>b</sup>
	Residual	513.309	29	17.700		
	Total	2024.242	32			

Sumber : Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan Tabel 8, besarnya angka sig. yakni 0,000, yang mana nilai itu lebih rendah daripada 0,05, hasilnya penelitian tersebut mempunyai arti bahwa dengan cara bersamaan gaya kepemimpinan demokratis, komunikasi, kompensasi ada pengaruhnya bermakna kepada kinerja pegawai. Kesimpulannya yakni penolakan  $H_0$  sementara penerimaan  $H_a$ .

### Uji T (Parsial)

**Tabel 9. Hasil Uji Parsial**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.422	4.330		.097	.923
	Gaya kepemimpinan demokratis	.424	.187	.305	2.263	.031
	Kompensasi	.391	.166	.334	2.356	.025
	Komunikasi	.334	.123	.348	2.711	.011

Sumber : Pengolahan Data (2022)

Berdasarkan Tabel 9, dapat disimpulkan hasil uji parsial yakni :

- 1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan  
Hasil uji t menunjukkan bahwa besarnya angka koefisien t sejumlah 2,263, angka koefisien regresi sejumlah 0,424 serta signifikansinya sejumlah 0,031. Bisa dipahami yaitu angka sig. lebih rendah daripada 0,05, perihal berikut maknanya gaya kepemimpinan demokratis ada pengaruhnya positif serta signifikan kepada kinerja pegawai. Sehingga berkesimpulannya yaitu penolakan  $H_0$  sementara penerimaan  $H_1$ .
- 2) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan  
Mengamati hasil menguji t menandakan yakni besaran angka koefisien t sejumlah 2,356, angka koefisien regresi sejumlah 0,391 sementara signifikansinya sejumlah 0,025. Bisa dipahami yakni angka sig. lebih rendah daripada 0,05, perihal ini maknanya kompensasi ada pengaruh positif bermakna kepada kinerja pegawai. Kesimpulannya yakni penolakan  $H_0$  sementara penerimaan  $H_2$ .
- 3) Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan  
Mengamati hasil menguji t menandakan yakni besaran angka koefisien t sejumlah 2,711, angka koefisien regresi sejumlah 0,334 sementara signifikansinya sejumlah 0,011. Bisa dipahami yakni angka sig. lebih rendah daripada 0,05, perihal ini maknanya komunikasi ada pengaruh positif bermakna kepada kinerja karyawan. Kesimpulannya yakni akan  $H_0$  sementara penerimaan  $H_3$ .

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasilnya menguji didapatkan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  bisa diterima, sehingga bisa disimpulkan yakni gaya kepemimpinan demokratis ada pengaruhnya positif signifikan kepada kinerja karyawan UD. Merta Nadi PS di Tabanan. Hasil riset berikut ditunjang dengan riset sebelumnya yang dilaksanakan oleh (Aspita & Sugiono, 2018), Saputra, J. S. (2020), (Jamaludin, 2017), (Husain, 2019), (Hariyono, 2018) yang mengungkapkan yakni gaya kepemimpinan demokratis ada pengaruhnya positif kepada kinerja pegawai sehingga penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya.

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil menguji didapatkan  $H_0$  ditolak sementara  $H_2$  dapat diterima, maka dapat disimpulkan yakni kompensasi ada pengaruhnya positif signifikan kepada kinerja karyawan UD. Merta Nadi PS di Tabanan. Hasil riset berikut ditunjang dengan riset sebelumnya yang dilaksanakan (Andrysyah et al., 2020), (Butarbutar et al., 2020), (Adi, 2021), (Utami, 2021) dan (Dahlia & Fadli, 2022) mengungkapkan yakni kompensasi ada pengaruhnya positif signifikan kepada kinerja pegawai sehingga sejalan dengan penelitian yang dilakukan.

### **Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian diperoleh  $H_0$  ditolak sementara  $H_3$  bisa diterima, berarti berkesimpulan yakni komunikasi ada pengaruhnya positif bermakna kepada kinerja karyawan UD. Merta Nadi PS di Tabanan. Hasilnya dari riset berikut ditunjang riset sebelumnya yang dilakukan (Utami, 2021), (Wandi et al., 2019), (Fitriana & Kassymova, 2021), (Siahaan & Masriah, 2022) yang mengungkapkan yakni komunikasi ada pengaruhnya positif bermakna kepada kinerja pegawai sehingga sejalan dengan penelitian.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Kompensasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi serta komunikasi terhadap kinerja karyawan, diperoleh  $H_0$  ditolak sementara  $H_4$  bisa diterima, berarti kesimpulannya yakni gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi serta komunikasi ditemukan pengaruhnya positif signifikan kepada kinerja pegawai UD. Merta Nadi PS di Tabanan. Hasil riset berikut ditunjang dengan riset sebelumnya yang dilaksanakan (Satriowati et al., 2016), (Lalamentik et al., 2017), (Sunarto & Nasiroh, 2021), (Satriowati et al., 2016) dan (Hulasoh & Wulandari, 2021) yang menyatakan yakni gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi serta komunikasi ada pengaruhnya positif bermakna kepada kinerja pegawai.

## KESIMPULAN

Mengamati hasil riset yang sudah dipaparkan sebelumnya, sehingga didapatkan kesimpulannya yakni:

1. Gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh positif serta bersignifikan kepada kinerja karyawan di UD. Merta Nadi PS di Tabanan, dibuktikan dengan angka koefisien t sejumlah 2,263, koefisien regresi sejumlah 0,424 serta signifikansinya sejumlah 0,031. Gaya kepemimpinan demokratis memiliki korelasi searah dengan kinerja karyawan sebagaimana hipotesa awal peneliti, sehingga UD. Merta Nadi PS Tabanan harus tetap memperhatikan variable gaya kepemimpinan dalam menjalankan perusahaannya.
2. Kompensasi berpengaruh positif serta bersignifikan kepada kinerja karyawan di UD. Merta Nadi PS di Tabanan, dibuktikan bernilai koefisien t sejumlah 2,356, koefisien regresi sejumlah 0,391 serta signifikansinya sejumlah 0,025. Dapat disimpulkan bahwa kompensasi berhubungan searah dengan kinerja, sehingga UD. Merta Nadi PD di Tabanan selalu mempertahankan kompensasi agar kinerja karyawan berjalan baik.
3. Komunikasi memiliki pengaruh positif bermkna kepada kinerja pegawai di UD. Merta Nadi PS di Tabanan, dibuktikan dengan angka koefisien t sejumlah 2,711, koefisien regresi sejumlah 0,334 serta signifikansinya sejumlah 0,011. Komunikasi menjadi hal penting dalam menjaga kestabilan kinerja karyawan, sehingga hubungan searah antara dua variable menjadi hal yang tetap dijaga oleh UD. Merta Nadi PS di Tabanan.
4. Gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi serta komunikasi berpengaruh positif bermakna kepada kinerja pegawai pada UD. Merta Nadi PS di Tabanan, diberi pembuktian dengan angka sig. sejumlah 0,000. Gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi, dan komunikasi memiliki hubungan searah dengan kinerja UD. Merta Nadi PS di Tabanan, sehingga perusahaan tetap menjaga variable tersebut menjadi acuan dalam mendongkrak kinerja kedepannya.

## SARAN

### Saran Praktis

Berdasarkan hasil penelitian pada UD. Merta Nadi PS di Tabanan dalam meningkatkan kinerja karyawan, pemimpin diharapkan selalu menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dalam memimpin bawahannya seperti selalu melakukan musyawarah dalam pengambilan keputusan dan selalu mendengarkan aspirasi atau saran dari bawahannya, selain itu pemimpin hendaknya membuat kebijakan kompensasi secara adil serta sejalan terhadap beban kerja pegawai seperti pemberian bonus tambahan kepada karyawan yang berprestasi. Pemimpin harus dapat membina komunikasi yang terjalin antar karyawan dengan selalu memberikan informasi yang jelas kepada karyawan dan membangun hubungan baik yang terjalin antar karyawan, agar nantinya komunikasi dapat berjalan dengan baik.

### Saran Teoritis

Mengamati hasil riset, masih terdapat faktor lainnya yang memberi pengaruh kinerja karyawan. Karena keterbatasan penelitian, bagi peneliti selanjutnya perlu mengkaji lebih dalam beragam faktor lainnya yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan di samping gaya kepemimpinan demokratis, kompensasi dan komunikasi. Riset berikut masih dapat dilakukan pengembangan melalui perubahan subjek riset, dikarenakan riset ini pastinya akan memberi hasil yang mungkin berbeda ketika variabel yang digunakan sebagai bahan penelitian dirubah, seperti menggunakan variabel beban kerja dan komitmen organisasi dalam penelitian selanjutnya.

## REFERENSI

- Adi, A. E. (2021). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Berdikari Manunggal Perkasa Di Serang Banten. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(4). <https://doi.org/10.32493/jee.v3i4.11295>
- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia : Teori, konsep dan indikator / Pandi Afandi*.
- Ali, Yusuf, & Suwoko, S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Jasa Mutu Mineral Indonesia di Kota Samarinda. *Borneo Student Research (BSR)*, 1(2).
- Andriyani, R., & Nawawi, M. T. (2022). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Meditech Indonesia. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4(1). <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i1.17191>

- Andrysyah, A., Basri, A., Junaida, J., Efendi, S., & Tambunan, N. (2020). The Effect of Democratic Leadership Style on the Performance of Employees at PT. Medan Industry Area (Persero). *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(4). <https://doi.org/10.33258/birci.v3i4.1474>
- Aspita, M., & Sugiono, E. (2018). Pengaruh Jenjang Karir, Kompensasi Finansial Dan Status Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Daan Mogot. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 14(1), 1–14. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v14i1.510>
- Butarbutar, M., Julyanthry, J., & Nainggolan, T. V. (2020). ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV PARADEP TAXI PEMATANGSIANTAR. *Maker: Jurnal Manajemen*, 6(2). <https://doi.org/10.37403/mjm.v6i2.183>
- Christina, M. S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Value Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 17 No 1 (Januari-April). <https://doi.org/https://doi.org/10.32534/jv.v17i1.2521>
- Dahlia, M., & Fadli, R. (2022). PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT FYC MEGASOLUSI DI TANGERANG SELATAN. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1). <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.623>
- Dymastara, E. S., & Onsardi, O. (2020). ANALISIS REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. SANDABI INDAH LESTARI BENGKULU UTARA. (*JEMS Jurnal Entrepreneur Dan Manajemen Sains*, 1(2). <https://doi.org/10.36085/jems.v1i2.920>
- Fitriana, N., & Kassymova, G. K. (2021). KEBAHAGIAAN SUBJEKTIF DAN INTENSI BERWIRAUSAHA MAHASISWA SUBJECTIVE HAPPINESS , ENTREPRENEURSHIP EDUCATION , AND ENTREPRENEURIAL INTENTION AMONG HIGHER EDUCATION STUDENTS The current rate of youth unemployment in Indonesia is still at a high level . This r. *KEBAHAGIAAN SUBJEKTIF DAN INTENSI BERWIRAUSAHA MAHASI*, 23(1), 112–125.
- Ghozali, I. (2011). Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19. *Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.
- Hardianti, A. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada kantor dinas pendapatan daerah kabupaten wajo. *Revista Brasileira de Ergonomia*, 9(2).
- Hariyono, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perempuan Terhadap Iklim Komunikasi Dan Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Aceh Tamiang. *JURNAL SIMBOLIKA: Research and Learning in Communication Study*, 4(2). <https://doi.org/10.31289/simbollika.v4i2.1819>
- Hasibuan. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai pada sekretariat. *Esa*, VIII(2).
- Herlambang HR, A., & Sonny, S. (2021). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN FOOD & BEVERAGE DEPARTMENT HOTEL ARYADUTA LIPPO VILLAGE, TANGERANG. *Jurnal Renaissance*, 6(1). <https://doi.org/10.53878/jr.v6i1.136>
- Hulasoh, E., & Wulandari, S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mata Milenial Indonesia. *Jurnal Ilmiah PERKUSI*, 1(4). <https://doi.org/10.32493/j.perkusi.v1i4.13387>
- Husain, A. B. (2019). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIER KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TELKOM INDONESIA PERSERO. Tbk. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(1), 44–53.
- Jamaludin, A. (2017). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.KAHO INDAH CITRA GARMENT JAKARTA. *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 3(3), 161. <https://doi.org/10.30998/jabe.v3i3.1767>
- Joni, J. H. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Value Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 17 No1 (Januari-April). <https://doi.org/https://doi.org/10.32534/jv.v17i1.2520>
- Lalamentik, A. A., Kindangen, P., & Lengkong, V. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KOKNL) Manado. *Jurnal EMBA*, 5(1).
- Mangkunegara. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Dharmawangsa. *Manajemen*, November.

- MANIK, S. (2016). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PEMBERIAN KOMPENSASI PADA KARYAWAN BANK. *Al Masraf: Jurnal Lembaga Keuangan Dan Perbankan*, 1(2).
- Rialmi, Z., & Morsen, M. (2020). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Utama Metal Abadi. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(2). <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v3i2.3940>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior*, Seventeenth Edition, Global Edition by PEARSON. In *Zhurnal Eksperimental'noi i Teoreticheskoi Fiziki*.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Odendaal, A., & Roodt, G. (2016). Organisational behaviour: Global and Southern African Perspectives. In *Pearson South Africa*.
- Saputra, J. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Iklim Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Sumatera Hakarindo Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(2). <https://doi.org/10.31851/jmwe.v17i2.4320>
- Satriowati, E., Paramita, P. D., & Hasiholan, L. B. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Laundry Elephant King. *Journal Of Management*, 2(2).
- Siahaan, B. G., & Masriah, I. (2022). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bina Agra Mulya Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 4(2). <https://doi.org/10.32493/jee.v4i2.17116>
- Sinambela, L. P. (2017). Reformasi Pelayanan Publik : Teori, Kebijakan dan Implementasi. In *Bumi Aksara*.
- Sunarto, A., & Nasiroh, N. (2021). KINERJA PEGAWAI BERBASIS PELATIHAN DAN DISIPLIN KERJA PADA PT USAHA GEDUNG MANDIRI DI JAKARTA. *KREATIF : Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 9(2), 61–72.
- Sutrisman, D. (2019). Pendidikan Politik, Presepsi, Kepemimpinan dan Mahasiswa. In *Pendidikan Politik, Presepsi, Kepemimpinan dan Mahasiswa*.
- Suwanto, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Bmt El-Raushan Tangerang. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(2). <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v3i2.3901>
- Utami, L. G. V. (2021). PENGARUH KOMUNIKASI, MOTIVASI INTRINSIK, DAN KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK PERKREDITAN RAKYAT PADMA DI DENPASAR. *Warmadewa Management and Business Journal (WMBJ)*, 3(2). <https://doi.org/10.22225/wmbj.3.2.2021.100-109>
- Versiani, F., Caeiro, M., Martins, M., & Carvalho Neto, A. (2019). CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA DAS MULHERES EMPREENDEDORAS: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE SERVIÇOS. *WOMEN ENTREPRENEURS LEADERSHIP CHARACTERISTICS: A CASE STUDY IN THE SERVICE SECTOR.*, 17(1).
- Wandi, D., Adha, S., & Asriyah, I. (2019). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten. *Jurnal Ekonomi Vokasi*, 2(2).
- Zuriana, Z. A. R. (2019). PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Education Journal: Journal Educational Research and Development*, 2548–9291. <https://doi.org/10.31537/ej.v3i1.142>