



## JURNAL SKETSA BISNIS

Naskah Diterima : 10 Juni 2022

Diterima Publikasi : 30 Juli 2022

Journal Homepage

<https://jurnal.yudharta.ac.id/v2/index.php/SKETSABISNIS>



### Hubungan Karakteristik Pekerjaan, Kompensasi, dan Kepemimpinan Transformasional, terhadap Kinerja Operasional (Studi Kasus Perusahaan Beton Siap Pakai di PT. XYZ Area Banten)

Sugeng Santoso<sup>1</sup>, Ratih Minanda<sup>2\*</sup>, Rizki Swastantomo<sup>3</sup>,  
Kusnadi<sup>4</sup>, Linda Syarifah<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Universitas Mercu Buana, Indonesia, [sugeng.santoso@mercubuana.ac.id](mailto:sugeng.santoso@mercubuana.ac.id)

<sup>2</sup> Program Magister Manajemen, FEB-UMB, Indonesia, [ratihminanda@gmail.com](mailto:ratihminanda@gmail.com)

<sup>3</sup> Program Magister Manajemen, FEB-UMB, Indonesia, [rizkiswastantomo@gmail.com](mailto:rizkiswastantomo@gmail.com)

<sup>4</sup> Program Magister Manajemen, FEB-UMB, Indonesia, [kusnadi.ut2122@gmail.com](mailto:kusnadi.ut2122@gmail.com)

<sup>5</sup> Program Magister Manajemen, FEB-UMB, Indonesia, [kalikamf021115@gmail.com](mailto:kalikamf021115@gmail.com)

#### Abstract

Readymix concrete is a common product that produce in plant that called batching plant, every batching plant must have Operational Performance required by design to ensure that product received well at the right time and the right grade to the project. This research purpose is to analyze work characteristic (1), compensations (2), and leading style (3) compare with operational Operational Performance (4) starts from raw material receiving to concrete delivery. Technic sampling method is using quota technics sampling with 80 respondence. This research population collected from PT XYZ readymix concrete company in Regional Banten that have 8 batching plants across. This need to be analyse in a written research due operational production activity needs to improve Operational Performance at PT XYZ company.

**Keywords:** Work Characteristic, Compensation, Transformasional Leadership and Operational Performance

#### Abstrak

Beton siap pakai adalah produk umum yang diproduksi di pabrik yang disebut batching plant. Semua pabrik campuran harus memiliki kinerja operasional yang diperlukan untuk memastikan bahwa produk diterima dengan baik pada waktu dan

\*) Penulis Korespondensi: [sugeng.santoso@mercubuana.ac.id](mailto:sugeng.santoso@mercubuana.ac.id)

kualitas yang tepat untuk proyek tersebut. Penelitian ini bertujuan membandingkan karakteristik pekerjaan (1) penghargaan (2) gaya kepemimpinan (3) dan kinerja manajer (4), mulai dari penerimaan bahan baku hingga pengiriman beton. Sebagai metode pengambilan sampel, kami mengadopsi metode pengambilan sampel kuota sebanyak 80 responden. Subyek penelitian ini berasal dari perusahaan beton siap pakai PTXYZ di pedesaan Banten, dimana terdapat delapan mixing plant yang tersebar. Hal ini perlu dianalisis dalam sebuah studi tertulis karena operasi manufaktur perlu meningkatkan kinerja operasional di PTXYZ.

**Kata Kunci:** *Karakteristik Pekerjaan, Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Operasional*

## 1. Introduction

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Operasi teknis di bidang ini adalah salah satu proses kunci untuk meningkatkan kinerja volume produksi barang dan jasa di perusahaan. Kinerja karyawan tercermin dalam beberapa komponen yang penting untuk menggapai tujuan organisasi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan perusahaan untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas hasil kinerja bisnisnya, seperti pola alur kerja, peralatan teknis yang canggih, modal yang cukup, dan terutama karyawan sebagai sumber daya manusia. SDM berpengaruh signifikan terhadap faktor kinerja operasional. Dalam hal ini dibuat ukuran adanya hubungan kausal antara bakat dan kinerja operasional yang sukses (Schuler & E. Jackson, 2014)

Karyawan merupakan *key factors* pada perusahaan dalam menjalankan serta sebagai penggerak utama dalam menetapkan rencana, sistem, dan tujuan yang ingin dicapai suatu perusahaan. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan juga perlu memperhatikan aliran output operasional yang berkelanjutan. Hal ini akan meningkatkan efisiensi kegiatan manufaktur, menciptakan produk berkualitas tinggi (Luu, 2015) dan meningkatkan keuntungan dan keuntungan perusahaan.

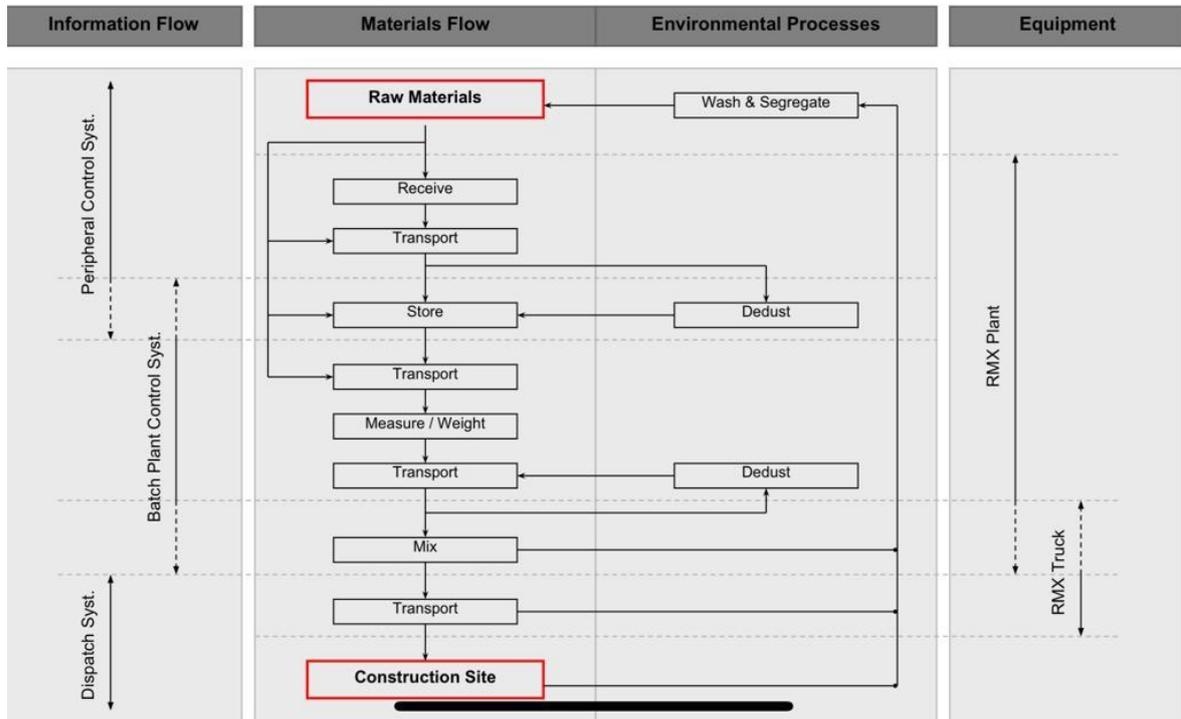
Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, perusahaan perlu memiliki keterampilan untuk mengelola bakat untuk menghasilkan karyawan yang berkualitas dan melakukan tugas-tugas teknis di bidang ini. *Competitive advantage strategy* (pemasaran) dan *business resource* dapat berdampak positif pada peningkatan kinerja UMKM (Ariwibowo et al., 2022)

Setiap perusahaan memiliki tahapan yang berbeda pada penyelesaian teknis operasional di lapangan. Pada tahap teknis operasional inilah latar belakang dan kondisi

dari masing-masing pekerja dapat ikut mempengaruhi prosesnya. Seperti yang tergambar dalam alur produksi RMX pada pembuatan beton di PT. XYZ.

Terdapat banyak teknik, proses dan latar belakang kondisi sumber daya manusia yang dapat diterapkan dalam alur produksi. Teknik dan proses tersebut sangat berpengaruh terhadap hasil akhir untuk sebuah produk.

**Gambar 1. RMX Production Flow**



**Sumber : Divisi Operasional Produksi PT. XYZ**

PT. XYZ adalah perusahaan manufaktur yang didirikan pada tahun 1990 yang menjalankan bisnis produksi terintegrasi semen, beton siap pakai dan agregat. Menurut RS (2022) selaku manajer operasional PT. XYZ, PT. XYZ mengalami beberapa masalah berdasarkan jumlah produk, dalam implementasi kinerja operasionalnya. Adapun data produksi operasional PT XYZ ditunjukkan pada tabel 1.

**Tabel 1. Data Produksi Operasional**

<b>Productivity Ready mix XYZ Area Banten</b>				
	UoM	2019	2020	2021
Volume	M3	128,124.00	256,026.00	349,542.00
Capacity Target	M3/ Jam	121.00	128.00	250.00
Total Production day	Day	22	25	28
Total Production hour	Hour	7891	7754	8121
Productivity		16.24	33.02	43.04
Utility		13%	26%	17%

Sumber: Divisi Operasional Produksi PT. XYZ

Berdasarkan tabel yang disampaikan diatas, terjadi peningkatan kebutuhan dalam produk semen di PT. XYZ namun terjadi penurunan dalam proses produksi operasional. Hal tersebut terjadi karena beberapa faktor baik di tingkat SDM ataupun pada perangkat yang digunakan. Untuk menghindari keterlambatan produksi operasional, PT. XYZ melakukan transformasi melalui beberapa pengembangan untuk karyawannya. Beberapa aspek yang dikaji oleh perusahaan yang dapat mempengaruhi SDM dalam melaksanakan pekerjaan di bagian produksi operasional adalah mengenai Karakteristik Pekerjaan, Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan. Maka peneliti memutuskan untuk mengkaji dan menguji pengaruh proses bisnis terutama dalam kinerja operasional.

## 1.2 Tujuan Penelitian

Berikut merupakan beberapa tujuan dilakukannya penelitian ini :

- Menguji, menganalisis, mencerna dan menemukan hubungan Karakteristik Pekerjaan dengan Kinerja Operasional.
- Menguji, menganalisis, mencerna dan menemukan hubungan Kompensasi dengan Kinerja Operasional, dan.
- Menguji, menganalisis, mencerna dan menemukan hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Operasional.

## 2. Kerangka Teori

Berdasarkan pembahasan landasan teori yang dikemukakan di atas dalam kaitannya dengan variabel karakteristik pekerjaan, penghargaan, dan kinerja operasional kepemimpinan transformasional, kerangka penelitian ini adalah sebagai berikut :

## 2.1 Karakteristik Pekerjaan

Ciri-ciri pekerjaan Menurut Robins (2010:119) “Model karakteristik pekerjaan mengidentifikasi lima dimensi pekerjaan inti, keterkaitannya, dan dampaknya terhadap kinerja, motivasi, dan kepuasan pegawai. Kelima dimensi tersebut adalah keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik”.

## 2.2 Kompensasi

Untuk menghasilkan kepuasan, Anda perlu mengelola imbalan Anda dengan baik dan benar. Untuk mencapai kepuasan, kompensasi harus didasarkan pada prinsip-prinsip yang adil dan rasional untuk menciptakan atmosfir kerja yang baik dan sehat, kinerja karyawan yang meningkat. Serta motivasi kerja yang tinggi Menurut Rivai (2009:741), kompensasi dibayarkan kepada pekerja sebagai imbalan atas kontribusinya kepada perusahaan. Ada dua jenis kompensasi yakni; *direct* dan *indirect*. *Direct compensation* (moneter) berupa gaji, tunjangan dan insentif. Sedangkan *indirect compensation* (nonmoneter), yaitu manfaat dan jasa (tunjangan jasa).

## 2.3 Kepemimpinan *Transformasional*

*Leadership style* merupakan kode etik yang dipakai seseorang saat dia berupaya mempengaruhi orang lain (Andrews et al., 2012). Umumnya dikenal sebagai tata kelola perusahaan, ada tiga gaya kepemimpinan: otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*, dari masing-masing gaya tersebut terdapat kelebihan dan kekurangannya

*Transformational leadership* adalah pemimpin yang memperhatikan masalah pengikut dengan turut memberi semangat serta *support* untuk menggapai tujuannya (Fisher & Robbins, 2015)

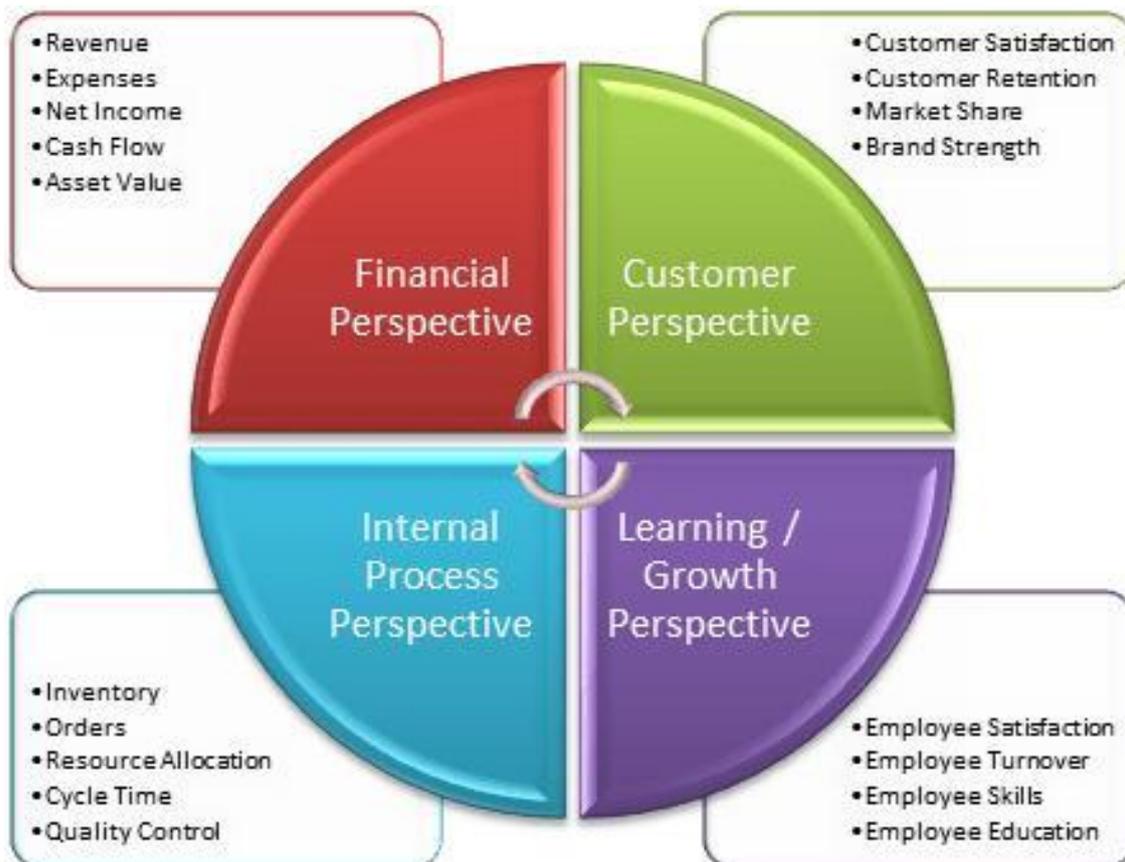
## 2.4 Kinerja Operasional

Pengukuran kinerja adalah pemantauan pencapaian program secara terus menerus. Untuk melakukan evaluasi dan pembangunan jangka panjang. Pengelolaan pengukuran kinerja dilakukan oleh administrator, seperti halnya kegiatan terkait program, hasil program dalam bentuk produk dan layanan, dan hasil produk atau layanan. Program dapat berupa aktivitas, fungsi, kegiatan, atau regulasi yang bertujuan mempermudah identifikasi (Artley, Ellison, dan Kennedy, 2001).

## 2.5 Balance Scorecard

*Balance Scorecard*, dapat digunakan sebagai pilihan yang baik untuk penilaian yang lebih objektif terhadap tingkat aktivitas bisnis. mengikuti definisi (Kaplan & Norton, 2017). Proses pembuatan BSC dimulai dengan pernyataan, visi, yang mengarah ke analisis pemangku kepentingan di ke 4 perspektif. Pada gilirannya, mengarah pada mengidentifikasi faktor faktor penentu keberhasilan, yang kemudian menentukan pengukuran KPI. Dalam hal ini, BSC merupakan bentuk dari proses reengineering, dengan mengajukan pertanyaan utama (Kaplan & Norton, 1996):

- a) Bagaimana citra perusahaan di mata investor?
- b) Bagaimana pelanggan terhadap perusahaan?
- c) Apa keuntungan perusahaan? (bisnis internal)
- d) Perbaiki apa yang secara continue harus dilakukan untuk mencapai nilai yang sesuai? (pertumbuhan dan pembelajaran)



Sumber: (Zuniawan et al., 2020)

**Gambar 2. Balanced Scorecard**

## 2.6 KPI (Key performance Indicator)

Definisi KPI berdasarkan Banerjee & Buoti (2012) adalah metrik terukur dan terukur yang berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja organisasi/perusahaan dalam rangka menggapai tujuannya. Selain itu fungsi lain dari KPI adalah penetapan tujuan terukur, *looking trend*, membantu dalam proses *decision making*.

KPI juga merupakan ukuran seberapa baik kinerja organisasi dengan visi strategis (Warren, 2011). Visi strategis mengacu pada cara strategis organisasi yang telah terintegrasi dan bersifat interaktif pada seluruh strategi dalam organisasi tersebut. KPI yang kami sajikan disini adalah KPI individual dan team yang disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 2. Key Performance Indicator (KPI)**

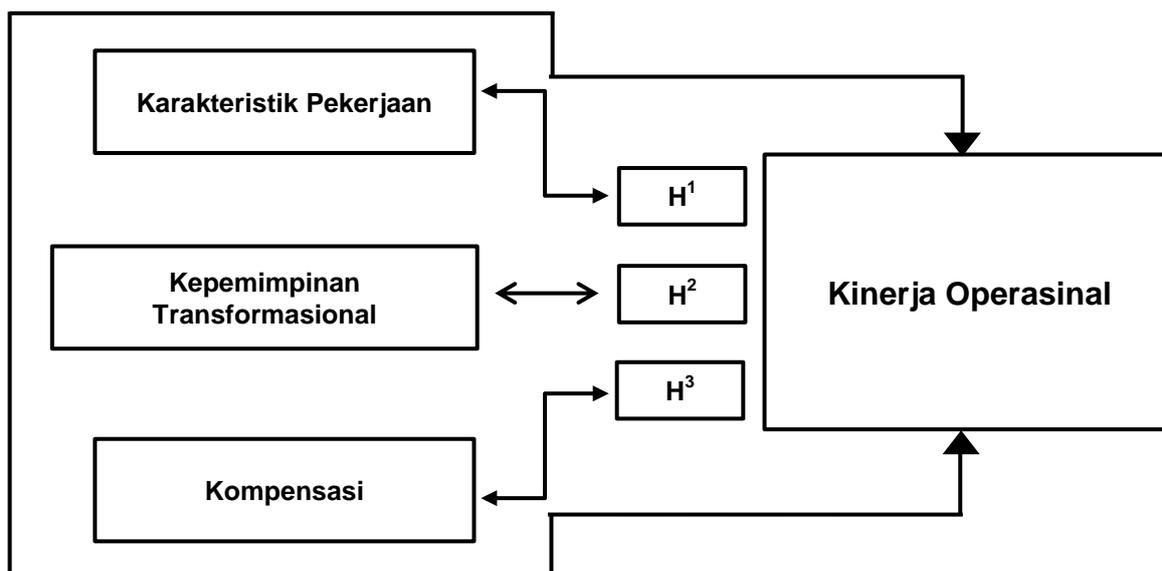
Target timely delivery 85%. Actual Avg = 85 %	Tingkat ketepatan waktu penyerahan barang dan jasa kepada pelanggan eksternal.	1. Pengiriman barang tepat waktu 2. Pengiriman barang tetap dilakukan pada saat hari libur.
Target RKAP COGS batching plant	Tingkat pemenuhan biaya produksi RMX (COGS) terhadap target (standard unit cost). COGS meliputi raw material cost, overhead cost pabrik dan manpower cost.	1. Jumlah overtime dibandingkan volume 2. target pemakaian air dan solar per meter kubik beton
Volume aktual dibandingkan dengan RKAP 2021	Persentase volume sales order yang dapat dipenuhi	1. Jumlah volume terkirim di bandingkan RKAP
Target 25 % utilisasi batching plant	Tingkat utilisasi batching plant yang tersedia	1. meminimalkan idle time unit batching plant 2. Target konsumsi solar generator per m <sup>3</sup>

Sumber: Divisi Operasional Produksi PT. XYZ (2022)

Visi PT XYZ sebagai anak perusahaan industri semen adalah memiliki budaya yaitu:

- a) Solusi inovatif Pelanggan membutuhkan komitmen yang kuat terhadap lingkungan
- b) Komitmen yang kuat terhadap kearifan lokal
- c) Bersama-sama memberdayakan
- d) Performa dan integritas tinggi.

Hal inilah yang menjadi dasar penelitian terkait perusahaan XYZ untuk memenuhi tantangan dari misi, visi, dan budaya yang memang diperlukan untuk menjadikan perusahaan XYZ menjadi perusahaan beton siap pakai yang bisa memenuhi kebutuhan para pelanggannya.



Sumber: Hasil Olahan Data Peneliti (2022)

**Gambar 3. Research Framework**

Metode penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kuantitatif yang dijelaskan di bawah ini, dimana ada 3 hubungan yang dinamakan H1, H2, dan H3 Berdasarkan kerangka konsep tersebut, beberapa hipotesis yang telah ditetapkan dalam penelitian ini antarlain;

- H.1** Karakteristik pekerja memiliki hubungan penting dengan kinerja operasional
- H.2** Gaya kepemimpinan memiliki implikasi penting bagi kinerja operasional
- H.3** Kompensasi sangat berkaitan dengan kinerja operasional

### 3. Metode

#### 3.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi merupakan domain umum berisi objek atau subjek, dimana menunjukkan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan disimpulkan (Sugiyono, 2017). Subyek survei ini terdiri dari karyawan PT XYZ dan orang-orang dengan latar belakang profesional dan fungsional yang berbeda di wilayah Banten. Sedangkan sampel merupakan *the part of total and characteristics* populasi.

Pengambilan sampel dalam penelitian menggunakan metode *simple random sampling*. Yakni mengambil secara langsung dan acak anggota sampel dari populasi tanpa memeriksa atau memperhatikan persamaan dan hierarki yang ada pada populasi tersebut. Metode ini digunakan ketika anggota populasi dianggap homolog. Populasi dan sampel dalam penelitian ini sebesar 80 orang staf operasional PT. XYZ.

### 3.2 Definisi Operasional

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dikemukakan dalam pembahasan diatas maka batasan pengertian mengenai variabel yang didalamnya terdapat indikator yang bersangkutan atau secara singkat dapat disebut sebagai definisi operasional. Adapun pengembangan instrumen penelitian yang diterapkan melalui kuesioner dengan menggunakan skala ordinal dan dikembangkan dengan dasar dimensi dari setiap variabel sebagaimana diterangkan pada tabel berikut:

**Tabel 3. Definisi Operasional Variabel**

Variabel Penelitian & Sumber	Definisi Variabel	Dimensi	Indikator	No. Butir
<b>Karakteristik Pekerjaan</b> (Endarwita, Mai Yuliza, 2021)	Karakteristik kerja dengan model karakteristik kerja yang mengidentifikasi lima aspek utama pekerjaan, keterkaitannya, dan dampaknya terhadap kinerja, motivasi, dan kepuasan karyawan.	1. Variasi Keterampilan	a) Keterampilan SDM b) Ragam tugas dengan keterampilan	1, 2
		2. Identitas Tugas	a) Kemampuan menyelesaikan tugas b) Pemahaman detail pekerjaan	3, 4
		3. Arti Tugas	a) Manfaat pekerjaan terhadap karyawan b) Manfaat pekerjaan terhadap perusahaan	5, 6
		4. Otonomi	a) Pertimbangan pemberian tanggungjawab b) Kebebasan memberikan pendapat	7, 8
		5. Umpan Balik	a) Pengetahuan dari pekerjaan b) Informasi hasil kerja	9, 10
<b>Kompensasi</b> <i>Wibowo (2018)</i>	Kompensasi adalah apa yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kontribusi mereka kepada perusahaan.	1. Langsung	a) Gaji b) Upah c) Insentif	1, 2, 3, 4, 5, 6
		2. Tidak Langsung	a) Asuransi b) Penghargaan c) Tunjangan d) Pensiun	7, 8, 9, 10, 11, 12
<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	Kepemimpinan transformatif	1. Idealisme	a) Implementasi visi misi	1, 2, 3

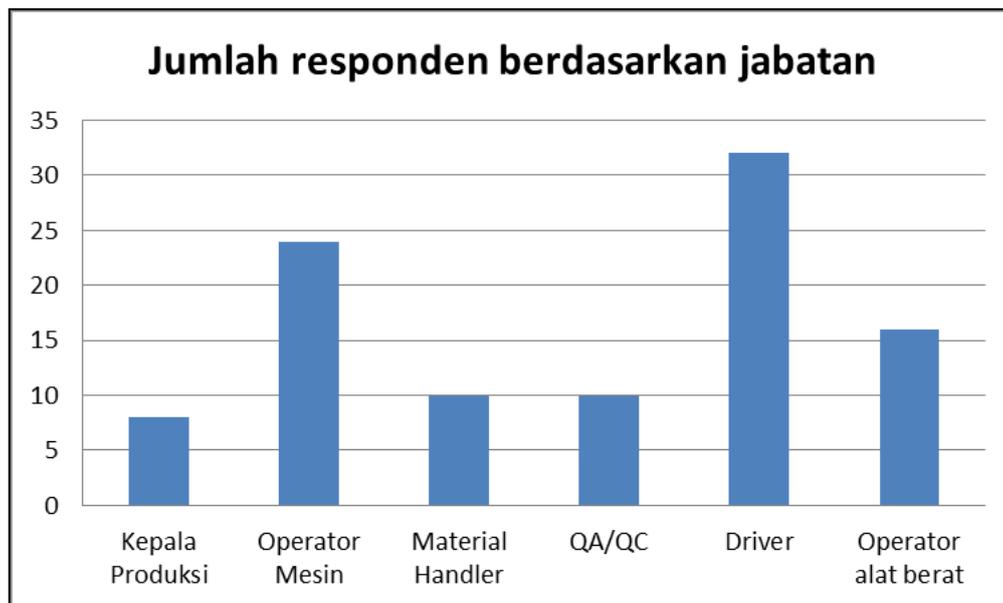
Variabel Penelitian & Sumber	Definisi Variabel	Dimensi	Indikator	No. Butir				
<i>Wibowo (2018)</i>	adalah pemimpin yang memperhatikan masalah pengikut dengan memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.	2. Inspirasi motivasi	b) Dapatkan rasa hormat dan kepercayaan	4, 5, 6, 7				
			a) Komunikasikan harapan yang tinggi					
		3. Intelektual Stimulasi	b) Menetapkan standar yang tinggi					
			c) Memberikan Inspirasi					
			a) Meningkatkan potensi diri		8, 9, 10,			
		4. Pertimbangan Individual	b) Memotivasi bawahan		11			
			c) Mendorong intelegensi					
			a) Berikan perhatian pribadi		12,			
			b) Melayani secara pribadi		13,			
		<b>Kinerja Operasional</b> <i>Herlambang (2009)</i>	Ukuran keberhasilan suatu perusahaan dalam kaitannya dengan kegiatan manufakturnya. Pengukuran kinerja operasional diukur dengan tingkat produktivitas, tingkat kesalahan produksi, teknologi rasional, dan akurasi produk bagi konsumen.		1. Tingkat produktivitas	a) Pencapaian <i>market share</i>	1, 2	
						b) Jumlah volume dibandingkan RKAP		
					2. Tingkat kesalahan produksi	a) Penawaran produk sesuai dengan pelanggan		3, 4
						b) Target pemakaian bahan baku		
					3. Teknologi yang memadai	a) Pemanfaatan perlengkapan		5, 6
						b) Meminimalisasi <i>idle time</i>		
					4. Ketepatan waktu pengiriman produk	a) Penawaran produk baru		7, 8
b) Pengiriman produk disaat libur								

Sumber: Diolah Peneliti, 2022

#### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

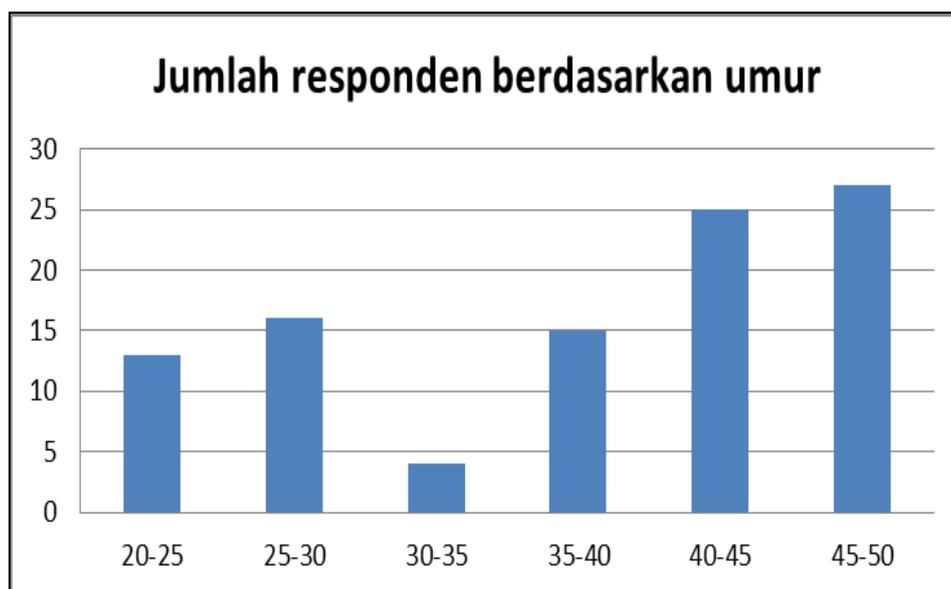
##### 4.1. Karakteristik Responden

Adapun variabel independen dalam penelitian ini antarlain; karakteristik tempat kerja, penghargaan, gaya kepemimpinan, dan bagaimana pengaruhnya terhadap variabel dependen, kinerja operasional. Kuesioner 4.444 dibagikan kepada 80 responden oleh PT. XYZ yang masing-masing memiliki tingkat usia dan pendidikan yang tidak sama. Data umum proyek dan informasi tentang responden untuk survei ini dapat dilihat sebagai berikut:



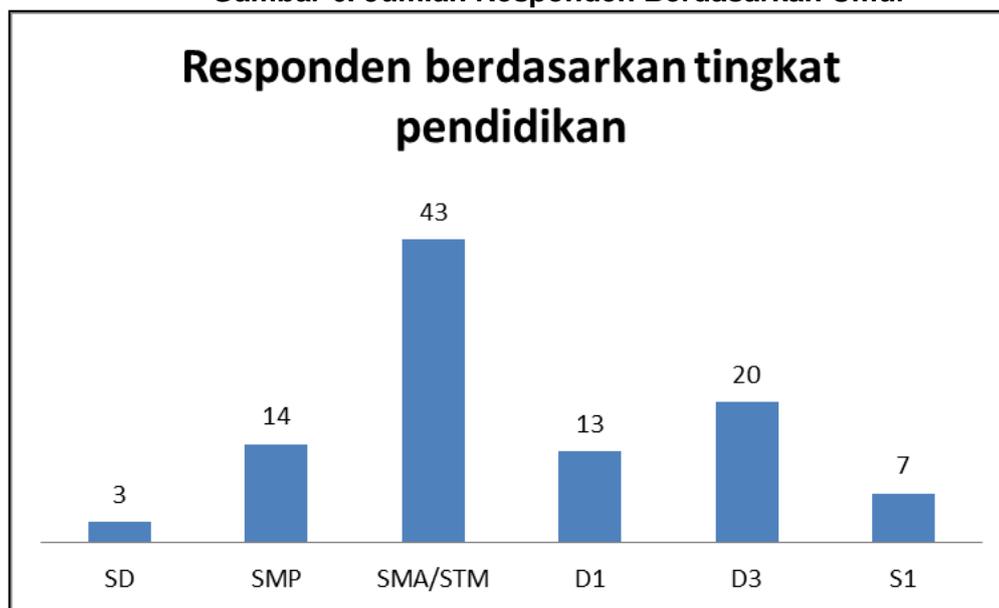
Sumber: Diolah Peneliti, 2022

**Gambar 5. Jumlah Responden Berdasarkan Jabatan**



Sumber: Diolah Peneliti, 2022

**Gambar 6. Jumlah Responden Berdasarkan Umur**



Sumber: Diolah Peneliti, 2022

**Gambar 7. Jumlah Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

#### 4.2. Uji Validitas

Pengujian normalitas merupakan langkah awal sebelum melakukan pengujian hipotesis klasik atau pengujian hipotesis. Uji normatif dimaksudkan untuk memeriksa apakah data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan dari uji normalitas ini sebagai berikut:

- Jika nilai signifikansi (Sig.) > 0,05 maka data berdistribusi normal.
- Jika nilai signifikansi (Sig.) < 0,05 maka data penelitian tidak terdistribusi normal.

Uji standardisasi dilakukan pada data variabel penelitian, memberikan hasil seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4 di bawah ini:

##### a. Uji Validitas Karakteristik Pekerjaan

**Tabel 4. Uji Validitas Variabel Karakteristik Pekerjaan**

Variabel	Dimensi	Per-nyataan	r-hitung	r-tabel	valid
Karakteristik Pekerjaan	Variasi Keterampilan	KP1	,480	,374	✓
		KPU2	,464	,374	✓
	Identitas Tugas	KP3	,656	,374	✓
		KPU4	,469	,374	✓
	Signifikansi Tugas	KP5	,622	,374	✓
		KPU6	,668	,374	✓
	Otonomi	KP7	,441	,374	✓
		KPU8	,409	,374	✓
	Umpan Balik Pekerjaan	KP9	,402	,374	✓
		KPU10	,445	,374	✓

Variabel	Dimensi	Per-nyataan	r- hitung	r- tabel	valid
Kompensasi	<i>Financial</i>	KF1	,387	,374	✓
		KF2	,610	,374	✓
		KF3	,271	,374	X
		KF4	-,103	,374	X
		KF5	,416	,374	✓
		KF6	,442	,374	✓
	<i>Non-Financial</i>	KNF1	,585	,374	✓
		KNF2	,378	,374	✓
		KNF3	,599	,374	✓
		KNF4	,466	,374	✓
		KNF5	,527	,374	✓
		KNF6	,580	,374	✓
Kepemimpinan Transformasional	Idealisme	KT1	,243	,374	X
		KT2	,745	,374	✓
		KT3	,777	,374	✓
	Inspirasi Motivasi	KT4	,084	,374	X
		KT5	,802	,374	✓
		KT6	,796	,374	✓
		KT7	-,109	,374	X
	Intelektual Stimulasi	KT8	,868	,374	✓
		KT9	,895	,374	✓
		KT10	,624	,374	✓
		KT11	,237	,374	X
	Pertimbangan Individual	KT12	,795	,374	✓
		KT13	,744	,374	✓
		KT14	,815	,374	✓
Kinerja Operasional	Tingkat produktifitas	KO1	,825	,374	✓
		KO2	,710	,374	✓
	Tingkat kesalahan produksi	KO3	,825	,374	✓
		KO4	,582	,374	✓
	Teknologi yang memadai	KO5	,639	,374	✓
		KO6	,491	,374	✓
	Ketepatan waktu	KO7	,582	,374	✓
		KO8	,449	,374	✓

Sumber: Diolah Peneliti, 2022

Berdasarkan tabel hasil pengolahan data pada 4 variabel diatas, dapat disimpulkan terdapat beberapa variabel yang dinyatakan valid dan tidak valid dengan ringkasan sebagai berikut:

**Tabel 5. Ringkasan Pernyataan Uji Validitas**

Variabel	Pernyataan Valid	Pernyataan Tidak Valid
Karakteristik Pekerjaan	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	-
Kompensasi	1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13	3, 4
Kepemimpinan	2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14	1, 4, 7, 11

Transformasional

Kinerja Operasional 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Sumber: Diolah Peneliti, 2022

#### 4.3. Uji Normalitas

Pengujian normalitas merupakan langkah awal sebelum melakukan pengujian hipotesis klasik atau pengujian hipotesis. Uji normatif dimaksudkan untuk memeriksa apakah data penelitian telah terdistribusi normal. Persyaratannya adlah sebagai berikut;

- Jika nilai signifikansi (Sig.) > 0,05 maka data berdistribusi normal.
- Jika nilai signifikansi (Sig.) < 0,05 maka data tidak terdistribusi normal.

Diketahui dari tabel 12 bahwa nilai signifikansi Asymp.Sig (kedua sisi) pada keempat variabel > 0,05 sehingga data penelitian ini telah berdistribusi normal.

**Tabel 6. Tabel Uji Normalitas**

Variabel	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kinerja Operasional (Y)	.089	50	.200	.955	50	.156
Karakteristik Pekerjaan (X <sub>1</sub> )	.107	50	.090	.972	50	.287
Kompensasi (X <sub>2</sub> )	.116	50	.198	.944	50	.156
Kepemimpinan Transformasional (X <sub>3</sub> )	.104	50	.135	.970	50	.238

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Sumber: Diolah Peneliti, 2022

#### 4.4. Uji Korelasi

Menurut Sugiyono (2017), uji korelasi adalah proses analisis data untuk usulan tindakan asosiasi dalam suatu penelitian, adapun persyaratannya adalah sebagai berikut:

- Jika nilai tabel hitung  $r > r_{table}$ , maka terjadi korelasi.
- Jika nilai  $r$  hitung <  $r_{table}$ ; tabel  $r$  tidak memiliki korelasi.

Berikut merupakan hasil pengujian korelasi:

**Tabel 7. Uji Korelasi**

		Karakteristik Pekerjaan	Kompensasi	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Operasional
Karakteristik Pekerjaan	Pearson Correlation	1	.584**	.882**	.887**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50
Kompensasi	Pearson Correlation	.584**	1	.711**	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50
Kepemimpinan Transformasional	Pearson Correlation	.882**	.711**	1	.961**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000

ional	N	50	50	50	50
Kinerja Operasional	Pearson Correlation	.887**	.714**	.961**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Diolah Peneliti, 2022

Berdasarkan hasil perhitungan  $df = N-2$ , tabel r pada taraf Sig. 5% ditemukan sebesar 0,284, sedangkan nilai r hitung yang ditunjukkan pada nilai pearson corellation pada tabel uji korelasi seluruhnya memiliki nilai lebih besar dalam artian hipotesis yang diusulkan dalam penelitian memiliki hubungan korelasi yang baik.

#### 4.5. Hubungan Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Operasional

Karakteristik pekerjaan apabila dilakukan oleh seorang pegawai yang sesuai di bidangnya akan membuat suatu aktivitas kinerja operasional suatu organisasi akan mudah berjalan tanpa hambatan. Hal ini dikarenakan orang tersebut sudah paham betul apa yang harus dilakukannya, bagaimana cara penghematan yang dilakukan, dan cepat belajar apabila harus melakukan suatu perubahan untuk meningkatkan kemampuannya.

Karakteristik pekerjaan, bila dikombinasikan dengan kondisi psikologis, akan dapat membawa hasil seperti motivasi intrinsik yang tinggi di tempat kerja, kualitas kerja yang tinggi, kepuasan kerja yang tinggi, tingkat kepuasan kerja yang tinggi, cuti dan pertukaran pekerjaan yang rendah. Hasil penelitian ini didukung oleh (Ahmad, et. all., 2019) bahwa karakteristik pekerjaan sebagian berpengaruh signifikan positif pada kinerja karyawan, disiplin kerja.

#### 4.6. Hubungan Kompensasi terhadap Kinerja Operasional

Diketahui koefisien determinasi sebesar 82,7%, yaitu nilai 0,827 menunjukkan bahwa kompensasi langsung (X1) dan kompensasi tidak langsung (X2) memiliki pengaruh simultan sebesar 82,7% terhadap kinerja karyawan (Y). Artinya, semakin tinggi remunerasi yang diterima karyawan, maka semakin besar pula tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut dalam melakukan aktivitas profesionalnya. Kompensasi sangat penting bagi karyawan dan perusahaan dalam mencapai siklus hidup dan kinerja bisnis.

Hasil penelitian ini sejalan dengan (Zulkarnaen & Herlina, 2018) bahwa Kompensasi merupakan tolok ukur suatu taraf hidup yang baik, kesejahteraan bagi keluarga, dan bisa merupakan status pengakuan dari masyarakat sekitar akan harta benda dan tingkat pendidikan yang dimiliki. Demikian juga untuk perusahaan, dengan meningkatnya

kompensasi yang diberikan kepada karyawannya, maka karyawan tersebut akan lebih banyak mendedikasikan diri untuk perusahaannya agar tercipta kesinambungan antara pemberi kerja dan penerima kerja. Hal ini juga yang dirasakan oleh 100 orang karyawan di PT. XYZ sebagai suatu nilai lebih bagi perusahaan dan karyawan.

#### 4.7. Hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Operasional

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung dengan meningkatkan kepuasan kerja. Sesuai dengan penelitian (Priyatmo, 2018) bahwa telah terbukti kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi ini menunjukkan bahwa instruksi yang jelas dan tepat yang diberikan oleh pemimpin dan karakteristik pemimpin yang menjadi rekan kerja akan sangat mempengaruhi efektivitas karyawan dalam menjalankan kegiatan eksekutif. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi (*contingency*). Peningkatan penggalangan dana antar perusahaan maupun departemen adalah hal biasa, tetapi akan sangat tidak biasa jika dilakukan oleh banyak karyawan dalam waktu yang hampir bersamaan. Penyebabnya mungkin gaya kepemimpinan yang tidak disukai bawahan seperti suka memerintah, tidak mau mendengar masukan dari bawahan, mengutamakan karir tanpa memberi kesempatan bawahan untuk maju, khawatir menjadi pesaing.

### 5. Kesimpulan dan Saran

#### 5.1. Kesimpulan

- Berdasarkan hasil analisis data penelitian “Hubungan antara karakteristik pekerjaan, kompensasi dan kepemimpinan transformasional dan kinerja, dapat disimpulkan bahwa:
- Variabel X1 (karakteristik pekerjaan), X2 (remunerasi) dan X3 (kepemimpinan transformasional) memiliki hubungan signifikan positif dengan variabel Y (kinerja operasional)
- Karakteristik kerja yang sesuai dengan keahlian karyawan akan membuat kinerja operasional mudah dicapai dengan sedikit atau tanpa hambatan. Secara psikologis akan mampu meningkatkan motivasi, keberhasilan dan kepuasan kerja, serta menurunkan tingkat absensi karyawan.
- Remunerasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga terciptalah kinerja yang baik. Semakin tinggi remunerasi yang diterima seorang karyawan karena sesuai dengan fungsi pekerjaannya, semakin puas

karyawan tersebut terhadap pekerjaannya dan bertanggung jawab atas kinerja kegiatan profesionalnya.

- Kepemimpinan transformasional yang baik terjalin melalui proses komunikasi dengan atasan dalam pemberian arahan, serta dapat menjadi motivator bagi karyawannya dan mitra kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan aktivitas operasionalnya, sehingga akan berdampak signifikan terhadap keuntungan perusahaan.

## 5.2. Saran

Adapun saran setelah dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Artikel ini memiliki daya tarik dari segi kinerja operasional bagi Perusahaan Beton Siap Pakai di PT. XYZ Area Banten karena berkaitan dengan tingginya proses pembangunan struktur gedung dan infrastruktur di area Banten pada saat ini sehingga mendorong banyak pelaku usaha mencoba menjalankan usaha ini, namun tidak memiliki banyak informasi yang didapat terkait gaya kompensasi, kepemimpinan, dan karakteristik pekerjaan untuk mendukung kegiatan aktivitas operasional bisa berjalan dengan baik sesuai dengan *Key Performance Indicator* yang sudah diputuskan oleh perusahaan.
2. Artikel ini memberikan implikasi manajerial dengan variabel penelitian melalui hasil analisis yang sudah dilakukan peneliti berdasarkan olah data SPSS dengan hasil observasi dan wawancara *significant other* di PT. XYZ Area Banten oleh Bapak RS selaku Manajer Operasional bahwa variabel karakteristik pekerjaan, kompensasi, dan gaya kepemimpinan memberikan kontribusi sekaligus mempengaruhi tingkat kinerja operasional suatu organisasi dalam perusahaan. Ketika membutuhkan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan, dan dengan karakteristik pekerjaan yang tepat, kompensasi yang baik, kepemimpinan dan delegasi yang baik, kinerja perusahaan akan meningkat..

## 6. Daftar Pustaka

- Andrews, D. R., Richard, D. C. S., Robinson, P., Celano, P., & Hallaron, J. (2012). The influence of staff nurse perception of leadership style on satisfaction with leadership: A cross-sectional survey of pediatric nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 49(9), 1103–1111. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.03.007>
- Ariwibowo, P., Syahiddin, M., & Insana, D. R. M. (2022). Korelasi Blueprint Sumber Daya Perusahaan Dan Keunggulan Kompetitif Terhadap Manifestasi Umkm Dengan

- Intervensi Strategi Bisnis. *Jurnal Ekonomi Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 10(1), 31–48. <https://doi.org/10.26740/jepk.v10n1.p31-48>
- Endarwita, Mai Yuliza, M. H. (2021). PENGARUH KOMUNIKASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BKPSDM). 10(1), 81–95. <https://ejournal.unibabwi.ac.id/index.php/sosioedukasi/index>
- Fisher, K., & Robbins, C. R. (2015). Embodied leadership: Moving from leader competencies to leaderful practices. *Leadership*, 11(3), 281–299. <https://doi.org/10.1177/1742715014522680>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Management to Strategy Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53–79. <https://doi.org/10.2307/41165876>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2017). Assessing your organization ' s digital transformation maturity. *MIS Quarterly*, 37(2), 1–5. [https://search.proquest.com/docview/1954386519/fulltextPDF/AD1CA924A36148ADPQ/107?accountid=29104%0Ahttp://www.g20-insights.org/wp-content/uploads/2017/05/Digital\\_Bridging-the-digital-divide-skills-for-the-new-ageell.pdf%0Ahttp://search.proquest.com.proxy](https://search.proquest.com/docview/1954386519/fulltextPDF/AD1CA924A36148ADPQ/107?accountid=29104%0Ahttp://www.g20-insights.org/wp-content/uploads/2017/05/Digital_Bridging-the-digital-divide-skills-for-the-new-ageell.pdf%0Ahttp://search.proquest.com.proxy)
- Luu, T. T. (2015). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance: Organizational social capital as a moderator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 229–253. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0191>
- Priyatno, C. L. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi*, 9(1), 13–21.
- Ahmad, Rizal, El Fikri, Miftah. dan Rahayu, Rica. (2019). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Niaga Sejati Jaya- Langkat. *Jurnal Manajemen Tools*, 11(21), 137–146. <https://journal.pancabudi.ac.id/index.php/JUMANT/article/view/699>
- Schuler, R., & E. Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness*, 1(1), 35–55. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0003>
- Warren, J. (2011). Defining the KPI's. *Key Performance Indicators (KPI) – Definition and Action*. [http://www.atinternet.com/wp-content/uploads/2012/02/AT\\_WP\\_KPI\\_EN.pdf](http://www.atinternet.com/wp-content/uploads/2012/02/AT_WP_KPI_EN.pdf)
- Zulkarnaen, W., & Herlina, R. (2018). Pengaruh Kompensasi Langsung Dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Staff Operasional Pt Pranata Jaya Abadi Banjaran. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 2(2),

90–114. <https://doi.org/10.31955/jimea.vol2.iss2.pp90-114>

Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). MPLEMENTASI METODE BALANCED SCORECARD UNTUK MENGUKUR KINERJA DI PERUSAHAAN ENGINEERING (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Servicess*, 5(2), 251–256. <https://doi.org/10.36055/jiss.v5i2.8008>