

Pengaruh Pelatihan, Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi Terhadap Produktivitas Dengan Kinerja Pegawai Sebagai Mediasi pada UMKM yang Berada di Desa Wisata Kasongan Daerah Istimewa Yogyakarta

Rochmad Bayu Utomo, Sundjoto², Anita Kartika Sari³

^{1,2,3}. Magister Manajemen, STIE Mahadhika Surabaya,

Jalan Wisata Menanggal No. 42A Surabaya

bayu@mercubuana-yogya.ac.id, sundjoto@stiemahardhika.ac.id,

anitakartika@stiemahardhika.ac.id

ABSTRACT

Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in Indonesia have experienced a significant increase, but productivity has not increased, one of which is Kasongan Tourism Village which is famous for its Pottery MSMEs, the number of craftsmen has decreased, one of the consequences of the order-based system. This study examines three groups of questions: 1) how training, leadership style, and compensation have a positive effect on employee performance; 2) how training, leadership style, compensation, and employee performance have a positive effect on productivity; and 3) how training, leadership style, and compensation affect productivity. The population of this study was all workers as craftsmen in Kasongan Tourism Village, totaling 43 employees who as craftsmen data came from Kasongan Village. The sampling technique used saturated samples. Analysis tools This study uses descriptive analysis techniques and quantitative analysis techniques with a structural equation model or Structural Equation Modeling (SEM), especially Partial Least Square (PLS). The results of this study 1) Training does not affect employee performance, while leadership style and compensation have a positive effect on employee performance; 2) Training, leadership style and compensation partially do not affect productivity, while performance affects productivity; 3) Employee performance does not mediate the relationship between training and productivity, while employee performance mediates the relationship between leadership style and compensation and productivity.

Keywords: Productivity, Employee Performance, Training, Leadership Style, Compensation.

ABSTRAK

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Indonesia mengalami peningkatan signifikan akan tetapi produktivitas tidak mengalami peningkatan, salah satunya Desa Wisata Kasongan yang terkenal dengan UMKM Gerabah jumlah perajin mengalami penurunan salah satu dari akibat sistem berdasarkan pesanan. Penelitian ini mengkaji ke dalam tiga kelompok pertanyaan: 1) bagaimana pelatihan, gaya kepemimpinan, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; 2) bagaimana pelatihan, gaya kepemimpinan, kompensasi, dan kinerja pegawai berpengaruh positif terhadap produktivitas; dan 3) bagaimana pengaruh pelatihan, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap produktivitas. Populasi penelitian ini adalah seluruh pekerja sebagai pengrajin di Desa Wisata Kasongan yang berjumlah 43 pegawai yang sebagai pengrajin data berasal dari Desa Kasongan. Teknik sampling menggunakan sampel jenuh. Alat analisis Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif dan teknik analisis kuantitatif dengan model persamaan struktural atau Structural Equation Modelling (SEM) khususnya Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian ini 1) Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan dan

kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; 2) Pelatihan, gaya kepemimpinan dan kompensasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap produktivitas, sedangkan kinerja berpengaruh terhadap produktivitas; 3) Kinerja pegawai tidak memediasi hubungan pelatihan terhadap produktivitas, sedangkan kinerja pegawai memediasi hubungan gaya kepemimpinan dan kompensasi dengan produktivitas.

Kata kunci: Produktivitas, Kinerja Pegawai, Pelatihan, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi.

PENDAHULUAN

Munculnya sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) telah menjadi elemen penting dalam pembangunan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja (Richardson, Howarth and Finnegan, 2004). Tantangan yang di hadapi UMKM di Indonesia adalah tentang produktivitas. Produktivitas harus menjadi elemen yang perlu diingat dalam pengembangan strategi yang mencakup produksi, pemasaran, keuangan dan bidang lainnya. Tentu saja produktivitas tersebut sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai UMKM itu sendiri. Kinerja pegawai UMKM yang baik dapat memberikan dampak positif terhadap produksi dalam meningkatkan efisiensi, kualitas produk dan kepuasan pelanggan.

Salah satu UMKM yang sedang maju adalah Desa Wisata Kasongan. Daerah ini dikenal dengan kerajinan gerabah yang sudah di ekspor ke berbagai negara di luar negeri. Pada tahun 2022, ekspor gerabah dari Kasongan ke Benua Eropa mencapai 1500 buah per bulan. Di tengah ekspor yang maju ada permasalahan yang terjadi pada UMKM di Desa Kasongan dimana dalam pembuatan kerajinan gerabah masih menggunakan *system by order*. Jika *system by order* terus dilanjutkan maka akan membuat tenaga kerja menjadi ketergantungan. Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor penyebab sistem ini karena pemilik UMKM rata-rata belum memiliki jiwa seni atas *design* gerabah.

Selain itu, kualitas tenaga kerja atau Sumber Daya Manusia (SDM) pembuat gerabah masih sebatas hal dasar sehingga belum mengetahui *design* yang menjadi kebutuhan pasar. Kinerja pegawai UMKM sangat dipengaruhi oleh aspek SDM dengan meningkatkan pelatihan kepada para pengrajin agar inovasi dan kreativitas dapat ditingkatkan tanpa mengandalkan *design* dari pembeli. Serta kompensasi yang memadai agar pengrajin merasa dihargai oleh pemilik UMKM.

Pelatihan bagi pengrajin merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pengrajin semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik. Pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. Pelatihan kerja melibatkan proses pengrajin dalam meningkatkan pengetahuan dan keahlian tertentu agar pengrajin menjadi semakin terampil dalam menjalankan kewajibannya dengan baik. Menurut Akbari, Netti dan Flora (2020); Wahjoedi dan Sari (2021); Sundjoto (2023), terdapat pengaruh positif pelatihan pengrajin terhadap kinerja

pegawai. Akan tetapi, dalam penelitian Wicaksono (2019) mengatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu item yang digunakan untuk memberikan pengaruh terhadap suatu kelompok untuk mencapai visi maupun serangkaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Robbins, 2008). Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh organisasi semakin baik seperti dapat mengayomi bawahannya, maka kinerja tenaga kerja akan meningkat (Nikoyama, 2019). Kinerja pegawai menurut Simanjuntak (2005) dapat dipengaruhi oleh faktor dukungan organisasi, dalam hal ini yaitu melalui gaya kepemimpinan pemilik dalam organisasi tersebut. Menurut Riwanto (2016); Candrasari (2017) dan Sumiyati (2020); Purwaningsih, Rahayu, & Sundjoto (2024). mengatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Akan tetapi penelitian Saifullah (2012) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kompensasi adalah imbal balik yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja atas jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja kepada perusahaan. Menurut Nikoyoma (2019) kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Jumlah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai akan memberikan dampak positif bagi pegawai, semakin tinggi kompensasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Ningrum (2018) serta Mukti dan Adawiyah (2019), kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai yang meningkat akan berdampak peningkatan produktivitas kerja yang diharapkan (Hariandja, 2002). Produktivitas merupakan salah satu komponen yang harus dimiliki setiap perusahaan, semua kegiatan manajemen yang berhubungan dengan produktivitas untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam melaksanakan target produktivitas, pegawai memegang peran penting dalam perusahaan, karena pegawai tersebut berperan sebagai perencana, pelaksana, penggerak, dan pengawas. Produktivitas merupakan syarat mutlak untuk menjadikan pegawai sukses yang mampu mengatur diri yang menyangkut pengaturan cara hidup dan mengatur cara kerja.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya, di dalam penelitian ini menggunakan kinerja pegawai sebagai variabel mediasi yang menghubungkan variabel eksogen yaitu pelatihan, gaya kepemimpinan, dan kompensasi dengan variabel endogen yaitu produktivitas. Selain itu, penelitian ini berfokus pembahasan kinerja pegawai yang berada di Desa Wisata sedangkan penelitian sebelumnya lebih banyak membahas penelitian kinerja karyawan di institusi swasta dan institusi pemerintahan. Penelitian ini mengkaji ke dalam tiga kelompok pertanyaan: 1) bagaimana pelatihan, gaya kepemimpinan, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; 2) bagaimana pelatihan, gaya kepemimpinan, kompensasi, dan kinerja pegawai berpengaruh positif terhadap

produktivitas; dan 3) bagaimana pengaruh pelatihan, gaya kepemimpinan, dan kompensasi terhadap produktivitas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kuantitatif yaitu metode yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel jenis ini umumnya dilakukan secara acak dan analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan dengan data primer (Sugiyono, 2018), dan ditambahkan wawancara mendalam terhadap sampel yang akan diteliti untuk mendapatkan hasil yang maksimal. dimana data tersebut diambil dari penyebaran kuesioner dan wawancara mendalam.

Populasi penelitian ini adalah seluruh pekerja sebagai pengrajin di Desa Wisata Kasongan yang berjumlah 43 pegawai yang sebagai pengrajin data berasal dari Desa Kasongan. Teknik sampling menggunakan sampel jenuh karena semua populasi dijadikan sampel. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh dari kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Indikator penelitian ini dikembangkan dari definisi operasional masing-masing variabel. Indikator penelitian disajikan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Variabel dan Indikator Penelitian

No.	Variabel		Indikator Penelitian
1	Pelatihan (X_1)	$X_{1.1}$	Peningkatan Pengetahuan
		$X_{1.2}$	Peningkatan Ketrampilan
		$X_{1.3}$	Pengembangan Sikap
		$X_{1.4}$	Konsisten Kerja
2	Gaya Kepemimpinan (X_2)	$X_{2.1}$	Kejujuran
		$X_{2.2}$	Visi Ke Depan
		$X_{2.3}$	Kompeten
3	Kompensasi (X_3)	$X_{3.1}$	Upah dan Gaji
		$X_{3.2}$	Insentif
		$X_{3.3}$	Tunjangan
		$X_{3.4}$	Fasilitas
5	Kinerja Pegawai (Y_1)	$Y_{1.1}$	Kualitas
		$Y_{1.2}$	Kuantitas
		$Y_{1.3}$	Ketepatan Waktu
6	Produktivitas Kerja (Y_2)	$Y_{2.1}$	Meningkatkan Hasil yang Dicapai
		$Y_{2.2}$	Mutu
		$Y_{2.3}$	Efisiensi

Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif dan teknik analisis kuantitatif dengan model persamaan struktural atau *Structural Equation Modelling* (SEM) khususnya *Partial Least Square* (PLS) karena: 1) variabel penelitian ini terdiri

dari tiga jenis-jenis variabel yaitu variabel eksogen, mediasi, dan endogen, 2) variabel penelitian ini merupakan variabel laten yang direfleksikan oleh indikator variabelnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

Uji Validitas

Validitas instrumen dievaluasi berdasarkan *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikatornya yang dihitung dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. Parameter validitas konvergen (*convergent validity*) meliputi 2 hal, yaitu nilai loading item kuesioner ($> 0,7$), dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dengan nilai ($> 0,5$). Menurut Chin, (*convergent validity*) dikatakan tinggi jika nilai loading diatas 0,7 (dalam Ghozali,2006).

Tabel 2. Validitas Nilai Loading Faktor

Sumber: Lampiran

Item	Nilai Loading	Kriteria	Keterangan
X ₁₁	0.930	0.700	Valid
X ₁₂	0.892	0.700	Valid
X ₁₃	0.811	0.700	Valid
X ₁₄	0.954	0.700	Valid
X ₂₁	0.950	0.700	Valid
X ₂₂	0.908	0.700	Valid
X ₂₃	0.914	0.700	Valid
X ₃₁	0.925	0.700	Valid
X ₃₂	0.884	0.700	Valid
X ₃₃	0.898	0.700	Valid
X ₃₄	0.877	0.700	Valid
Y ₁₁	0.895	0.700	Valid
Y ₁₂	0.904	0.700	Valid
Y ₁₃	0.957	0.700	Valid
Y ₂₁	0.932	0.700	Valid
Y ₂₂	0.914	0.700	Valid
Y ₂₃	0.943	0.700	Valid

Uji validitas instrumen variabel kepuasan kerja pada Tabel 2 menunjukkan bahwa semua item memiliki nilai *Average Variance Extracted* dengan nilai ($> 0,5$) sehingga uji validitas dinyatakan valid.

Tabel 3. Validitas Nilai AVE

Sumber: Lampiran

	AVE	Kriteria	Keterangan
Pelatihan (X ₁)	0.807	0.500	Valid
Gaya Kepemimpinan (X ₂)	0.854	0.500	Valid
Kompensasi (X ₃)	0.803	0.500	Valid
Kinerja Pegawai (Y ₁)	0.844	0.500	Valid
Produktivitas (Y ₂)	0.864	0.500	Valid

Dari Tabel 3 dapat dilihat bahwa seluruh nilai AVE nilai *Average Variance Extracted (AVE)* lebih dari 0.500 yang berarti semua variabel dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas instrumen digunakan rumus *Cronbach's Alpha Coefficient* (Suharsimi Arikunto, 2002). Untuk menguji reliabilitas digunakan *cronbach alpha coefficient* $\geq 0,6$.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Sumber: Lampiran

	Cronbach's Alpha	Kriteria	Reliabilitas Komposit	Kriteria	Ket.
Pelatihan (X ₁)	0.922	$\geq 0,600$	0.944	$\geq 0,700$	Reliabel
Gaya Kepemimpinan (X ₂)	0.918	$\geq 0,600$	0.946	$\geq 0,700$	Reliabel
Kompensasi (X ₃)	0.921	$\geq 0,600$	0.942	$\geq 0,700$	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y ₁)	0.907	$\geq 0,600$	0.944	$\geq 0,700$	Reliabel
Produktivitas (Y ₂)	0.921	$\geq 0,600$	0.950	$\geq 0,700$	Reliabel

Hasil pengujian reliabilitas pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0,60 yang berarti reliabel.

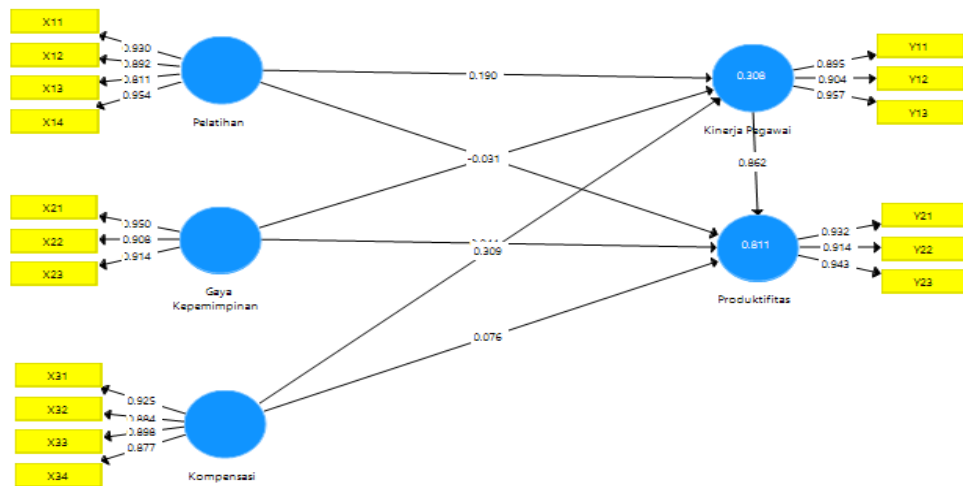
Tabel 5. Analisis *Partial Least Square (PLS)* Koefisien Determinasi

	R Square	Adjusted R Square
Kinerja Pegawai	0.308	0.254
Produktivitas	0.811	0.791

Ditemukan pula koefisien determinasi (R^2) kinerja pegawai sebesar 0,308 yang berarti bahwa sekitar 30,98 persen variasi pada variabel kinerja pegawai mampu diterangkan oleh ketiga variabel pelatihan, gaya kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 69,02 persen diterangkan oleh variasi lain di luar model.

Ditemukan pula koefisien determinasi (R^2) produktivitas sebesar 0,811 yang berarti bahwa sekitar 81,1% variasi pada variabel produktivitas mampu diterangkan oleh ketiga variabel pelatihan, gaya kepemimpinan, kompensasi dan kinerja pegawai secara bersama-sama. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 18,9% diterangkan oleh variasi lain di luar model.

Berdasarkan hasil perhitungan total keseluruhan diperoleh nilai Q^2 sebesar 0.870 dapat diartikan bahwa 87 persen variasi dari variabel produktivitas (Y_2) dinyatakan oleh variasi variabel pelatihan (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), Kompensasi (X_3), dan kinerja pegawai (Y_1). Sedangkan sisanya sebesar 13 persen dari variasi perubahan nilai pada variabel produktivitas tidak dapat dijelaskan oleh variabel laten eksogen (X_1, X_2, X_3 dan Y_1), dan ditentukan oleh faktor lain yang tidak disertakan pada model penelitian ini.



Gambar 1. Analisis *Partial Least Square* (PLS)

Uji Analisis Jalur

Hasil analisis jalur dengan teknik analisis *Partial Least Square* dapat dilihat pada Tabel 6 dan Tabel 7.

Tabel 6. Analisis *Partial Least Square* (PLS) Pengaruh Antar Variabel

Sumber: Lampiran

	Sampel Asli	Rata-rata Sampel	Standar Deviasi	T Statistik	P Values
Pelatihan -> Kinerja Pegawai	0.190	0.183	0.194	0.977	0.164
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	0.299	0.285	0.186	1.961	0.049
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	0.309	0.311	0.182	1.700	0.045
Pelatihan -> Produktivitas	-0.031	-0.019	0.077	0.402	0.344
Gaya Kepemimpinan -> Produktivitas	0.044	0.041	0.076	0.575	0.283

Kompensasi -> Produktivitas	0.076	0.099	0.106	0.717	0.237
Kinerja Pegawai -> Produktivitas	0.862	0.843	0.085	10.150	0.000

Pengaruh Langsung Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil analisis pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja pegawai diperoleh bobot koefisien sebesar 0.190 dan angka signifikan $0.164 > 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil analisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diperoleh bobot koefisien sebesar 0.299 dan angka signifikan $0.049 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Langsung Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil analisis pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai diperoleh bobot koefisien sebesar 0.309 dan angka signifikan $0.045 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh langsung pelatihan terhadap produktivitas.

Hasil analisis pengaruh langsung pelatihan terhadap produktivitas diperoleh bobot koefisien sebesar -0,031 dan angka signifikan $0.334 > 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap produktivitas.

Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap produktivitas.

Hasil analisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap produktivitas diperoleh bobot koefisien sebesar 0.044 dan angka signifikan $0.283 > 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas.

Pengaruh langsung kompensasi terhadap produktivitas.

Hasil analisis pengaruh langsung kompensasi terhadap produktivitas diperoleh bobot koefisien sebesar 0.076 dan angka signifikan $0.237 > 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas.

Pengaruh langsung kinerja pegawai terhadap produktivitas.

Hasil analisis pengaruh langsung kinerja pegawai terhadap produktivitas diperoleh bobot koefisien sebesar 0.862 dan angka signifikan $0.00 < 0.05$. Hal ini

menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas.

Tabel 7. Analisis *Partial Least Square (PLS)* Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

	Sampel Asli	Rata-rata Sampel	Standar Deviasi	T Statistik	P Values
Pelatihan -> Kinerja Pegawai -> Produktivitas	0.164	0.157	0.169	0.969	0.167
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai -> Produktivitas	0.258	0.245	0.155	1.661	0.049
Kompensasi -> Kinerja Pegawai -> Produktivitas	0.267	0.260	0.151	1.761	0.039

Pengaruh pelatihan terhadap produktivitas melalui kinerja pegawai

Hasil analisis pengaruh langsung pelatihan terhadap produktivitas melalui kinerja pegawai diperoleh bobot koefisien sebesar 0,164 dan angka signifikan $0.167 > 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas melalui kinerja pegawai.

Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap produktivitas melalui kinerja pegawai

Hasil analisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap produktivitas melalui kinerja pegawai diperoleh bobot koefisien sebesar 0.258 dan angka signifikan $0.049 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas melalui kinerja pegawai.

Pengaruh langsung kompensasi terhadap produktivitas melalui kinerja pegawai

Hasil analisis pengaruh langsung kompensasi terhadap produktivitas melalui kinerja pegawai diperoleh bobot koefisien sebesar 0.267 dan angka signifikan $0.039 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas melalui kinerja pegawai.

Pembahasan

Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin sering pelatihan di berikan kepada pegawai maka akan mampu memberikan kontribusi terhadap tingginya kinerja pegawai namun kontribusi yang diberikan tidak signifikan atau masih tergolong rendah atau hasil dari pelatihan belum bisa memberikan perubahan yang begitu berarti terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini disebabkan oleh karyawan yang membuat kerajinan gerabah sudah memiliki *skill* yang dibutuhkan

oleh perusahaan sehingga dirasa tidak memerlukan pelatihan. pengaruh pelatihan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai disebabkan karena pegawai memiliki kemampuan yang rendah untuk melaksanakan evaluasi pekerjaan. Hal ini disebabkan rata-rata dari pegawai perajin gerabah adalah lulusan Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Sekolah Menengah Atas (SMA) yang mengandalkan *skill* alami mereka dalam membuat gerabah. Dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan yang diikuti pegawai selama ini belum optimal dirasakan manfaatnya oleh pegawai dalam mendukung proses penyelesaian pekerjaan pegawai. Kurangnya partisipasi pegawai menjadi gagalnya pelatihan disebabkan mereka tidak dilibatkan dalam perencanaan pelatihan mungkin merasa kurang termotivasi untuk mengikuti pelatihan dengan serius. Selain itu, Beberapa pegawai enggan mengadopsi metode baru karena khawatir kehilangan nilai tradisional produk mereka. Hal ini memperkuat penelitian Sjahruddin (2018) yang mengatakan bahwa pelatihan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kejujuran dari pimpinan merupakan indikator yang paling kuat artinya bahwa pemimpin yang jujur dalam mengelola suatu perusahaan dibutuhkan oleh pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Kemajuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Setiap organisasi akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya agar dapat mencapai hasil kerja yang baik dan memuaskan. Desa wisata Kasongan perlu pemimpin yang memiliki visi untuk mengangkat citra gerabah lokal ke tingkat nasional atau internasional. Memberikan arah yang jelas untuk mengembangkan produk unggulan. Pemimpin di UMKM Desa Wisata Kasongan dirasakan mampu memberikan arah yang jelas untuk mengembangkan produk unggulan serta membuka peluang kolaborasi dengan pihak eksternal, seperti desainer atau investor. Gaya kepemimpinan di Desa Wisata Kasongan sudah memiliki strategis untuk mengembangkan pasar ekspor serta mengikuti pameran produk kreatif untuk memperluas jaringan pasar. Hal ini diperkuat penelitian Somech (2006) yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil ini menunjukkan bahwa dengan pemberian kompensasi yang tepat dan diterima oleh pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, Disini dapat dilihat bahwa dengan pemberian kompensasi yang lebih layak dan diterima oleh pegawai karena sesuai dengan tenaga dan kemampuan yang dikeluarkan serta menghargai kerja keras pegawai, maka pegawai akan lebih bersikap profesional dengan bekerja secara bersungguh sungguh dan melakukan berbagai upaya agar bisa mencapai hasil kerja yang lebih baik sehingga kinerjanya bisa lebih meningkat. Dengan kinerja yang lebih baik tentu akan memajukan jalannya usaha perusahaan. Kompensasi juga mengandung adanya hubungan yang sifatnya profesional dimana

salah satu tujuan utama pekerja bekerja adalah mendapatkan imbalan untuk mencukupi berbagai kebutuhan. Kompensasi yang tepat untuk pegawai di UMKM gerabah di Desa Wisata Kasongan harus memperhatikan keseimbangan antara kemampuan finansial UMKM, kebutuhan tenaga kerja, dan penghargaan atas kontribusi mereka. Pegawai di sektor UMKM gerabah bekerja berdasarkan hasil produksi. Sistem upah harian dan borongan dirasakan cocok untuk mereka karena memungkinkan mereka memperoleh penghasilan sesuai produktivitas. Hal ini sejalan dengan penelitian Fithriana dan Agung (2020) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja. Menurut Kusuma, Udi, dkk (2022) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pelatihan Terhadap Produktivitas

Pada penelitian ini didapati hasil bahwa pelatihan tidak memiliki kaitan dengan produktivitas, artinya untuk dapat meningkatkan produktivitas pegawai pembuat gerabah dapat lebih memperhatikan cara atau metode yang dapat diterapkan oleh pegawai dalam mengatur waktu agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien. Namun demikian, pada penelitian ini didapati hasil bahwa pelatihan tidak memiliki kaitan dengan produktivitas, artinya untuk dapat meningkatkan produktivitas pegawai pembuat gerabah dapat lebih memperhatikan cara atau metode yang dapat diterapkan oleh pegawai dalam mengatur waktu agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien. Kurang dilibatkannya pegawai dalam menyusun rencana pelatihan menjadi faktor utama kurangnya motivasi pegawai di UMKM gerabah Desa Wisata Kasongan. Selain itu, kondisi UMKM yang berbeda membuat antara satu UMKM dengan lainnya terbatas akan teknologi dan permodalan. Selama ini pelatihan yang diikuti pegawai rata-rata menggunakan pelatihan yang disediakan pemerintah, hanya tiga UMKM yang mengadakan pelatihan sendiri. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh terhadap produktivitas pegawai. Hal ini memperkuat penelitian Sjahrudin (2018) yang mengatakan bahwa pelatihan tidak signifikan terhadap produktivitas.

Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas

Hasil kuesioner penelitian tentang gaya kepemimpinan yang didapatkan, item dengan nilai rata-rata terkecil adalah item pernyataan pertama yaitu kejujuran, berarti dapat disimpulkan bahwa sebagian karyawan kurang puas dengan gaya kepemimpinan yang kurang memperhatikan aspek kejujuran dalam bekerja sehingga pegawai akan kehilangan respek dan akan mempengaruhi produktivitas kerja mereka. Sehingga perlu menggunakan gaya kepemimpinan moralis yaitu gaya kepemimpinan yang menghargai bawahannya, agar tercipta hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik dapat memberikan rasa nyaman pada karyawan sehingga dapat menyelesaikan masalah atau persoalan yang timbul dalam perusahaan. Selain itu UMKM gerabah di Desa Wisata Kasongan ada beberapa UMKM dijalankan oleh individu atau keluarga,

sehingga keputusan dan produktivitas lebih bergantung pada kemampuan pengelolaan mandiri dibandingkan gaya kepemimpinan tertentu, akan tetapi beberapa UMKM gaya kepemimpinan sudah mengarah ke kepemimpinan visioner. UMKM gerabah yang kecil hierarki kepemimpinan tidak terlalu kompleks, sehingga gaya kepemimpinan cenderung tidak memberikan dampak yang besar. Hal ini diperkuat oleh penelitian Yanuar (2017) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi produktivitas.

Kompensasi Terhadap Produktivitas

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi pegawai tidak stabil dan ditolak maka menunjukkan penurunan terhadap produktivitas kerja. Sebaliknya jika pemberian kompensasi memenuhi standar perusahaan tingkat prestasi kerja dan produktivitas kerja karyawan mengalami peningkatan. Dapat dikatakan pemberian kompensasi di UMKM gerabah Desa Wisata Kasongan sangat dipengaruhi faktor eksternal yaitu permintaan pasar, harga bahan baku dan tantangan distribusi. Ketika permintaan pasar meningkat, UMKM cenderung meningkatkan produksi untuk memenuhi kebutuhan konsumen, sebaliknya jika permintaan turun produksi sering dikurangi. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Reivaldo, Sukri dan Dirham, (2023), bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas.

Kinerja Pegawai Terhadap Produktivitas

Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2012). Di Desa Wisata Kasongan, UMKM gerabah pegawai dalam penelitian ini memiliki kinerja tinggi yang mampu menyelesaikan tugas lebih cepat dan tepat sehingga waktu produksi berkurang dan hasil meningkat. Selain itu, ketelitian dan ketrampilan pegawai UMKM gerabah dikategorikan baik karena memiliki hasil produk dengan kualitas yang sangat baik terbukti sudah melakukan ekspor. Hal ini dapat meningkatkan daya saing di pasar internasional. Produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antara modal, tanah, energi yang dipakai untuk menghasilkan hasil tersebut. (Basu Swasta, 2002).

Pelatihan Terhadap Produktivitas Melalui Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini, kinerja pegawai tidak memediasi pelatihan terhadap produktivitas. Dalam meningkatkan produktivitas di Desa Wisata Kasongan, pelatihan tidak berperan baik secara langsung maupun tidak langsung kinerja. Hal ini disebabkan karena buruh atau pekerja kasar merasa sudah mempunyai *skill* sebelum dilakukan pelatihan. Karena mereka diterima oleh perusahaan dengan kualifikasi yang sudah ditentukan seperti keahlian dalam mengelola gerabah. Pelatihan yang ada selama ini masih sebatas pelatihan yang dilakukan pemerintah dan mereka merasa sudah memiliki keterampilan tersebut, hal ini mengakibatkan para pegawai yang diberi pelatihan merasakan setelah diberikan pelatihan *skill* mereka tidak meningkat.

Pekerja kasar atau buruh lebih masih suka bekerja *by design* artinya mereka merasa kurang mantap jika *design* dari mereka, mereka lebih suka *design* sudah ada mereka tinggal membuat. Hal ini sejalan oleh penelitian Jumawan (2018) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai tidak memediasi hubungan pelatihan dengan kinerja pegawai.

Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Melalui Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini, kinerja pegawai memediasi pelatihan terhadap produktivitas. Dalam meningkatkan produktivitas di Desa Wisata Kasongan, gaya kepemimpinan berperan secara tidak langsung dengan menggunakan kinerja pegawai. Visi yang jelas menjadi indikator yang kuat untuk meningkatkan kaulitas dan kuantitas tentunya dengan target yang ditentukan. Pimpinan yang tegas dengan pendekatan yang baik mampu mendorong pekerja untuk meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut akan mendorong peningkatan mutu dari produk yang dihasilkan serta efisiensi waktu yang dibutuhkan dalam menghasilkan produk. Gaya kepemimpinan yang memiliki visi yang jelas serta kompeten dalam bidang pembuatan gerabah akan mendorong mereka lebih produktif lagi dengan meningkatkan kinerja mereka. Pegawai merasa akan sangat diperhatikan dan kenyamanan di lingkungan kerja mereka dapatkan. Hal ini sejalan oleh penelitian Hanifi et al (2018) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai memediasi gaya kepemimpinan terhadap produktivitas.

Kompensasi terhadap Produktivitas Melalui Kinerja Pegawai

Dalam penelitian ini, kinerja pegawai memediasi pelatihan terhadap produktivitas. Dalam meningkatkan produktivitas di Desa Wisata Kasongan, kompensasi berperan secara tidak langsung dengan menggunakan kinerja pegawai. Kompensasi menjadi sangat penentu keberhasilan dalam meningkatkan produktivitas melalui kinerja pegawai. Buruh atau pekerja kasar faktor utama dalam meningkatkan produktivitas adalah kompensasi. Kebutuhan dasar mereka terpenuhi maka pekerja bisa bekerja dengan penuh semangat dan tanggung jawab. Kebutuhan dasar pekerja terpenuhi melalui gaji, tunjangan dan fasilitas yang diberikan, akan tetapi gajilah faktor yang utama untuk mereka terus produktif dengan meningkatkan kinerja. Hal ini sejalan oleh penelitian Kervin (2023) yang menyatakan kinerja pegawai memediasi hubungan kompensasi terhadap produktivitas

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian ini: 1) Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; 2) Pelatihan, gaya kepemimpinan dan kompensasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap produktivitas, sedangkan kinerja berpengaruh terhadap produktivitas; 3) Kinerja pegawai tidak memediasi hubungan pelatihan terhadap produktivitas, sedangkan kinerja pegawai memediasi hubungan gaya kepemimpinan dan kompensasi dengan produktivitas.

Implikasi dalam penelitian untuk meningkatkan produktivitas maka diperlukan gaya kepemimpinan penuh kejujuran, mempunyai visi dan kompeten serta kompensasi yang sesuai dengan tenaga yang dikeluarkan. Tentunya gaya kepemimpinan dan kompensasi ini tidak secara langsung dapat meningkatkan produktivitas akan tetapi harus melalui kinerja pegawai yang menghasilkan *output* dengan kualitas yang baik, kuantitas yang sesuai dengan tujuan serta hasil yang ingin dicapai. Pendekatan ini memang sangat baik diterapkan untuk pegawai tenaga kasar dimana mereka hanya butuh gaya kepemimpinan yang baik dan kompensasi yang cukup menarik.

Penelitian ini memberikan saran untuk pemilik *artshop* atau *workshop* yang berada di Desa Wisata sebaiknya dalam mengelola SDM tenaga buruh atau kasar lebih menunjukkan jiwa kepemimpinan dan kompensasi karena secara langsung akan meningkatkan kinerjanya. Pelatihan bukan yang utama dalam mengelola tenaga kasar atau buruh akan tetapi pendekatan personal yang paling dibutuhkan. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel untuk memperkuat hasil penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbari, M., Netti, M., & Flora, N. (2020). Pengaruh pelatihan perajin terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen UMKM*, 15(2), 123-134.
- Basu Swasta, D. H. (2002). *Pengantar bisnis modern*. Yogyakarta: Liberty.
- Candrasari, N. (2017). *Analisis gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai*. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(2), 45-60.
- Fithriana, L., & Agung, R. (2020). The effect of compensation on employee performance: Evidence from Indonesian companies. *Journal of Human Resource and Business Studies*, 8(2), 120-135.
- Hanifi, M., Aulia, R., & Prasetyo, T. (2018). The role of employee performance in mediating leadership styles on productivity. *Journal of Business Management*, 20(4), 150-160.
- Hariandja, M. A. (2002). Pengaruh kinerja pegawai terhadap produktivitas kerja. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 34-45.
- Jumawan, R. (2018). Kinerja pegawai dan pengaruh pelatihan dalam organisasi: Menelaah hubungan pelatihan dengan kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15(2), 120-135.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2012). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Mukti, A., & Adawiyah, N. (2019). Kompensasi dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 20(3), 100-112.
- Nikoyama, T. (2019). *Gaya kepemimpinan dan peningkatan kinerja karyawan*. Jakarta: Penerbit Global Utama.
- Ningrum, E. (2018). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai: Studi pada perusahaan X. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(2), 67-78.
- Purwaningsih, H., Rahayu, S. ., & Sundjoto, S. (2024). The influence of work culture, leadership style, and remuneration on employee performance within the regional secretariat of East Java Province. *Gema Wiralodra*, 15(1), 459–471. <https://doi.org/10.31943/gw.v15i1.680>
- Richardson, P., Howarth, R., & Finnegan, G. (2004). *The challenges of growing small businesses: Insights from SME research*. International Labour Organization.
- Riwanto, A. (2016). *Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Robbins, S. P. (2008). *Organizational behavior* (13th ed.). Prentice Hall.
- Saifullah, A. (2012). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai: Studi kasus di perusahaan X. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 15-27.
- Simanjuntak, P. J. (2005). *Manajemen dan evaluasi kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Sjahruddin, A. (2018). The impact of training on employee productivity: An empirical study. *Journal of Business and Productivity Studies*, 12(3), 45-58.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sundjoto. (2023). Analysis of the Effect of Training, Work Discipline and Leadership on Employee Performance (Study of Security Guards at Surabaya State University). *Dinasti International Journal of Digital Business*, 4 (6). <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v4i6.2085>
- Sumiyati, L. (2020). *Peran gaya kepemimpinan dalam organisasi*. Bandung: Pustaka Utama.
- Wahjoedi, T., & Sari, A. K. (2021). The Influence Of Job Training And Career Development On Job Performance Through Employee Performance As Mediator. *THE INFLUENCE OF JOB TRAINING AND CAREER DEVELOPMENT ON JOB PERFORMANCE THROUGH EMPLOYEE PERFORMANCE AS MEDIATOR*, 16(1), 6049-6058.
- Wicaksono, A. (2019). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Sumber Daya Manusia Indonesia*, 10(1), 45-56.

Yanuar, A. A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pertamina Di Makassar. Skripsi Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makasar, 1-116.