

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR DESA LIMUSNUNGGAL

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Strata Satu Program Studi Manajemen



Oleh:

MUALIFAH
NIM: 2013521544

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA
PROGRAM SARJANA PRODI MANAJEMEN S1
JAKARTA
2017**

SURAT PERNYATAAN

Bersama ini,

Nama : Kualifah

NIM : 2013521544

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa sesungguhnya bahwa skripsi yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelarpada Program Sarjana ini ataupun pada program lain. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya berada dipundak saya.Apabila di kemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia untuk ditinjau dan menerima sanksi sebagaimana mestinya.

Bogor, 19 Agustus 2017

MUALIFAH

NIM: 2013521544

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA
PROGRAM SARJANA-PRODI MANAJEMEN S1

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

NamaMahasiswa : MUALIFAH
NIM : 2013521554
JudulSkripsi : Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi
Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Limusnunggal

Bogor, 29 Agustus 2017

DosenPembimbing 1,

DosenPembimbing 2,

Dr.Heru Mulyanto SE,MM

Esti Handayani SE,MM

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI KANTOR DESA LIMUSNUNGGAL**



MUALIFAH

NIM: 2013521544

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada hari Selasa tanggal 29 bulan Agustus tahun 2017

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai

Skripsi Program Sarjana Manajemen – Program Studi Manajemen

1. Dr. Slamet Ahmadi, MM
Ketua

Tanggal:

2. Dra. Yuli Triastuti, MM
Anggota

Tanggal:

3. Dr. Heru Mulyanto, MM
Anggota

Tanggal:

Menyetujui,

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWIJA

Program Sarjana – Program Studi Manajemen

Ketua Program,

Y.I. Gunawan, S.E., M.M.,

Tanggal: 29- Agustus- 2017

ABSTRAK

Keberhasilan Pemerintah dalam menjalankan kewajibannya tidak dapat terlepas dari faktor sumber daya manusia. Apabila faktor sumber daya manusia sudah dianggap tidak mumpuni dalam suatu perusahaan maka dapat dipastikan Pemerintah akan mengalami penurunan kinerja. Oleh karena itu Kinerja Pegawai menjadi elemen terpenting dalam mencapai kinerja Pemerintah yang memuaskan. Penelitian ini menggunakan Kepemimpinan dan Kompensasi kerja sebagai variabel independen dan kinerja Pegawai sebagai variabel dependen. Tujuannya untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Desa Limusnunggal dengan memenuhi kebutuhan pegawainya.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Desa Limusnunggal, dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada 41 Pegawai di Kantor Desa Limusnunggal pada Pegawai dengan minimal masa kerja selama 1 tahun dengan Analisis Regresi ganda.

Penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap kinerja Pegawai. Koefisien determinasi menunjukkan bahwa kinerja Pegawai Kantor Desa Limusnunggal dipengaruhi oleh Kepemimpinan dan Kompensasi sebesar 86,2 %. Sedangkan sisanya 13,8 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini dimana Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja sedangkan Kompensasi berpengaruh Terhadap Kinerja.

Kata Kunci:Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

Human Resource is one of the factors that holds important role toward the success achievement of companies. If the human resource factor were regarded as no longer working properly then it would cause the decrease on company's performance. Hence the performance of the employees becomes the most important factor in achieving the satisfied performance. The purpose of this study is to analyze the effect of work leadership and compensation toward employees' performance. This study uses work as leadership and compensation independent variable and employees' performance as the dependent variable. Its goal is to improve employee performance in Village office Limusnunggal by meeting the needs of its employees.

The study is applied toward 41 employees in Village Office limusnunggal by spreading questionnaires to collect the data with criteria of respondent minimum 1 years working life.

The data is analyzed by using multiple regression analysis. Based on the analysis, it reveals that work leadership and compensation influences the employees' performance positively and significantly. The coefficient of determination shows that the performance of the employees in Village Office Limusnunggal is 86,2% affected by work. leadership and compensation The other variables that this study does not use influence the rest of it, which is 13,8%.. Leadership does not affect performance while compensatin affect performance

Keywords: Leadership, Compensation and Employee Perforance

KATA PENGHANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur ke Hadirat Allah SWT, karena berkat Rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul : “Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Limusnunggal”. Penulisan skripsi ini diharapkan dapat memberikan informasi yang kemudian bermanfaat bagi kita.

Dalam hal ini penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini belumlah sempurna seperti yang penulis harapkan. Namun ada baiknya untuk meneruskan belajar dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat ini. Disini penulis juga mengharapkan adanya kritik dan saran yang sifatnya membangun dan sangat berguna bagi penulis agar lebih baik lagi dalam penyusunan skripsi ini.

Maka dalam kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Heru Mulyanto SE MM selaku pembimbing satu yang tidak kenal lelah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
2. Esti Handayani SE MM selaku pembimbing ke Dua juga tidak kenal lelah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
3. Y.I. Gunawan, SE., MM., M.Ak., Selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen S1 STIE IPWIJA.
4. Dr. Suyanto, SE., M.M., M.Ak., Selaku Ketua STIE IPWIJA.

5. Pimpinan dan staf di Kantor Desa Limusnunggal yang telah meluangkan waktu membantu kelancaran penelitian.
6. Kedua Orang Tua tercinta dan saudara-saudaraku yang senantiasa memberi dukungan dan dorongan semangat.
7. Suami yang selalu memberikan semangat dan dukungan.
8. Sahabat seperjuangan .
9. Para Dosen dan Karyawan STIE IPWIJA.
10. Pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga bantuan yang bapak, ibu, dan rekan-rekan berikan mendapatkan imbalan dari Yang Maha Kuasa dan penulis juga berharap hasil penelitian yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, pembaca, pelaku bisnis, dan pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu serta perkembangan ilmu pengetahuan.

Bogor, 19 Agustus 2017

Penulis

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Rencana Penelitian	55
Tabel 3.3. Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian	57
Tabel 3.4 .Skor Penilaian Kuesioner	60
Tabel 4.1. Karakteristik Responden Jenis Kelamin	71
Tabel 4.2. Uji Validitas (X1)	72
Tabel 4.3. Uji Raliabilitas (X1).....	73
Tabel 4.4. Uji Validitas (X2)	74
Tabel 4.5. Uji Raliabilitas (X2)	74
Tabel 4.6. Uji Validitas (Y)	75
Tabel 4.7. Uji Raliabilitas (Y)	75
Tabel 4.8. Deskripsi Variabel (X1)	77
Tabel 4.9. Deskripsi Variabel (X2)	78
Tabel 4.10. Deskripsi Variabel (Y)	79
Tabel 4.11. Model Summary Pengaruh (X1) dan (X2) Terhadap (Y)	80
Tabel 4.12. Anova Pengaruh (X1) dan (X2) Terhadap (Y)	81
Tabel 4.13. Koefisien Pengaruh (X1) dan (X2) Terhadap (Y)	81
Tabel 4.14. Tabel Uji Multikolinieritas	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran	53
Gambar 4.1. Struktur Organisasi	69
Gambar 4.2. Karakteristik Responden	71
Gambar 4.7. Kurva Uji Normalitas	83
Gambar 4.8. Pengujian Heteroskedastisitas	85
Gambar 4.13. Rangkuman Hasil Analisis	88

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kusioner

Lampiran 2. Distribusi Jawaban Responden

Lampiran 3. Hasil SPSS For Windows versi 22.0

Lampiran 4. Daftar Riwayat Hidup

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Desa merupakan wilayah yang penduduknya saling mengenal hidup bergotong-royong, adat istiadat yang sama, tata aturan dan mempunyai langkah serta cara sendiri dalam mengatur kehidupan kemasyarakatannya. Di samping itu, umumnya wilayah desa terdiri atas daerah pertanian, sehingga sebagian besar mata pencariannya adalah seorang petani.

Desa di bawah pemerintahan kabupaten. Dalam undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 disebutkan bahwa Desa adalah desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut Desa, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki sbatas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan negara kesatuan republik indonesia.

Dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2005 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah disebutkan bahwa desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Manusia tidak lagi dianggap sebagai faktor produksi tetapi lebih dianggap sebagai asset organisasi

yang penting. Keefektifan dan keunggulan organisasi sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Secara teoritis, kualitas SDM dalam suatu organisasi yang tinggi diharapkan mampu meningkatkan pelayanan pada masyarakat. Hal ini akan dapat tercipta dalam suatu lingkungan kerja yang kondusif, yang antara lain dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan yang tepat. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Disinilah kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan.

Pemimpin dapat mempengaruhi moral, etika, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kemampuan dan keterampilan dalam pengarahan adalah faktor penting untuk mencapai efektivitas suatu organisasi. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menyeleksi pemimpin-pemimpin yang efektif akan meningkat.

Dan apabila organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik tersebut akan dapat dipelajari. Pada sebuah organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan pelayanan masyarakat, dipengaruhi oleh kepemimpinan, melalui kepemimpinan dan didukung oleh pemerintahan yang memadai maka penyeenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia (Istianto, 2009:2)

Kepemimpinan (*leadership*) dalam desa dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-

unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan pelayanan pada masyarakat dengan baik dan maksimal.

Dengan meningkatkan mutu pelayanan berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau Perangkat Desa dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Berdasarkan pengamatan dilapangan sementara di dapat beberapa hambatan atau kendala dalam kepemimpinan kepala desa dalam melaksanakan tugasnya yaitu kurangnya sikap kerjasama antara kepala desa dengan Perangkat Desa maka akan mempengaruhi sistem kelancaran pelayanan pada masyarakat Desa Limusnunggal, karena kerja sama sangat dibutuhkan dalam sistem pemerintahan desa maupun kehidupan sehari-hari. Di samping itu, kepala desa kurang mempunyai pengaruh yang besar terhadap Perangkat Desa, sehingga menimbulkan hubungan yang tidak harmonis hal ini disebabkan oleh kurangnya komunikasi yang baik kepala desa dengan pegawainya. Dan ini menyebabkan kurangnya pengawasan kepala Desa pada Perangkat Desa dalam tingkat kedisiplinan kerja.

Melalui fungsi pengawasan, standar keberhasilan program yang dituangkan dalam bentuk target Desa Limusnunggal, prosedur kerja dan sebagainya harus selalu dibandingkan dengan hasil yang telah dicapai atau yang mampu dikerjakan oleh Perangkat Desa. Fungsi pengawasan bertujuan agar penggunaan sumber daya, dapat lebih diefisiensikan, dan tugas-tugas Perangkat Desa untuk mencapai tujuan program dapat lebih efektifkan.

Tugas atau fungsi pemerintahan desa adalah menjalankan sebagian kewenangan kecamatan serta melaksanakan tugas-tugas lainnya berdasar kepada peraturan yang berlaku. Dalam kapasitasnya sebagai sebuah organisasi pemerintah dibawah Kecamatan, tujuan penyelenggaraan pemerintahan desa adalah terlaksananya berbagai fungsi kelurahan sesuai dengan kewenangannya yang diberikan oleh kecamatan secara efektif dan efisien, termasuk di dalamnya adalah fungsi pelayanan administrasi Perangkat Desa kepada masyarakat. Dalam undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang desa pada Bab IV pasal 18 mengatakan “Kewenangan Desa meliputi kewenangan di bidang penyelenggaraan Pemerintahan Desa, pelaksanaan Pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa, dan pemberdayaan masyarakat Desa berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan adat istiadat desa.

Efektivitas merupakan unsur yang sangat penting terhadap aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Bila dilihat dari aspek segi keberhasilan pencapaian tujuan, maka efektivitas adalah memfokuskan pada tingkat pencapaian terhadap tujuan organisasi. Selanjutnya ditinjau dari aspek ketepatan waktu, maka efektivitas adalah tercapainya berbagai sasaran yang telah ditentukan tepat pada waktunya dengan menggunakan referensi-referensi tertentu yang telah dialokasikan untuk melakukan berbagai kegiatan.

Untuk mewujudkan atau mencapai efektivitas pelayanan Perangkat Desa pada masyarakat yang diinginkan Kepala Desa Limusnunggal harus menjalankan fungsi dan tugasnya dengan cara mengarahkan, memotivasi, mengawasi, bekerja

sama serta memelihara komunikasi yang dialogis pada Perangkat Desa nya secara terus menerus, agar para pegawainya menyadari bahwa mereka memang dibutuhkan dan tidak dibeda-bedakan, sehingga mereka mengerjakan pekerjaan mereka dengan sebaik-baiknya, demi kepuasan masyarakat. Kepala desa juga dibutuhkan untuk mengawasi kegiatan para pegawainya apakah berjalan dengan tujuan yang diinginkan atau tidak. Kepala desa dan pegawainya harus saling kerja sama dalam usaha pencapaian tersebut. Masing-masing dari mereka haruslah menyadari tugas dan tanggung jawab nya.

Pemerintah Desa Limusnunggal Kecamatan Cilungsi Kabupaten Bogor, yang bekerja dalam pelayanan masyarakat sudah seharusnya memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Untuk mewujudkan pelayanan yang demikian, pemerintah Desa Limusnunggal Kecamatan Cilungsi Kabupaten Bogor, harus efektif mungkin dalam menjalankan pekerjaannya. Namun sayang pada prakteknya, sering kali ditemukan pegawai yang tidak bekerja efektif sebagaimana mestinya. contohnya saja para pegawai sering kali datang terlambat masuk kerja dari jam kerja yang telah ditentukan, bahkan meninggalkan kantor sebelum jam kerja berakhir (pendapat masyarakat). Disinilah tuntutan kepemimpinan seorang kepala desa dalam mengelola para pegawainya agar lebih efektif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya demi menciptakan Perangkat Desa pemerintah yang baik dan sehat demi kepuasan masyarakat khususnya di desa limusnunggal.

Perangkat Desa di desa dituntut untuk dapat menjadi motor penggerak pembangunan karena Perangkat Desa bersentuhan langsung dengan masyarakat

sehingga akan lebih memahami keadaan dan kondisi masyarakat. Dari penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa kesempurnaan birokrasi tergantung dari kesempurnaan Perangkat Desa sehingga kualitas birokrasi kita tercermin dari kualitas Perangkat Desa. Efektivitas pelayanan akan meningkat seiring dengan peningkatan mutu pelayanan. Semakin tinggi mutu pelayanan bagi masyarakat, maka semakin tinggi pula kepercayaan masyarakat kepada pemerintahan. Dengan demikian akan semakin tinggi pula peran serta masyarakat dalam kegiatan pelayanan.

Hal ini yang mendorong penulis untuk mengkaji dan meneliti masalah Kepemimpinan Kepala Desa yang berkaitan dengan efektivitas pelayanan pada masyarakat. Oleh sebab itu dalam kesempatan ini penulis mengupayakan suatu kajian ilmiah dalam judul penelitian, “ **Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Limusnunggal Kec. Cileungsi Kabupaten Bogor**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah disampaikan diatas, maka permasalahan umum penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pada kantor Desa Limusnunggal. Permasalahan tersebut selanjutnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada kantor Desa Limusnunggal?
2. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja pada kantor Desa Limusnunggal?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan diatas, maka tujuan umum penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pada kantor desa limusnunggal. Tujuan tersebut selanjutnya dapat diuraikan sebagai berikut

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada Kantor Desa Limusnunggal.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pada Kantor Desa Limusnunggal.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai kalangan. Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah

1. Manfaat teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan di bidang pemerintahan desa.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti yang akan melakukan penelitian di bidang pemerintahan desa khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan, kompensasi dan kinerja.

2. Manfaat praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai input bagi pimpinan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kepemimpinan dan kompensasi dalam rangka peningkatan kinerja.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran guna meningkatkan kinerja di Kantor Desa Limusnunggal.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian dilakukan dalam rangka penyusunan tesis dimana sistematika penulisan laporan penelitian adalah sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab pertama membahas mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB 2 LANDASAN TEORI

Bab kedua merupakan kajian pustaka yang membahas mengenai landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesa dimana landasan teori yang terkait dengan topic penelitian ini mencakup grand teori dan teori mengenai Kepemimpinan, kompensasi dan kinerja.

BAB 3 METEDOLOGI PENELITIAN

Bab ketiga yang membahas mengenai metodologi penelitian yang berisi antara lain tempat dan waktu penelitian, desain penelitian,

operasionalisasi variabel, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Merupakan bab yang membahas mengenai hasil penelitian dan pembahasan dimana didalamnya dijelaskan mengenai gambaran umum kantor desa, karakteristik responden, pengujian data, deskripsi variable penelitian, analisis data penelitian, pembahasan dan implikasi manajerial.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Merupakan bab bagian akhir yang berisi kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang dilakukan dan telah dibahas pada bab sebelumnya

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. SDM (Sumber Daya Manusia)

Sumber Daya Manusia merupakan bagian yang tidak bisa dilepaskan dari keterkaitan dengan suatu organisasi atau perusahaan. Suatu organisasi atau perusahaan tentu sangat tidak mungkin bisa berkembang dan maju tanpa adanya sumber daya manusia yang kompeten didalamnya. Dan adapun menurut para sumbernya yaitu:

- a. M.T.E. Hariandja (2002, h 2) Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.
- b. Mathis dan Jackson (2006, h.3) SDM adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.
- c. Hasibuan (2003, h 244) Pengertian Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

SDM terdiri dari daya pikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa sejak lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan tolak ukurnya *Intelligence Quotient* (IQ) dan *Emotion Quality* (EQ). Seiring perkembangan zaman yang semakin maju dengan pertumbuhan tenaga kerja yang pesat, sumber daya manusia dituntut memiliki keahlian dan kemampuan yang memadai sehingga mereka memang layak untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.

Patut dipahami, sebab seiring dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan arus globalisasi, maka dituntut pula adanya sumber daya pegawai yang kapabel (*capable*), yakni pegawai yang dapat bekerja secara efisien, efektif, produktif, dan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tidak kadaluarsa yang pada akhirnya mampu menampilkan kinerja yang memuaskan. Untuk membangun SDM yang berkualitas tersebut diperlukan upaya yang sistematis, berkelanjutan dan komprehensif, salah satunya adalah melalui pemberdayaan. Sedarmayanti (2004 : 1) bahwa pemberdayaan adalah lebih berdaya dari sebelumnya baik dalam hal wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*) maupun kemampuan (*competency*) individual yang memilikinya”. Menurut Sinaga dkk (2001: 21 - 22),

komponen-komponen yang perlu mendapat perhatian dalam rangka pemberdayaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan pegawai, meliputi: pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku
- b. Penempatan pegawai yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan jabatan dalam suatu organisasi, artinya penempatan pegawai dalam suatu jabatan senantiasa dikaitkan dengan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai.
- c. Kewenangan dan tanggung jawab yang jelas
- d. Kepercayaan terhadap pegawai
- e. Dukungan terhadap pegawai
- f. Kepemimpinan.
- g. Motivasi.

Pemberdayaan sumber daya manusia berarti memberdayakan seluruh sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi. Indikator pemberdayaan sumber daya manusia mencakup hal-hal sebagai berikut:

Rekrutmen pegawai, Seleksi pegawai, Penempatan pegawai, Pengembangan pegawai, Pemeliharaan pegawai, Pemanfaatan pegawai, Pemberhentian pegawai

2.1.1.1 Indikator SDM

1 . Rekrutmen pegawai,

Merupakan proses untuk mencari tenaga kerja, dengan cara melamar pada suatu perusahaan (organisasi).

2. Seleksi pegawai,

Merupakan kegiatan untuk memilih dan menentukan calon pegawai yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, serta memprediksi kemungkinan keberhasilan atau kegagalan pegawai dalam bekerja yang akan di laksanakan.

3. Penempatan,

Merupakan proses pemberian tugas kepada mereka yang lulus seleksi dengan wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan porsi dan komposisi yang telah ditetapkan.

4. Pengembangan pegawai,

Yaitu proses meningkatkan kemampuan pegawai baik pengetahuan, keterampilan maupun sikap pegawai agar lebih berkualitas melalui pendidikan dan pelatihan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai.

5. Pemeliharaan pegawai,

Merupakan kegiatan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja.

6. Pemanfaatan pegawai

Yaitu yang didasarkan kepada kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai dalam rangka pencapaian program dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

7. Indikator pemberhentian pegawai.

Adalah Pemberhentian pegawai dilaksanakan dengan memperhatikan kepentingan pegawai yang bersangkutan dan kepentingan organisasi.

Pentingnya pemberdayaan SDM pegawai dirasakan sangat perlu selain untuk memberikan tanggung jawab dan wewenang kepada pegawai, tentunya juga sebagai upaya mendorong para pegawai untuk berusaha mengembangkan dirinya terutama kualitas dalam rangka mencapai kapasitas kerja organisasi. Ancaman kompetisi internasional, kondisi perekonomian yang tidak menentu, perubahan teknologi yang cepat hanyalah beberapa faktor eksternal yang menyebabkan perusahaan mencari berbagai cara baru agar dapat memanfaatkan sumber daya manusianya secara lebih efektif. Faktor - faktor internal seperti biaya kompensasi tidak langsung, kebutuhan untuk menyimak tekanan hukum dan sosial yang semakin menguat, dan tuntutan akan perlunya karyawan yang terlatih secara memadai merupakan faktor-faktor yang membuat manajemen sumber daya manusia menjadi semakin penting dan kompleks

2.1.2 Kepemimpinan

Seiring perkembangan zaman, *kepemimpinan* secara ilmiah mulai berkembang bersamaan dengan pertumbuhan manajemen ilmiah yang lebih dikenal dengan ilmu tentang memimpin. Hal ini terlihat dari banyaknya literatur yang mengkaji tentang leadership dengan berbagai sudut pandang atau perspektifnya. *Leadership* tidak hanya dilihat dari bak saja, akan tetapi dapat dilihat dari penyiapan sesuatu secara berencana dan dapat melatih calon-calon pemimpin.

Kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu social, sebab prinsip-prinsip dan rumusannya diharapkan dapat mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia (Moejiono, 2002). Ada banyak pengertian yang dikemukakan oleh para pakar menurut sudut pandang masing-masing, definisi-definisi tersebut menunjukkan adanya beberapa kesamaan.

- a. Menurut A. Dale Timple (2000: 58), kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. sehingga dapat di katakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.
- b. Menurut Sudarwan Danim (2004: 56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan

memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

- c. Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Menurut Tead; Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2003)

Istilah kepemimpinan dan pemimpin berasal dari kata pimpin yang mengandung beberapa arti yang erat kaitannya dengan pengertian memelopori, dibagian depan, menuntun, membimbing, mendorong, mengambil inisiatif, bergerak lebih awal, mendahului, memberi contoh, menggerakkan orang lain, mengarahkan orang lain, memerintah orang lain dan sebagainya. Di dalam kehidupan sehari-hari dan juga dalam kepustakaan munculah istilah yang serupa dengan itu dan kadang-kadang dipergunakan silih berganti seakan-akan tidak ada bedanya satu dengan yang lain, yaitu pimpinan, kepemimpinan, dan kepemimpinan.

Hal tersebut mungkin dapat menimbulkan kekacauan dalam pemikiran yang berakibat tentunya kekacauan dalam tindakan dan perbuatan seseorang dan masyarakat, karena istilah-istilah tersebut masing-masing mempunyai arti sendiri-sendiri.

Banyak konsep yang diajukan oleh para ahli berkenaan dengan pemimpin dan kepemimpinan, pada umumnya mereka berpendapat bahwa pemimpin adalah seorang yang dengan cara apapun mampu mempengaruhi orang lain untuk berbuat sesuatu sesuai dengan kehendak orang bersangkutan untuk tujuan tertentu,

sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang yang dengan cara tertentu mampu mempengaruhi pihak lain untuk melakukan suatu tindakan tertentu sesuai dengan kehendak orang bersangkutan dalam kerangka mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan mengandung pengertian yang seringkali sukar ditangkap, maka tidak mengherankan apabila timbul berbagai macam definisi atau deskripsi tentang kepemimpinan. Ada yang berpendapat bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri si pemimpin dan oleh karenanya kepemimpinan itu lalu dikaitkan dengan pembawaan, kepribadian, kemampuan dan kesanggupan yang kesemuanya mengarah kepada cirri-ciri atau sifat-sifat tertentu. Pendapat yang lain mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan dari si pemimpin, berhubung dengan itu kepemimpinan lalu dikaitkan dengan kedudukan dan jenis perilaku tertentu. Sedangkan yang lain menyatakan kepemimpinan sebagai proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi.

Mc.Gregor berpendapat ada empat unsur pokok yang menentukan kepemimpinan, antara lain:

- a. Watak pemimpin.
- b. Sikap, kebutuhan dan perwatakan anak buah/bawahan/pengikut.
- c. Sifat organisasi (tujuan, struktur, dan tugas yang harus dilaksanakan)
- d. Lingkungan politik, ekonomi, sosial, budaya dan pertahanan keamanan.

Hasil penelitian membuktikan kaitan variabel-variabel tersebut di atas sangat rumit dan tidak sederhana, sehingga tidak ada gaya dan tatalaku kepemimpinan yang cocok bagi segala keadaan

2.1.2.1 Teori-teori Tentang Kepemimpinan

Banyak teori-teori tentang kepemimpinan antara lain dikemukakan bahwa teori-teori berkenaan dengan kepemimpinan ada beberapa seperti *traits theory*, *environmental theory*, *personal situational theory*, *interaction-expectation theory*, *humanistic theory*, *exchange theory*. Pamudji mengakomodasikan berbagai pendapat tentang teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa sarjana dan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Teori sifat (*traits theory*),

Teori ini melihat dari sudut pandang bahwa kepemimpinan itu untuk berhasilnya seorang pemimpin itu harus memiliki sifat-sifat tertentu, ciri-ciri atau perangai tertentu. Seorang pemimpin akan berhasil apabila ia memiliki sifat-sifat, ciri-ciri, perangai tersebut. Berdasarkan asumsi ini maka lalu dicarikan sifat-sifat yang umum yang harus dimiliki seorang pemimpin agar berhasil efektif. Sifat-sifat tersebut dijadikan pedoman untuk mengembangkan kepemimpinan. Diantaranya disini dikemukakan bahwa pemimpin itu dianggap memiliki sifat-sifat yang dianggap sejak lahir dan ia menjadi pemimpin karena memiliki bakat menjadi pemimpin sejak lahir. Maka teori ini juga disebut teori genetis yang disimpulkan bahwa pemimpin itu dilahirkan tidak dibentuk (*leaders are born and not made*).

2. Teori lingkungan (*environmental theory*),

Teori ini berpendapat bahwa munculnya pemimpin itu karena keadaan, tempat dan waktu atau pemimpin-pemimpin lahir karena situasi dan kondisi yang memungkinkan atau kondusif untuk itu. Teori ini memperhitungkan faktor situasi dan kondisi disebut juga teori serba situasi. Kebangkitan dan kejatuhan seorang

pemimpin itu dikarenakan oleh situasi dan kondisi, apabila ia menguasai situasi dan kondisi maka ia akan dapat menjadi pemimpin. Sejalan dengan teori ini adalah teori sosial yang antara lain dikemukakan bahwa pemimpin itu dibentuk bukan dilahirkan (*leaders are made not born*). Seseorang akan muncul menjadi pemimpin karena ia berada pada suatu lingkungan sosial.

3. Teori pribadi dan situasi (*personal-situational theory*),

Teori ini berusaha menjelaskan kepemimpinan sebagai akibat dari seperangkat kekuatan yang tunggal. Teori ini pada dasarnya mengakui bahwa kepemimpinan merupakan produk dari terkaitnya tiga faktor:

- a). perangai (sifat-sifat) pribadi dari pemimpin;
- b). sifat dari kelompok dan anggota-anggotanya; dan
- c). kejadian-kejadian atau masalah-masalah yang dihadapi oleh kelompok.

Kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan diantara orang-orang dan bukannya ciri-ciri atau sifat-sifat dari seseorang individu yang terisolir. Jelas di sini bahwa sifat-sifat atau ciri-ciri seseorang saja belum memungkinkan ia berkembang menjadi pemimpin. Sifat-sifat atau ciri-ciri itu masih harus dikaitkan dengan situasi dan kondisi. Seorang pemimpin akan berhasil jika pada waktu lahir memiliki bakat-bakat atau sifat-sifat kepemimpinan yang kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman.

4. Teori interaksi dan harapan (*interaction-expectation theory*),

Teori ini mendasarkan diri pada variabel-variabel: aksi, reaksi, interaksi dan perasaan. Seorang pemimpin menggerakkan pengikut dengan harapan-harapan bahwa ia akan berhasil, ia akan mencapai tujuan organisasi, ia akan

mendapat keuntungan, penghargaan dan sebagainya. Demikian pula pengikut-pengikut mereka mengikuti pemimpin dengan harapan-harapan seperti harapan si pemimpin tadi oleh karena itu aksi-aksi si pemimpin harus berisi sesuai dengan harapan untuk kemudian ditanggapi dengan reaksi, sehingga dengan demikian terjadilah interaksi yang disertai dengan perasaan-perasaan tertentu. Interaksi tersebut diusahakan dapat memenuhi harapan-harapan bersama. Teori ini berasumsi bahwa semakin terjadi interaksi dan partisipasi dalam kegiatan bersama semakin meningkat perasaan saling menyenangkan/menyukai satu sama lain dan semakin memperjelas pengertian atas norma-norma kelompok. Demikian pula semakin tinggi seseorang dalam kelompok, semakin mendekati kesesuaian kegiatannya dengan norma-norma, semakin luas jangkauan interaksinya dan semakin besar jumlah anggota kelompok yang tergerak. Yang penting harus dijaga agar aksi-aksi pemimpin tidak mengecewakan harapan-harapan. Keefektifan pola perilaku pemimpin yang ada tergantung pada tuntutan-tuntutan yang dihadapkan oleh situasi. Semakin tinggi perasaan keakraban pemimpin dengan anak buahnya semakin lebih efektif dalam situasi dimana dituntut kepemimpinan yang moderat.

5. Teori *humanistic* (*humanistic theory*),

Teori ini mendasarkan diri pada pendapat bahwa manusia karena sifatnya adalah *organism* yang dimotivasi, sedangkan organisasi karena sifatnya adalah tersusun dan terkendali. Fungsi kepemimpinan adalah membuat organisasi sedemikian rupa sehingga memberikan sedikit kebebasan atau kelonggaran kepada individu untuk mewujudkan motivasinya sendiri yang potensial untuk

memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dan pada saat yang bersamaan memberikan sumbangan pada pencapaian tujuan organisasi. Menurut teori ini perlu dilakukan motivasi pada pengikut, dengan memenuhi harapan-harapan mereka dan memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka. Beberapa kebutuhan antara lain seperti fisiologis, keamanan, sosial, *prestige* dan sebagainya. Oleh karena melakukan motivasi berarti juga melakukan *human relation*, maka sementara penulis ada yang menamakan teori ini sebagai teori hubungan antar manusia, yang maksudnya mengusahakan keseimbangan antara kebutuhan/kepentingan perseorangan dan kebutuhan/kepentingan umum organisasi.

6. Teori tukar menukar (*exchange theory*),

Teori ini mendasar diri pada pendapat bahwa interaksi sosial menggambarkan suatu bentuk tukar menukar dalam mana anggota-anggota kelompok memberikan kontribusi dengan pengorbanan-pengorbanan mereka sendiri dan menerima imbalan dengan pengorbanan-pengorbanan kelompok atau anggota-anggota yang lain. Interaksi berlangsung terus, oleh karena anggota-anggota merasakan tukar menukar secara sosial ini memberikan penghargaan. Demikian pula antara pemimpin dengan yang dipimpin, antara anggota-anggota yang dipimpin satu sama lain harus berlangsung tukar menukar keuntungan dan kegunaan, harus saling memberi dan menerima. Dengan jalan demikian akan selalu terjadi gerak, yaitu gerak dari pengikut-pengikut yang digerakkan oleh pemimpin. Hal ini dapat terjadi karena saling menguntungkan. Jadi dalam teori ini ditekankan adanya *give and take* antara pemimpin dan yang dipimpin, oleh karenanya teori ini juga disebut teori beri memberi.

Demikianlah beberapa teori mengenai kepemimpinan, yang pada dasarnya mengakui bahwa munculnya seorang pemimpin oleh karena faktor-faktor lingkungan dan faktor-faktor individu yang berinteraksi menghasilkan sifat-sifat atau ciri-ciri tertentu yang cocok untuk situasi dan kondisi tertentu. Sejarah telah membuktikan bahwa pemimpin-pemimpin yang berhasil pada suatu saat, ternyata kurang berhasil bahkan mengalami kejatuhannya pada saat yang lain.

2.1.2.2 Sifat dan Watak Pada Seorang Pemimpin

Banyak penelitian yang telah dilakukan oleh para sarjana berkenaan dengan sifat-sifat yang sebaiknya dimiliki oleh seorang pemimpin dan telah banyak pula sederetan sifat, watak dan perangai yang dikemukakan yang berbeda antara satu sarjana dengan yang lain. Ada beberapa sifat yang dipandang sebaiknya dimiliki seorang pemimpin yang secara umum telah dikenal, antara lain:

1. Toleransi (*Tolerance*).

Seorang pemimpin yang berhasil tidak menutup diri terhadap berbagai ide dan masukan dari pihak luar. Seorang pemimpin seharusnya terbuka bagi segala pandangan, gagasan, ide yang berasal dari pihak-pihak lain, dengan catatan pandangan, gagasan atau ide tersebut memang konstruktif untuk kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh si pemimpin.

2. Kestabilan (*Stability*).

Seorang pemimpin yang sukses digambarkan memiliki keuletan dan kestabilan emosi. Pemimpin mempunyai kepercayaan diri dan dapat mengendalikan diri dan selalu ingin mengetahui terhadap banyak hal yang berhubungan dengan pelaksanaan tugasnya.

3. Keterbukaan (*Openness*).

Seorang pemimpin bersifat terbuka dalam arti dapat diajak diskusi dan jujur atau fair play dalam segala urusan, bijaksana dalam pengambilan keputusan dan terbuka terhadap kritik dan saran.

2.1.2.3 Gaya Kepemimpinan (*Leadership style*)

Keberhasilan seorang pemimpin dalam organisasi baik publik maupun privat juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinannya. Seorang pemimpin harus paham benar tentang kemampuannya sendiri, latar belakang pengikutnya dan situasi yang ada, bersamaan dengan itu pemimpin dapat memilih cara berperilaku dalam mempengaruhi bawahannya atau pengikutnya. Walaupun masalah gaya itu pada kenyataannya melekat pada diri pemimpin sehingga pada kenyataannya seorang pemimpin tidak sadar akan gaya yang diterapkan dalam mempengaruhi bawahan atau pengikutnya. Oleh karena itu pemahaman terhadap gaya kepemimpinan itu perlu untuk seorang pemimpin agar dapat dijadikan dasar pijakan dalam mempengaruhi bawahan atau pengkuti. Dibawah ini dikemukakan beberapa gaya kepemimpinan yang dipandang perlu untuk diketahui:

1. Gaya Kepemimpinan Klasik

Adalah gaya yang paling umum yang digunakan untuk mengkatagorikan gaya kepemimpinan. Menurut White dan Lippit yang mengadakan penelitian menghasilkan ciri-ciri gaya kepemimpinan dimaksud sebagai berikut:

1). Gaya otoriter

Dalam kelompok ini bawahan agresif dan apatis, suasana saling mengkambing hitamkan, anggota kelompok sangat bergantung pada pemimpin dan harus diperintah tidak ada inisiatip dan hasil kerja menurun. Ciri-ciri perilaku kepemimpinan otoriter serta reaksi bawahannya, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin;
- b) Langkah kegiatan teknis ditentukan oleh pemimpin pada saat-saat tertentu, sehingga biasanya langkah-langkah berikutnya tidak ada kepastian;
- c) Pemimpin menginstruksikan tugas-tugas khusus dan anggota adalah pelaksananya;
- d) Pemimpin cenderung untuk mencela atau memuji secara personal dan tetap menjauhkan diri dari kegiatan kelompok.

2). Gaya demokrasi,

Suasana dalam kelompok lebih akrab dan saling menghormati. Hubungan dengan pemimpin lebih bersahabat dan berlandaskan hubungan tugas kedinasan. Bawahan bekerja terus sekalipun pemimpin tidak ada, produktivitas meskipun tidak mencapai puncak, tetapi para bawahan menikmati kegembiraan kerja dan

memanfaatkan pengalamannya. Hubungan kerja pola lebih baik dan positif, adapun cirri-cirinya adalah sebagai berikut:

- a. Semua kebijakan dibahas dan ditentukan bersama oleh kelompok dengan dorongan dan bantuan pimpinan;
- b. Gambaran kegiatan diperoleh selama masa pembahasan. Langkah-langkah umum kebijakan kelompok digariskan lebih dahulu dan jika diperlukan dapat meminta nasehat teknis. Pemimpin memberikan saran beberapa alternative prosedur yang dapat dipilih diantaranya;
- c. Para bawahan bebas bekerjasama dengan siapa saja yang mereka senangi. Pembagian tugas pekerjaan diserahkan kepada kelompok untuk ditentukan bersama;
- d. Pemimpin berpikir berdasarkan fakta dalam memberikan pujian atau kritikan. Serta berusaha memberi semangat tanpa banyak mencampuri urusan pekerjaan.

3). *Gaya laissez faire,*

Hasil kerja kelompok yang dipimpin oleh pemimpin pada gaya ini lebih memprihatinkan. Pegawai bawahan keadaannya frustasi dan bekerja ogah-ogahan. Main-main kurang kecintaan pada pekerjaannya, kelompok kerja ini menunjukkan rasa kurang puas.

Dengan cirri-ciri sebagai berikut:.

- a. Kebebasan sepenuhnya diberikan pada bawahan untuk mengambil keputusan baik kepada kelompok maupun pada bawahan tanpa campur tangan pimpinan;

- b. Berbagai-bagai bahan/data diberikan, pemimpin hanya memberikan bahan bila diminta saja, pemimpin tidak aktif dalam pembahasan bersama kelompok;
- c. Sama sekali tanpa partisipasi pimpinan;
- d. Pemimpin jarang memberikan komentar secara spontan atas kegiatan bawahannya, kecuali bila ditanya. Tidak ada usaha-usaha untuk menilai atau mengatur jalannya organisasi.

Gaya kepemimpinan diatas dalam pengembangannya kemudian dikembangkan menjadi empat yaitu gaya direktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya delegasi. Dengan ciri masing-masing gaya sebagai berikut:

1). Gaya *directive*,

Pemimpin direktif pada umumnya membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin, dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak yang diizinkan. Pada dasarnya gaya ini adalah gaya otoriter.

2). Gaya *consultative*,

Gaya ini dibangun atas gaya direktif, kurang otoriter dan lebih banyak melakukan interaksi dengan para staf dan anggota organisasi. Fungsi pemimpin lebih banyak berkonsultasi, memberikan bimbingan, motivasi, member nasehat dalam rangka mencapai tujuan.

3). Gaya *participative*,

Gaya ini bertolak dari gaya konsultatif yang bisa berkembang kearah saling percaya antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin cenderung member

kepercayaan pada kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab mereka. Sementara itu kontak konsultatif tetap berjalan terus. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak mendengar, menerima, bekerja sama dan mendirikan dorongan dalam proses pengambilan keputusan. Perhatian diberikan kepada kelompok.

4). *Gaya free-rein,*

Gaya ini juga disebut gaya delegasi, yaitu gaya yang mendorong kemampuan staf untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan control yang dilakukan oleh pemimpin sehingga gaya ini hanya bisa berjalan apabila staf memperhatikan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran organisasi

2. Gaya kepemimpinan ohio

Gaya kepemimpinan ini merupakan hasil studi dari “Ohio State University” dengan premis bahwa tidak ada kepuasan atas rumusan atau definisi kepemimpinan yang ada. Gaya kepemimpinan ini lebih menekankan pada studi perilaku yang diamati dengan maksud untuk mengumpulkan tentang dua dimensi perilaku pemimpin yaitu struktur inisiasi dan konsiderasi. Struktur inisiasi merupakan perilaku dimana pemimpin yang mengorganisasikan dan menetapkan hubungan dalam kelompok tersebut, cenderung membuat pola dan saluran komunikasi yang ditetapkan dengan baik, dan menunjukkan cara-cara penyelesaian pekerjaan. Sedangkan konsiderasi menyangkut perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, respek, kehangatan dan hubungan antara pemimpin dan pengikut. Struktur inisiasi menunjukkan perilaku

pemimpin dalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dengan yang dipimpin dan usahanya di dalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi dan prosedur yang kurang jelas. Adapun berkenaan dengan konsiderasi yakni perhatian terhadap perilaku dalam hubungannya dengan anggota organisasi hasilnya menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, saling mempercayai dan kehangatan di dalam hubungan kerja antara pemimpin dan anggota stafnya. Gaya struktur inisiasi ini menggambarkan hubungan antara diri pemimpin dengan anggota kelompok kerja dan upaya membentuk keluarga, serta kemampuan menerapkan teknik berkomunikasi, serta prosedur yang dapat diterapkan dengan baik. Sedangkan gaya konsiderasi menggambarkan perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik dan hormat serta kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi.

Hasil penelitian ini dianggap kurang memuaskan, akan tetapi hasil penelitian tersebut digabungkan dengan “Teori Lingkaran Hidup” (*the life cycle theory*). Teori ini dinyatakan ada hubungan antara orientasi tugas dan atau orientasi hubungan. Manusia tumbuh dari tingkat tidak dewasa menjadi dewasa. Dewasa dalam kaitannya dengan konteks tugas dan perilaku bawahan yaitu tingkat mencapai motivasi, kemauan dan kemampuan untuk menerima tanggung jawab dan pendidikan serta pengalaman yang ada relevansinya dengan tugas. Bawahan atau kelompok bawahan yang tidak dewasa tidak memiliki motivasi untuk mencapai tujuan. Tidak ada kemauan dan tidak mampu untuk mengambil tanggung jawab, serta tidak memiliki pendidikan dan pengalaman yang ada relevansinya dengan tugas, oleh karena itu tidak efektif dan tidak produktif.

Sebaliknya bawahan atau kelompok bawahan yang dewasa, memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan pekerjaannya, mau dan mampu mengambil tanggung jawab serta memiliki pendidikan dan pengalaman yang ada relevansinya dengan tugas oleh karena itu efektif dan produktif. Secara singkat hasilnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Jika situasi pegawai bawahan belum mengetahui melakukan pekerjaan,

Tidak ada pendidikan dan pengalaman yang menunjang pelaksanaan tugasnya atau belum bersedia bertanggung jawab atas tugasnya (belum dewasa). Maka gaya kepemimpinannya adalah harus member petunjuk-petunjuk cara melakukan pekerjaan. Masalah pergaulan dan peningkatan motivasi untuk sementara tidak perlu menjadi perhatian (*telling/directing*).

b. Jika situasi bawahan mulai mengerti dan tahu pekerjaannya,

Motivasi mencapai tujuan pekerjaannya mulai tumbuh mau belajar dan tertanam pengalaman maka gaya kepemimpinannya luwes, membiarkan bawahan berdiri sendiri, bekerja sendiri menjadi matang, pemimpin sikapnya sekedar menunjukkan alternative dan memberi saran-saran oleh karena kedewasaan bawahan lebih berhasil (*selling*).

c. Jika situasi bawahan mulai cukup memuaskan,

Tahu apa yang harus dikerjakan, pengalaman mulai tumbuh banyak maka gaya kepemimpinan dapat digambarkan sebagai berikut: kadar perilaku pemimpin terhadap bawahan atas dasar saling mempercayai dan saling menghormati, ide dan komunikasi bersifat dua arah serta member kesempatan untuk berperan serta menentukan cara peningkatan produktivitas (*participating*).

d. Jika situasi bawahan mulai matang/dewasa,

Maka gaya kepemimpinannya: membiarkan bawahan bekerja sendiri. Pemimpin melimpahkan wewenang dan tanggung jawab, karena bawahan sudah tahu tugas, mampu bertanggung jawab dan mempunyai pengetahuan dan pengalaman untuk melakukan tugasnya. Pemimpin tidak mencampuri pekerjaan cukup monitoring saja (*delegating*).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mampu menganalisa situasi dan harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi, untuk mencapai tujuan. Salah dalam menganalisa, tidak dapat menyesuaikan dengan tuntutan situasi maka gayapun akan keliru. Keliru dalam menerapkan gaya kepemimpinan maka hasil kepemimpinannya tidak efektif.

Penjelasan tentang gaya kepemimpinan ini masih ada yang lain, antara lain disimpulkan gaya kepemimpinan dapat juga dibedakan antara gaya motivasi, gaya kekuasaan, dan gaya pengawasan.

1). Gaya motivasi,

Yaitu pemimpin dalam menggerakkan orang-orang dengan menggunakan motivasi baik yang berupa imbalan ekonomi, dengan meberikan hadiah-hadiah, jadi bersifat positif, maupun yang berupa ancaman hukuman, jadi bersifat negative. Dalam hal ini sedapat-dapatnya menekankan pada pemberian motivasi yang bersifat positif

2). Gaya kekuasaan,

yaitu pemimpin cenderung menggunakan kekuasaan untuk menggerakkan orang-orang. Cara bagaimana ia menggunakan kekuasaan akan menentukan gaya kepemimpinan. Dalam hubungan ini dapat dibedakan antara gaya otokratik, gaya demokratik, dan gaya bebas. Penjelasananya sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya

3). Gaya pengawasan,

yaitu kepemimpinan yang dilandaskan kepada perhatian seorang pemimpin terhadap perilaku kelompok. Dalam hubungan ini gaya pengawasan dapat dibedakan: a).berorientasi pada pegawai, pemimpin selalu memperhatikan anak buahnya sebagai manusia yang bermartabat; b).berorientasi pada produksi, dimana pemimpin selalu memperhatikan proses produksi serta metoda-metodanya.

Menurut A. Dale Timple (2000: 58), kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. sehingga dapat di katakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.

Dengan indikator :

Sifat, Kebiasaan, Temperamen, Watak, Kepribadian.

2.1.3 Kompensasi

Beberapa penulis buku Manajemen Sumber Daya Manusia mendefinisikan kompensasi sebagai berikut:

a. Sastrohadiwiryo (2002 : 181)

menyatakan bahwa: “Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

b. Panggabean (2002 : 75)

menyatakan bahwa: “Kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, baik dalam bentuk kompensasi secara langsung maupun dalam bentuk kompensasi secara tidak langsung ”.

c. Hariandja (2002 : 244)

menyatakan bahwa: “Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain- lain”.

Dari ketiga defenisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi bukanlah imbalan yang hanya diberikan dalam bentuk uang saja tetapi juga dalam bentuk-bentuk yang lain seperti fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya.

Pernyataan ini didukung oleh Ruky (2001: 9) dalam bukunya yang menyebutkan bahwa: “Imbalan (*compensation*) mempunyai cakupan yang lebih luas daripada upah atau gaji namun mencakup semua biaya pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pekerja/karyawannya, baik yang diberikan secara langsung, rutin ataupun imbalan yang diberikan kepada pekerja/karyawan secara tidak langsung.”

2.1.3.1 Tujuan Sistem Kompensasi

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur agar menjadi sistem yang baik dalam organisasi. Tujuan sistem kompensasi yang baik, antara lain sebagai berikut:

Menghargai Prestasi Kerja, menjamin keadilan, mempertahankan pegawai, memperoleh pegawai yang bermutu, pengendalian biaya, memenuhi peraturan.

Penulis buku manajernen yang lain yaitu Ruky (2001:24), berpendapat bahwa yang menjadi acuan utama di dalam pembuatan sistem kompensasi ini adalah visi penilaian. Mathis dan Jackson (2002 : 118) juga mendukung pendapat tersebut dengan rnengatakan bahwa sistem kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan tujuan dan strategi organisasi tersebut

2.1.3.2 Jenis-Jenis Kompensasi

Belum ada suatu kesepakatan diantara para penulis buku Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) didalam penetapan jenis kompensasi ini. Karena itu didalam beberapa buku Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), pengelompokan jenis kompensasi ini masih berbeda-beda. Hal ini dikarenakan latar belakang para pakar atau penulis yang berbeda-beda, sehingga dalam menafsirkan masalah jenis kompensasi berbeda-beda pula. Namun di dalam skripsi ini penulis membagi kompensasi atas dua jenis, yaitu intrinsik (*internal*) dan ekstrinsik (*eksternal*). Kompensasi intrinsik antara lain termasuk pujian yang didapatkan untuk menyelesaikan suatu proyek atau berhasil memenuhi beberapa tujuan kinerja. Mereka juga mengatakan bahwa efek psikologis dan sosial yang lain dari kompensasi juga merupakan gambaran dari jenis kompensasi intrinsik. Kompensasi ekstrinsik bersifat terukur, memiliki bentuk imbalan moneter maupun non moneter. Kompensasi ekstrinsik/terukur ini pun dibagi lagi oleh mereka atas dua jenis, yaitu Kompensasi Langsung dan Kompensasi tidak Langsung. Kompensasi langsung meliputi gaji pokok dan gaji variabel, sedangkan kompensasi tidak langsung meliputi tunjangan karyawan. Mereka menggambarannya sebagai berikut:

Sastrohadiwiryono (2002 : 181) menyatakan bahwa: “Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

2.1.3.3 Komponen-Komponen Kompensasi

1. Gaji dan Upah

Pengertian gaji dan upah adalah sebagai berikut:

- a. Menurut Panggabean (2002 : 77), definisi gaji adalah: "Imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, dan upah adalah imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang dan pelayanan yang dihasilkan.
- b. Hariandja (2002 : 245) mendefinisikan gaji sebagai: "Bayaran tetap yang diterima seseorang dan keanggotaannya dalam sebuah organisasi, dan upah adalah kata lain dari gaji yang seringkali ditujukan pada pegawai tertentu, biasanya pada pegawai bagian operasi."

Kesimpulan dari defenisi-defenisi upah dan gaji diatas adalah bahwa upah dan gaji adalah sama-sama imbalan finansial langsung yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa dan yang diberikan oleh perusahaan secara teratur, yang membedakannya hanyalah waktu pemberiannya serta kepada siapa istilah tersebut diberikan.

Sistem penggajian/pengupahan yang umumnya diterapkan adalah :

- a. Sistem Waktu : Besarnya gaji/upah dalam sistem ini ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan sistem waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun harian.

2. Bonus

Ruky (2001 :185) mendefenisikan bonus sebagai: “Pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan/pekerja yang hanya diberikan setahun sekali bila syarat-syarat tertentu dipenuhi

3. Insentif

Panggabean (2002 : 77) mendefenisikan insentif sebagai: “Imbalan langsung yang diberikan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.”

4. Tunjangan

Mathis dan Jackson (2002 : 203), di dalam bukunya mendefenisikan tunjangan sebagai: “Imbalan tidak langsung yang diberikan kepada seorang karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di perusahaan.” Sedangkan menurut Hariandja (2002: 278) menyatakan bahwa: “Tunjangan adalah bentuk perhatian perusahaan terhadap pegawainya dengan memenuhi kebutuhannya akan rasa aman, sosial, pengakuan dan aktualisasi diri sehingga pegawai tersebut meningkat loyalitasnya terhadap perusahaan”. Hariandja juga mengatakan bahwa pemberian tunjangan tidak didasarkan pada kinerja pegawai, tetapi didasarkan pada keanggotaannya sebagai seorang manusia yang memiliki banyak kebutuhan agar dapat menjalankan kehidupannya secara normal dan dapat bekerja lebih baik.

Adapun jenis-jenis tunjangan di kategorikan menjadi lima jenis yaitu:

- a. Pembayaran upah tidak bekerja dengan alasan tertentu
- b. Jaminan terhadap resiko kerja.
- c. Program peningkatan kesehatan dan kesejahteraan.
- d. Program yang berkaitan dengan pengembangan diri karyawan.
- e. Tunjangan yang diharuskan Undang-undang.

Agar sistem kompensasi dapat berjalan dengan efektif maka hal yang harus dilakukan adalah:

- a. Memenuhi kebutuhan dasar.
- b. Mempertimbangkan adanya keadilan eksternal.
- c. Mempertimbangkan adanya keadilan internal.
- d. Pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu.

Hasibuan (2009 :122) berpendapat bahwa: “Program kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan Undang-undang perburuhan yang berlaku.” Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang diberikan dapat merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan. Adil berarti, besar kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Sedangkan Layak dan Wajar berarti, kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku

2.1.3.4 Arti Penting Kompensasi

Setiap pekerja yang telah memberi atau mengorbankan tenaga dan pikirannya pada suatu perusahaan, baik itu perusahaan swasta maupun perusahaan pemerintah akan mengharapkan kontra prestasi atau balas jasa berupa uang atau barang-barang yang disebut dengan *catu* dalam bentuk kebutuhan barang-barang pokok misalnya beras. Kompensasi (Gaji dan Upah) yang diberikan perusahaan kepada pekerja merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan pimpinan demi kelancaran jalannya perusahaan. Kompensasi yang layak merupakan pendorong bagi karyawan supaya bekerja lebih giat serta lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan kepadanya. Jadi dapat dikatakan bahwa kompensasi (gaji dan upah) akan mempengaruhi penampilan karyawan. Salah satu fungsi manajemen personalia yang paling sulit adalah penentuan tingkat kompensasi moneter. Hal ini tidak hanya merupakan salah satu tugas yang paling rumit, tetapi juga yang paling penting, baik bagi organisasi maupun karyawan.

Penentuan tingkat kompensasi moneter penting bagi organisasi karena upah dan gaji seringkali merupakan satu-satunya biaya perusahaan terbesar. Sepanjang menyangkut organisasi, program-program kompensasi karyawan dirancang untuk melakukan tiga hal, yaitu :

- a. Untuk menarik para pegawai yang cakap ke dalam organisasi.
- b. Untuk memotivasi mereka mencapai prestasi yang unggul.
- c. Untuk menciptakan masa dinas yang panjang.

Penyusunan suatu rencana penggajian merupakan upaya mengevaluasi nilai pekerjaan secara relatif (melalui teknik evaluasi pekerjaan), dan kemudian menetapkan harga pekerjaan dengan menggunakan garis upah dan kelas gaji.

Kompensasi juga penting bagi organisasi, karena jumlah pembayaran kepada karyawan dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya sering merupakan komponen-komponen biaya paling besar dan penting . Bagi manajemen, masalah kompensasi karyawan mungkin merupakan masalah personalia yang membingungkan dan paling sulit. Walaupun pengupahan harus mempunyai dasar yang logis dan dapat dipertahankan, hal ini mencakup banyak faktor-faktor emosional dari sudut pandangan para karyawan. Di samping itu, kompensasi mempunyai dampak penting terhadap perekonomian. Sumber pendapatan nasional sebagian datang dari kompensasi.

2.1.3.5 Indikator kompensasi

Indikator-indikator kompensasi menurut Simamora (2006:445)

diantaranya :

1) Upah dan gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

3) Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

Sastrohadiwiryo (2002 : 181) menyatakan bahwa: “Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena

tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Dengan indikator : Gaji, Tunjangan karyawan, Fasilitas, Asuransi kesehatan, Insentif.

2.1.4 Kinerja

Pengertian Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun pendapat para ahli mengenai pengertian kinerja, sebagai berikut :

1. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) mengemukakan bahwa: Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
2. Menurut Sedarmayanti (2011:260) mengungkapkan bahwa : Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).
3. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas nya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67)

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

2.1.4.1 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa: “Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Sedangkan menurut Keith Davis dalam Anwar prabu Mangkunegara (2009:67)

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki *IQ* rata-rata (*IQ* 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik,

tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Menurut A. Dale Timple yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2006:15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal :

“Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.”

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

2.1.4.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumberdaya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Bernardin dan Russel yang diterjemahkan oleh Khaerul Umam (2010:190-191), mengemukakan bahwa: “Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja”.

Menurut Sedarmayanti (2011:261), mengemukakan bahwa: “Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.”

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pegawai sangat perlu dilakukan, karena dapat dijadikan sebagai evaluasi terhadap setiap pegawai oleh kepala bidang dan kepala dinas dalam Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan untuk proses tindak lanjut setelah mengetahui apa kekurangan dan kelebihan dari kinerja bawahannya, maka kepala bidang dan kepala dinas dapat mengetahui tindakan apa yang harus diambil untuk mengatasi kekurangan serta mempertahankan kelebihan tersebut, sehingga akan berdampak pada pengambilan keputusan yang strategis mengenai hasil evaluasi kinerja serta komunikasi yang telah dilakukan oleh atasan dan bawahan sehingga tujuan instansi akan cepat tercapai.

2.1.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Syafarudin Alwi yang dikutip oleh Khaerul Umam (2010:191), mengemukakan bahwa: “Secara teoritis, tujuan penilaian kinerja dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development.

Suatu yang bersifat evaluation harus menyelesaikan:

- a) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- b) Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision
- c) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi

Sedangkan yang bersifat development Penilai harus menyelesaikan:

- a) Prestasi real yang dicapai individu
- b) Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
- c) Prestasi-prestasi yang dikembangkan”

Menurut Sedarmayanti (2011:262) menjelaskan bahwa tujuan penilaian kinerja adalah:

1. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
2. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dari definisi tersebut dapat dikemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan serangkaian proses untuk mengevaluasi proses atau hasil kerja seorang pegawai untuk memudahkan pimpinan (Kepala Bidang dan Kepala Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan) dalam menentukan kebijakan bagi pegawai tersebut yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatannya.

2.1.4.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Khaerul Umam (2010:101), mengemukakan bahwa:

Kontribusi hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. secara terperinci, penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b) Perbaikan kinerja
- c) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
- e) Untuk kepentingan penelitian pegawai
- f) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai..

Berdasarkan beberapa uraian diatas maka kinerja individual dapat diukur, dimana pada tingkat individu ini berhubungan dengan pekerjaan, mengacu kepada tanggungjawab utama. Bidang kegiatan utama atau tugas kunci yang merupakan bagian dari pekerjaan seseorang. Fokusnya kepada hasil yang diharapkan dapat dicapai seseorang dan bagaimana kontribusi mereka terhadap pencapaian target per orang, tim, departemen dan instansi serta penegakan nilai dasar Instansi.

2.1.4.5 Indikator Kinerja

Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) mengemukakan bahwa: Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dengan indikator : .kualitas, kuantitas, pelaksanaan, tugas, tanggung jawab.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang memiliki kaitan dengan masalah dalam penelitian ini akan dipaparkan berikut ini. Penelitian-penelitian tersebut juga akan digunakan sebagai bahan referensi untuk memahami pengaruh antar variabel dalam penelitian ini. Beberapa penelitian tersebut adalah:

1. Sigit Prasetyo (2014)

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kausal komparatif dengan pendekatan kuantitatif yang dilakukan pada hotel berbintang di Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner atau angket. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampel insidental. Populasi yang menjadi objek penelitian adalah karyawan hotel berbintang 1, 2 dan 3 di Yogyakarta dengan sampel sebanyak 75 orang karyawan yang berasal dari 14 hotel berbintang. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linier untuk hipotesis 1, 2, 3, 4 dan 5, analisis jalur dan uji Sobel untuk hipotesis 6 dan 7 melalui program SPSS 20.0 for windows. Berdasarkan hasil penelitian dengan taraf signifikansi 5% diperoleh kesimpulan: (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai koefisien korelasi (r) sebesar 0,49 dan t hitung (4,808) > t tabel (1,667); (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai r sebesar

0,437 dan t hitung (4,148) > t tabel (1,667); (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai r sebesar 0,282 dan t hitung (2,510) > t tabel (1,667); (4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai r sebesar 0,284 dan t hitung (2,532) > t tabel (1,667); (5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan nilai r sebesar 0,364, dan t hitung (3,339) > t tabel (1,667) pada taraf signifikansi 5%; (6) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening dengan nilai r sebesar 0,383 dan t hitung (2,0834) > t tabel (1,667); (7) Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening dengan nilai r sebesar 0,39 dan t hitung (2,07021) > t tabel (1,667).

2. Bisri Mustopa (2013)

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi terhadap motivasi karyawan pada Bank BRI Syariah Cabang Cirebon. Permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah bahwa di era globalisasi saat ini menuntut seorang pemimpin untuk memiliki sikap tegas, adil dan partisipatif serta pentingnya pemberian kompensasi yang adil dan layak, untuk meningkatkan motivasi karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan kuesioner sebagai sumber data. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank BRI Syariah Cabang Cirebon yang sejumlah 43 orang. Sampel dalam penelitian ini

sebanyak 30 orang karyawan, dihitung menggunakan rumus Slovin dengan teknik sampling yang digunakan Probability sampling yaitu teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel dan metode yang digunakan adalah sample random sampling. Alat analisis dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Dari hasil pengujian secara parsial (uji t) hitung variabel gaya kepemimpinan sebesar 2.241. dengan melihat posisi t hitung (2.241) lebih besar dari t tabel (2.052) maka t hitung berada di penolakan H_0-1 dan penerimaan H_a-1 sehingga secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Nilai t Hitung variabel pemberian kompensasi sebesar 2.066 dengan melihat posisi t hitung (2.066) lebih besar dari t tabel (2.052) maka t hitung berada di penolakan H_0-2 dan penerimaan H_a-2 sehingga secara parsial variabel pemberian kompensasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan. Berdasarkan uji simultan (uji F) diperoleh nilai F hitung sebesar 6.127 lebih besar dari nilai F tabel (3.354) sehingga keputusannya menolak H_0-3 dan menerima H_a-3 . Hal ini berarti secara bersama-sama variabel gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi mempengaruhi motivasi karyawan.

3. Rimanullaoh (2014)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi yang dilakukan pada PT. Bank Muamalat, Tbk. Cabang Bandung terhadap Kinerja Karyawan. Objek Penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Bank Muamalat, Tbk. Cabang Bandung.

Metode penelitian yang digunakan penulis dalam melakukan penelitian ini adalah metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Untuk menganalisa data-data yang penulis dapatkan dari pihak perusahaan, maka selanjutnya penulis melakukan perhitungan dengan menggunakan perhitungan statistik dibantu dengan program SPSS. Secara umum dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi pada PT. Bank Muamalat, Tbk. Cabang Bandung memiliki pengaruh yang dominan. Kinerja Karyawan pada Bank Muamalat, Tbk. Cabang Bandung baik. Jadi hipotesis yang tertuang dalam BAB I “Jika Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi diterapkan secara tepat maka Kinerja Karyawan akan meningkat”, dapat diterima. Peran Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dibuktikan melalui analisis statistik, yaitu dengan koefisien determinasi yang diperoleh peran Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 69,8% sedangkan peran Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 92,4% berarti Kompensasi lebih mempengaruhi Kinerja Karyawan di PT. Bank Muamalat, Tbk. Cabang Bandung. Selain itu pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan secara simultan, koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 95,1%, sedangkan sisanya dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

2.3. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

a. Menurut Sudarwan Danim (2004: 56)

kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dan menurut sigit prasetiyo (2014) dengan hasil Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja secara logika di kantor desa limusnunggal ternyata tidak berepengaruh positif terhadap kinerja pegawai nya.

2. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja pegawai.

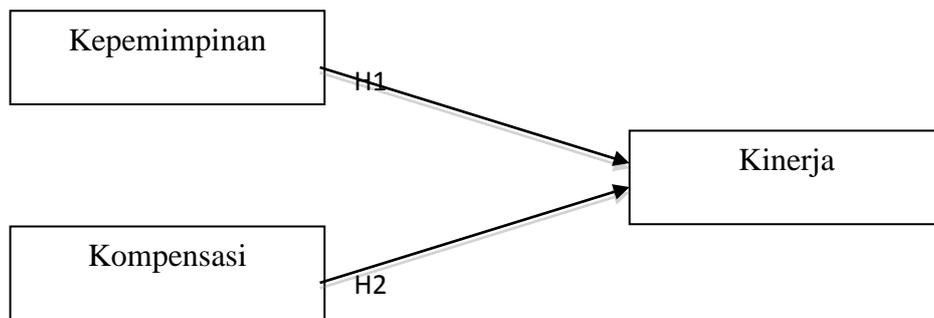
a. Sastrohadiwiryo (2002 : 181)

menyatakan bahwa: “Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Dan menurut Rimanullah (2014) dengan hasil Terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.

Ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja di kantor Desa Limusnunggal

pemikiran teoritis dapat dilihat dalam gambar berikut ini :

Gambar 2.1.



Alur	Sumber
Kepemimpinan terhadap Kinerja	(Sudarwan Danim thn 2004 : 56) (Sigiit Prasetyo thn 2014) (A.Dale Timple (2000: 58) (Tead; Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2003)
Kompensasi Terhadap Kinerja	Sastrohadiwiryo (2002 : 181) Panggabean (2002 : 75) Hariandja (2002 : 244) Ruky (2001: 9) Mathis dan Jackson (2002 : 203) Hasibuan (2009 :122)

2.4 Hipotesis

Sesuai dengan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, model penelitian layak untuk menjelaskan pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja pada Kantor Desa Limusnunggal. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah:

- 1.H₁ :Terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pada kantor Desa Limusnunggal.
- 2.H₂ :Terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja pada Kantor Desa Limusnunggal.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Tempat / Lokasi Penelitian

Pemilihan tempat dan lokasi penelitian memang merupakan hal yang sangat penting karna dengan sudah ditentukannya tempat atau lokasi penelitian sangat membantu penulis dalam mengumpulkan data-data yang dibutuhkan guna dalam mencapai tujuan dalam penelitian ini.

Lokasi Penelitian yang di ambil penulis adalah di kantor desa limusnunggal yang beralamat Jl. Raya Narogong km 16,5 Cileungsi-Bogor 16820

Tabel 3.1.
Rencana Penelitian

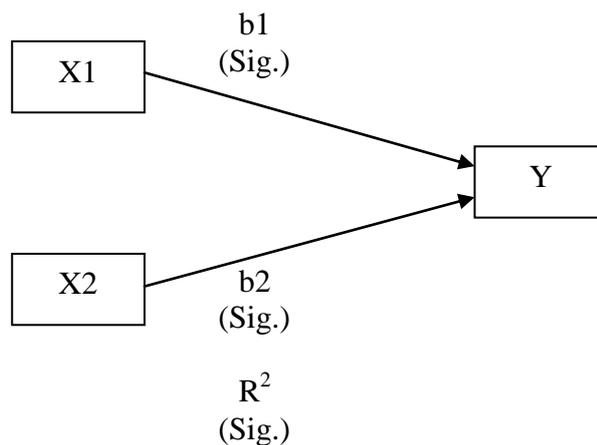
Kegiatan	maret 2017				april 2017				mei 2017			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Penelitian Pendahuluan	■	■										
Penyusunan Proposal		■	■	■								
Pengumpulan Data				■	■	■	■	■				
Analisis Data					■	■	■	■	■	■		
Pelaporan									■	■	■	■

3.2. Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* tipe kausal yang berupaya menguji pengaruh variable independen terhadap variable dependen. Lingkup penelitian ini adalah menguji pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja pada Kantor Desa Limusnunggal..

Terdapat 3 variabel penelitian yaitu, 2 variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen yang pertama yaitu Kepemimpinan dengan simbol X1 dan variabel independen kedua yaitu Kompensasi dengan simbol X2. Satu variabel dependen yaitu Kinerja dengan simbol Y. Rerangka pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2
Rencana Penelitian



3.3 Operasionalisasi Variabel

Definisi konseptual dan operasionalisasi variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3.
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Skala	Item Pernyataan
<p>Kepemimpinan (X1) Kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Menurut Tead; Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2003)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sifat 2. Kebiasaan 3. Tempramen 4. Watak 5. Kepribadian 	Interval 1-5	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10
<p>Kompensasi (X2) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Malayu S.P. Hasibuan, 2002:54).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji 2. Tunjangan karyawan 3. Fasilitas 4. Asuransi kesehatan 5. insentif 	Interval 1-5	1,2, 3,4 5,6 7,8 9,10
<p>Kinerja (Y) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas nya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Pelaksanaan 4. tugas 5. Tanggung jawab 	Interval 1-5	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10,

3.4. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Sugiono (2008 : 115), menyatakan bahwa : “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek maupun subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.” Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan tetap pada kantor desa limusnunggal

2. Sampel

Sugiono, (2008 : 116), menyatakan bahwa : ” Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.” Tujuan pengambilan sampel adalah supaya sample yang diambil dapat memberikan informasi yang cukup untuk dapat mengestimasi jumlah populasinya. Dari jumlah keseluruhan karyawan kantor desa limusnunggal sebanyak 41 orang, penulis memilih atau mengambil sampel sebagai responden sebanyak 41 orang. Penulis berpendapat bahwa dengan jumlah sampel yang ditetapkan ini seluruh pegawai yang ada.

3. Sampling Jenuh

Dikarenakan jumlah populasi kurang dari 100 maka saya menggunakan total sampling yang berjumlah 41 orang.

Hal ini merujuk pada pernyataan Arikunto (2010 :112) “Sampel apabila subjek kurang dari 100 orang lebih baik di ambil semua sehingga penelitian nya berupa penelitian populasi.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Ada beberapa teknik yang digunakan untuk pengumpulan data yang didasarkan pada pendapat Husein Umar (2004: 49), yaitu sebagai berikut:

- a. Observasi yang dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung pelaksanaan tugas pegawai baik di Kantor Desa Limusnunggal maupun pelaksanaan tugas di lapangan yang berhubungan dengan masyarakat.
- b. Angket (Kuesioner) yang dilakukan dengan menyebarkan daftar pernyataan kepada responden penelitian mengenai variabel penelitian yaitu motivasi, kemampuan, dan kinerja. Kuesioner disusun dari kisi-kisi instrumentasi variabel berupa kuesioner tertutup. Bentuk jawaban yang digunakan adalah skala Bipolar Adjectif sebanyak 10 skala dengan kriteria dari nilai 1 untuk jawaban yang sangat negatif sampai dengan 10 untuk jawaban yang sangat positif.

3.6. Instrumen Variabel Penelitian

Pengukuran kompensasi dan produktifits pada suatu perusahaan digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisis dan mendorong efisiensi produksi pada suatu perusahaan. Skala pengukuran yang digunakan untuk menyatakan tanggapan responden terhadap setiap instrumen pertanyaan yang diberikan adalah dengan menggunakan skala likert dengan lima alternatif

Tabel 3.4

Kriteria	Skor
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tdak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

3.7 Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis

Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan regresi linier ganda. Hasil analisis regresi linier ganda yang utama adalah nilai koefisien determinasi R Square (R^2), dan model persamaan regresi linier ganda:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

X_1 = Kepemimpinan

X_2 =Kompensasi

Y =Kinerja

a = Konstanta

b_1 = Koefisien Regresi Kepemimpinan

b_2 = Koefisien Regresi Kompensasi

Nilai koefisien determinasi ganda (*R Square*) menjelaskan besaran kemampuan model persamaan regresi dalam menjelaskan pengaruh variabel

independen Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja. Nilai koefisien regresi b1 menunjukkan besar dan arah pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja sedangkan nilai koefisien regresi b2 menunjukkan besar dan arah pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

3.7.2 Uji Validitas dan Reabilitas

1. Validitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (kolom *Corrected Item-Total Correlation*) dengan r tabel (harus lihat tabel r) dimana butir pernyataan valid apabila memiliki $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$. Untuk mempermudah maka beberapa ahli menyatakan bahwa pernyataan valid apabila nilai Korelasi (kolom *Corrected Item-Total Correlation*) $> 0,3$.

2. Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauhmana suatu alat pengukur (daftar pernyataan) dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas dilakukan terhadap keseluruhan butir pernyataan yang telah valid. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *Cronbach's Alpha*. Reliabilitas terpenuhi jika nilai Cronbach's Alpha $> 0,6$ (Nunnally dalam Mulyanto dan Wulandari, 2010: 126).

3.7.3 Uji Asumsi Klasik

Pada kaidah statistik ekonometrika, apabila menggunakan regresi linear berganda, perlu melakukan pengujian terlebih dahulu terhadap kemungkinan pelanggaran asumsi klasik, yaitu uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Uji asumsi klasik dimaksudkan untuk memastikan bahwa model regresi linear berganda dapat digunakan atau tidak.

3.7.3.1 Uji Normalitas Data

Uji Normalitas Data bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal.

- a) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dan garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.7.3.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas adalah dengan menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika VIF lebih kecil dari 5, maka dalam model tidak terdapat multikolinieritas.

3.7.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dalam model regresi linear digunakan analisa residual berupa grafik sebagai dasar pengambilan keputusan dalam sebuah penelitian.

Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas adalah sebagai berikut:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, dan kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.7.4 Pengujian Hipotesis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji kelayakan model yaitu menganalisis kemampuan model persamaan regresi linier ganda dalam menjelaskan pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja pada Kantor Desa Limusnunggal . Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

Ho : $\rho = 0$: model tidak baik/tidak layak

Ha : $\rho \neq 0$: model baik/layak

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-F yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig F) terhadap taraf uji penelitian ($\alpha = 0.05$). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis keempat penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika Sig F < α , maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya model hasil penelitian layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja pada Kantor Desa Limusnunggal.
- Jika Sig F > α , maka Ho diterima dan Ha ditolak, artinya model hasil penelitian tidak layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja pada Kantor Desa Limusnunggal.

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan uji-t. Pengujian hipotesis dalam penelitian sebanyak dua kali sesuai dengan hipotesis penelitian.

1. Uji hipotesis pertama

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kompensasi pada Kantor Desa Limusnunggal.

Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{10} : b_1 = 0$: tidak ada pengaruh

$H_{1a} : b_1 \neq 0$: ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig t) terhadap taraf uji penelitian ($\alpha = 0.05$). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika $\text{Sig } t < \alpha$, maka H_{10} ditolak dan H_{1a} diterima, artinya terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pada Kantor Desa Limusnunggal.
- Jika $\text{Sig } t > \alpha$, maka H_{10} diterima dan H_{1a} ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pada Kantor Desa Limusnunggal.

2. Uji hipotesis kedua

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja pada Kantor Desa Limusnunggal.

Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{20} : b_2 = 0$: tidak ada pengaruh

$H_{2a} : b_2 \neq 0$: ada pengaruh

Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji-t yaitu membandingkan nilai probabilitas (sig t) terhadap taraf uji penelitian ($\alpha = 0.05$). Kriteria yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

- Jika $\text{Sig } t < \alpha$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja pada Kantor Desa Limusnunggal..
- Jika $\text{Sig } t > \alpha$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, artinya tidak terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja pada Kantor Desa Limusnunggal.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Gambaran Umum

Limusnunggal adalah Desa yang terdapat di wilayah Timur Kabupaten Bogor yang mempunyai batas-batas:

1. Sebelah utara berbatasan dengan kelurahan ciketik udik, kecamatan bantar gebang kota madya bekasi
2. Sebelah timur berbatasan dengan kec bantar gebang kab.bekasi atau desa pasir angin kabupaten bogor.
3. Sebelah selatan dengan desa cileungsi kabupaten.bogor.
4. Sebelah barat dengan kali cileungsi kabupaten bogor.

Asal mula adanya Desa Limusnunggal dari sejak penjajahan belanda, asal mula kata kata Desa Limusnunggal adalah adanya buah limus (buah bacang) yang hanya satu di wilayah tersebut tunggal sehingga limus dan tunggal jadi Limusnunggal atau yang sekarang di sebut Desa Limusnunggal keterangan para tokoh masyarakat.

Visi

Ingin mewujudkan Desa Limusnunggal Maju, Sejahtera yang berlandaskan iman dan taqwa.

Misi

Desa Limusnunggal dalam menjalankan misinya sebagai menopang terciptanya visi Desa, senantiasa harus mengarahkan segala kemampuan guna terwujudnya cita-cita tersebut diatas ditandai dengan langkah sebagai berikut:

1. Meningkatkan sumber daya manusia yang berhasil dan berguna
2. Meningkatkan ekonomi kerakyatan melalui usaha kecil menengah, kerajinan, dan wirausaha
3. Mewujudkan desa limusnunggal yang baik dan tertib, bersih, indah, mandiri, aman dan nyaman
4. Meningkatkan kualitas keimanan kepada Tuhan Yang Maha Esa serta menjadikan masyarakat desa limusnunggal yang toleran dan kehidupan berkeluarga masyarakat, berbangsa dan bernegara.

Struktur Organisasi

Kantor Desa Limusnunggal memiliki struktur Organisasi dalam menjalankan Roda Pemerintahannya, setiap bagian memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan jabatannya, serta memiliki peran masing-masing di dalam pemerintahan Desa Limusnunggal berikut ini struktur kerja kantor Desa Limusnunggal

Gambar 4.1

Struktur Organisasi



Tugas dan Tanggung jawab dari unsur pimpinan maupun unit lain nya sebagai berikut:

1. Tugas Kepala Desa

- a) Menyelenggarakan pemerintahan desa,
- b) Melaksanakan pembangunan desa
- c) Pembinaan kemasyarakatan desa
- d) Dan memberdayakan masyarakat desa.

2. Tugas Sekertariat Desa

Mempunyai tugas :

- a) Menyusun dan melaksanakan kebijakan pengelolaan APBDesa.
- b) Menyusun rancangan peraturan desa tentang APBDesa, perubahan APBDesa dan pertanggung jawaban pelaksana APBDesa

- c) Melakukan pengadilan terhadap pelaksanaan kegiatan yang telah ditetapkan APBDesa
- d) Menyusun laporan dan pertanggung jawaban pelaksana APBDesa
- e) Dan melakukan verifikasi terhadap bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran APBDesa.

3. Kepala Seksi / Pelaksana

- a) Menyusun rencana pelaksanaan kegiatan yang menjadi tanggung jawab nya.
- b) Mengajukan SPP
- c) Memfasilitasi pengadaan barang dan jasa
- d) Mengerjakan buku kas
- e) Menyiapkan dokumen anggaran atas beban pengeluaran pelaksana kegiatan.

4. Bendahara

- a) Melakukan pembayaran / pengeluaran uang dari kas desa
- b) Mencatat transaksi dan menyusun buku kas umum
- c) Mendokumentasikan bukti-bukti pengeluaran.

5. Buku kas pembantu kegiatan

Kepala seksi / pelaksana kegiatan bertanggung jawab terhadap tindakan pengeluaran yang menyebabkan atas beban anggaran belanja dengan mempergunakan buku pembantu kegiatan sebagai pertanggung jawaban pelaksanaan kegiatan di Desa.

Buku kas pembantu kegiatan ini berfungsi untuk mencatat semua transaksi penerimaan dan pengeluaran yang berkaitan dengan kegiatan yang dilaksanakan oleh pelaksana kegiatan

Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan terhadap 41 pegawai kantor Desa Limusnunggal sebagai responden penelitian Karakteristik responden sebagai berikut:

Tabel 4.1.
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	%
Laki-Laki	25	60.9
Perempuan	16	39.1
Total	41	100

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin Perempuan yaitu sebanyak 39,1%, sedangkan Laki-laki 60,9 %. Perbandingan responden berdasarkan jenis kelamin dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Uji Validitas dan Reliabilitas dilakukan terhadap seluruh item kuesioner pada keempat variabel yang diteliti. Hasil uji validitas-reliabilitas masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1. Uji Validitas Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Data variabel Kepemimpinan (X1) diperoleh dari 10 pernyataan yaitu X1.01 sampai dengan X1.10. Validitas variabel pelatihan diuji dengan membandingkan nilai r hitung (kolom *Corrected Item-Total Correlation*) hasil output SPSS dengan nilai r tabel, dengan kriteria:

- Jika r hitung > r tabel atau r hitung > 0,308 maka valid
- Jika r hitung < r tabel atau r hitung < 0,308 maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel Kepemimpinan yang dilakukan menggunakan SPSS disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	34,1951	17,561	,652	,820
X1.2	34,1951	16,461	,542	,827
X1.3	34,1463	17,428	,559	,825
X1.4	34,1707	17,595	,604	,822
X1.5	34,2439	17,689	,494	,830
X1.6	34,3902	16,694	,535	,827
X1.7	34,2439	16,789	,526	,828
X1.8	34,0976	18,690	,415	,837
X1.9	34,3171	16,822	,528	,828
X1.10	34,2195	15,926	,594	,821

Uji validitas variabel Keterampilan dilakukan terhadap 10 item pernyataan. Karena hasil uji mendapatkan nilai r hitung $>$ r tabel (*Corrected Item-Total Correlation* $>$ 0.308) untuk seluruh item, maka 10 item indikator pengukur variabel Kepemimpinan seluruhnya valid.

Tabel 4.3
Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.841	10

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *Cronbach's Alpha* dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi manakala nilai Cronbach's Alpha $>$ 0,6. Uji reliabilitas variable Kepemimpinan dilakukan terhadap 10 item pernyataan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai kritis ($0.841 > 0.6$) maka variable kepemimpinan yang diukur menggunakan 10 item pernyataan telah reliabel.

2. Uji Validitas Reliabilitas Variabel Kompensasi

Data variabel Kompensasi (X2) diperoleh dari 10 pernyataan yaitu X2.01 sampai dengan X2.10. Validitas variabel pelatihan diuji dengan membandingkan nilai r hitung (kolom *Corrected Item-Total Correlation*) hasil output SPSS dengan nilai r tabel, dengan kriteria:

- Jika r hitung $>$ r tabel atau r hitung $>$ 0,308 maka valid
- Jika r hitung $<$ r tabel atau r hitung $<$ 0,308 maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel Kepemimpinan yang dilakukan menggunakan SPSS disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.4
Uji Validitas Variabel Kompensasi

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	33,8049	19,711	,411	,854
X2.2	34,0488	17,298	,668	,832
X2.3	34,0244	18,974	,451	,852
X2.4	33,9268	18,620	,550	,843
X2.5	33,9512	19,248	,679	,839
X2.6	34,0976	17,790	,497	,851
X2.7	33,9512	19,248	,679	,839
X2.8	34,0244	16,674	,682	,831
X2.9	33,8780	18,310	,594	,840
X2.10	33,8780	17,660	,573	,842

Uji validitas variabel Kompensasi dilakukan terhadap 10 item pernyataan. Karena hasil uji mendapatkan nilai r hitung $>$ r tabel (*Corrected Item-Total Correlation* $>$ 0.308) untuk seluruh item, maka 10 item indikator pengukur variabel Kepemimpinan seluruhnya valid.

Tabel 4.5
Uji Reliabilitas Variabel Kompensasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,856	10

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *Cronbach's Alpha* dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi manakala nilai *Cronbach's Alpha* $>$ 0,6. Uji reliabilitas variabel Kompensasi dilakukan terhadap 10 item pernyataan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari

nilai kritis ($0.856 > 0.6$) maka variable kepemimpinan yang diukur menggunakan 10 item pernyataan telah reliabel.

3. Uji Validitas Reliabilitas Variabel Kinerja

Data variabel Kinerja (Y) diperoleh dari 10 pernyataan yaitu Y01 sampai dengan Y10. Validitas variabel pelatihan diuji dengan membandingkan nilai r hitung (kolom *Corrected Item-Total Correlation*) hasil output SPSS dengan nilai r tabel, dengan kriteria:

- Jika r hitung $>$ r tabel atau r hitung $>$ 0,308 maka valid
- Jika r hitung $<$ r tabel atau r hitung $<$ 0,308 maka tidak valid

Hasil uji validitas variabel Kepemimpinan yang dilakukan menggunakan SPSS disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.6
Uji Validitas Variabel Kinerja

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	33,4634	24,955	,522	,875
Y2	33,5610	21,102	,756	,856
Y3	33,6829	22,072	,715	,860
Y4	33,6829	22,072	,715	,860
Y5	33,5610	21,102	,756	,856
Y6	33,7073	23,712	,568	,871
Y7	33,4146	26,649	,318	,885
Y8	33,4146	22,799	,553	,874
Y9	33,4634	24,955	,522	,875
Y10	33,6829	23,372	,624	,868

Uji validitas variabel Keterampilan dilakukan terhadap 10 item pernyataan. Karena hasil uji mendapatkan nilai r hitung $>$ r tabel (*Corrected Item-Total Correlation* $>$ 0.308) untuk seluruh item, maka 10 item indikator pengukur variabel Kepemimpinan seluruhnya valid.

Tabel 4.7
Uji Reliabilitas Variabel Kinerja

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.880	10

Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *Cronbach's Alpha* dari data item yang telah valid. Reliabilitas terpenuhi manakala nilai *Cronbach's Alpha* $>$ 0,6. Uji reliabilitas variabel Kompensasi dilakukan terhadap 10 item pernyataan yang telah valid. Karena hasil uji mendapatkan nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari nilai kritis ($0.880 > 0.6$) maka variable kepemimpinan yang diukur menggunakan 10 item pernyataan telah reliabel.

Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsikan baik dengan menggunakan tabel, kalimat penjelasan maupun grafik.

1. Deskripsi Variabel Kepemimpinan

Data variabel Kepemimpinan berasal dari jawaban item kuesioner yang telah valid pada skala satu sampai dengan lima. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah satu (apabila seluruh jawaban responden adalah 1) dan nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah lima (apabila seluruh jawaban responden adalah 5). Nilai tengah teoritik adalah tiga sehingga rata-rata nilai variabel yang lebih besar dari 3 diasumsikan cenderung baik dan rata-rata nilai

variabel yang kurang dari 3 diasumsikan cenderung tidak baik. Deskripsi nilai rata-rata variabel Kepemimpinan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8
Deskripsi Variabel Kepemimpinan

Statistics

X1

N	Valid	41
	Missing	0
Mean		3,8024
Median		3,9000
Mode		3,90 ^a
Std. Deviation		,45634
Variance		,208
Range		1,50
Minimum		3,00
Maximum		4,50
Sum		155,90

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Nilai rata-rata terendah empiris untuk variabel Kepemimpinan adalah 3.00 dan nilai rata-rata tertinggi adalah 4,50 sehingga diperoleh rentang jawaban sebesar 1,50 Nilai rata-rata variabel Kepemimpinan adalah 3,90 pada skala 1 sampai dengan 5. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai tengah teoritik ($3,90 > 3$) maka dapat diartikan bahwa Kepemimpinan cenderung baik.

2. Deskripsi Variabel Kompensasi.

Data variable Kompensasi berasal dari jawaban item kuesioner yang telah valid pada skala satu sampai dengan lima. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah satu (apabila seluruh jawaban responden adalah 1) dan

nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah lima (apabila seluruh jawaban responden adalah 5). Nilai tengah teoritik adalah tiga sehingga rata-rata nilai variabel yang lebih besar dari 3 diasumsikan cenderung baik dan rata-rata nilai variabel yang kurang dari 3 diasumsikan cenderung tidak baik. Deskripsi nilai rata-rata variable Kompensasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9

Deskripsi Variabel Kompensasi

Statistics		
X2		
N	Valid	41
	Missing	0
Mean		3,7732
Median		3,9000
Mode		4,30
Std. Deviation		,47224
Variance		,223
Range		1,50
Minimum		3,00
Maximum		4,50
Sum		154,70

Nilai rata-rata terendah empiris untuk variabel Kompensasi adalah 3,00 dan nilai rata-rata tertinggi adalah 4,50 sehingga diperoleh rentang jawaban sebesar 1,50 Nilai rata-rata variable Kompensasi adalah 4,00 pada skala 1 sampai dengan 5. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai tengah teoritik ($4,50 > 3$) maka dapat diartikan bahwa Kompensasi cenderung baik.

3. Deskripsi Variabel Kinerja

Data variabel Kinerja berasal dari jawaban item kuesioner yang telah valid pada skala satu sampai dengan lima. Nilai rata-rata terendah teoritis adalah satu (apabila seluruh jawaban responden adalah 1) dan nilai rata-rata tertinggi teoritis adalah lima (apabila seluruh jawaban responden adalah 5). Nilai tengah teoritik adalah tiga sehingga rata-rata nilai variabel yang lebih besar dari 3 diasumsikan cenderung baik dan rata-rata nilai variabel yang kurang dari 3 diasumsikan cenderung tidak baik. Deskripsi nilai rata-rata variabel Kinerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.10

Deskripsi Variabel Kinerja

Statistics		
N	Valid	41
	Missing	0
Mean		3,7293
Median		3,6000
Mode		3,30
Std. Deviation		,53256
Variance		,284
Range		1,70
Minimum		3,00
Maximum		4,70
Sum		152,90

Nilai rata-rata terendah empiris untuk variabel Kinerja adalah 3,60 dan nilai rata-rata tertinggi adalah 4,70 sehingga diperoleh rentang jawaban sebesar 1,10. Nilai rata-rata variabel Kinerja adalah 3,00 pada skala 1 sampai dengan 5. Karena nilai rata-rata empirik lebih besar daripada nilai tengah teoritik ($4,70 > 3$) maka dapat diartikan bahwa Kinerja cenderung baik.

Analisis Data

Analisis data penelitian dilakukan dengan analisis regresi linier ganda. Hasil analisis regresi linier ganda menggunakan *software SPSS* yang pertama adalah tabel model summary sebagai berikut:

Tabel 4.11
Model Summary Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,929 ^a	,862	,855	,20268

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Dari tabel tersebut diatas diperoleh nilai koefisien determinasi ganda (*Adjusted R Square*) sebesar 85,5. Nilai $R^2 = 85,5$ menunjukkan bahwa X1 Kepemimpinan dan X2 Kompensasi dalam model secara bersama-sama mampu menjelaskan 85.5% variasi Y sedangkan 14.5% variasi Y lainnya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Hasil analisis berikutnya berupa tabel anova yang digunakan untuk menguji hipotesis keempat yaitu pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja pegawai.

Tabel 4.12

Anova Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,784	2	4,892	119,091	,000 ^b
	Residual	1,561	38	,041		
	Total	11,345	40			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Analisis regresi linier ganda juga menghasilkan tabel koefisien yang menunjukkan pengaruh parsial Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.13

Koefisien Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,219	,270		-,809	,424
	X1	-,008	,179	-,007	-,046	,963
	X2	1,055	,173	,935	6,082	,000

a. Dependent Variable: Y

Dari tabel di atas dapat disusun model persamaan regresi linier ganda berdasar kolom B. Model persamaan regresi linier ganda hasil penelitian adalah sebagai berikut:

$$\hat{Y} = -219 + -0,008X1 + 1,055X2$$

. (0.963) (0.000)

Model persamaan regresi linier ganda hasil analisis tersebut dapat diartikan sebagai berikut:

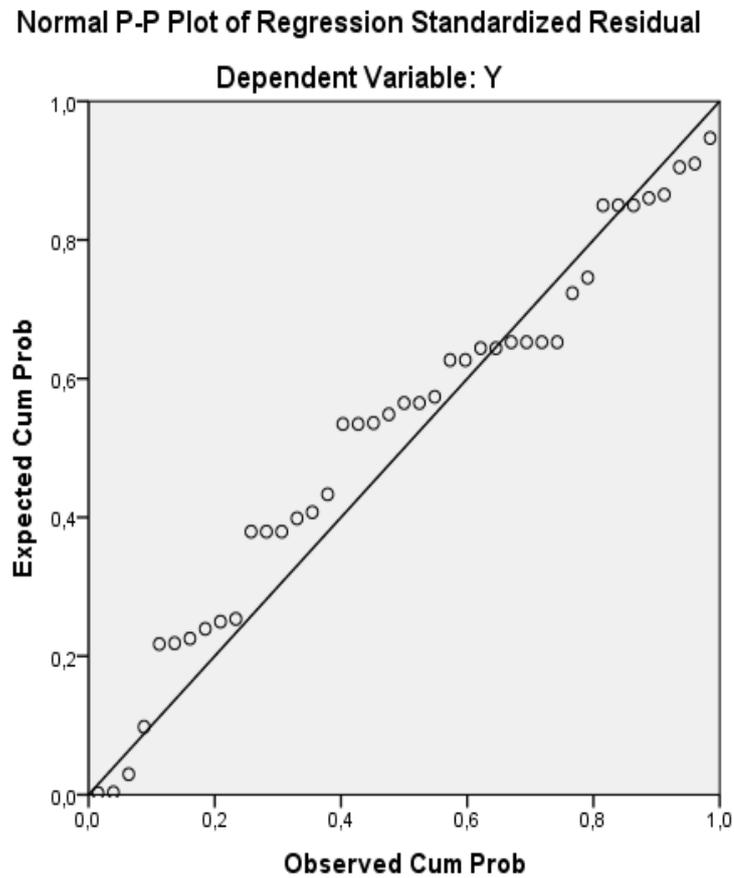
- Nilai konstanta sebesar $a = -219$, artinya bahwa jika X_1 dan X_2 dianggap konstan maka Y akan bernilai positif.
- Nilai koefisien regresi X_1 sebesar $b_1 = 0.008$ menunjukkan bahwa X_1 berpengaruh terhadap Y dengan arah positif.
- Nilai koefisien regresi X_2 sebesar $b_2 = 1,055$ menunjukkan bahwa X_2 berpengaruh terhadap Y dengan arah positif.

4.1.5 Uji Asumsi Klasik

Hasil dari uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas. Uji normalitas bisa dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan Normal P-P Plot dan Tabel Kolmogorov Smirnov. Cara yang paling umum digunakan adalah Normal P-P Plot.

Dari analisis kurva dapat dilihat bahwa data menyebar di sekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi. Hasil kurva uji normalitas dapat dilihat pada gambar 4.7 di bawah ini.

gambar 4.7



1. Uji Multikolinieritas

Untuk mendeteksi adanya multikolinieritas, dapat dilihat dari *Value Inflation Factor (VIF)*. Apabila nilai $VIF > 10$, terjadi multikolinieritas dan sebaliknya, jika $VIF < 10$ maka tidak terjadi multikolinieritas (Wijaya, 2009:199).

Untuk menganalinya menggunakan output SPSS *for Windows versi 22.0*, maka hasil uji multikolinieritas ditunjukkan pada tabel 4.13

Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	,153	6,531
	X2	,153	6,531

a. Dependent Variable: Y

Dari hasil output data didapatkan bahwa nilai VIF kepemimpinan $6,531 < 10$, VIF Kompensasi $6,531 < 10$, VIF ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas, dan penelitian ini menyimpulkan bahwa uji multikolinieritas terpenuhi.

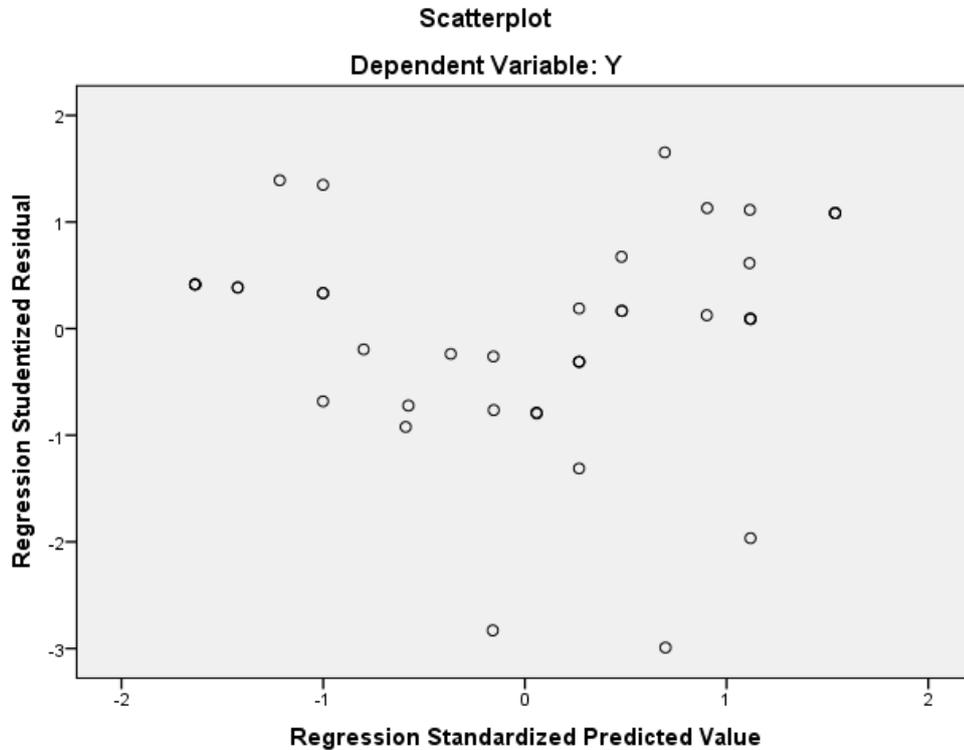
2. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini digunakan untuk melihat apakah variabel pengganggu mempunyai varian yang sama atau tidak. Heteroskedastisitas mempunyai suatu keadaan bahwa varian dari residual suatu pengamatan yang lain berbeda. Dasar analisisnya adalah sebagai berikut:

pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

Untuk menganalisisnya menggunakan *output SPSS for Windows versi 22*, maka hasil uji heteroskedastisitas ditunjukkan pada gambar 4.8

Gambar 4.8 Hasil Uji Heterroskedastisitas



Pengujian Hipotesis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, langkah pertama adalah melakukan pengujian kelayakan model. Kelayakan model dalam menunjukkan pengaruh Keepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi ganda R Square = 85,5 dengan nilai sig F = 0.000. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

Ho : $\rho = 0$: tidak layak

Ha : $\rho \neq 0$: ada layak

R Square = 86,2 memiliki nilai probabilitas F hitung sebesar 0.000. Karena $\rho \neq 0$ dan probabilitas F hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian (Sig F < α

atau $0.000 < 0.05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti model persamaan regresi ganda pengaruh Kepemimpinan (X_1) dan Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja (Y) adalah layak. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa model penelitian ini diterima dan layak untuk menunjukkan pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja dimana model persamaan hasil penelitian mampu menjelaskan 86,2% variasi Kinerja (Y) karena adanya masukan faktor Kepemimpinan (X_1) dan Kompensasi (X_2).

Pengujian hipotesis dilakukan sebanyak dua kali sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis pertama Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja pada Kantor Desa Limusnunggal. Pengaruhnya ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Kepemimpinan (X_1) sebesar $b_1 = 0.008$ pada model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = -219 + 0.008X_1 + 1,055X_2$. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{10} : b_1 = 0$: tidak ada pengaruh

$H_{1a} : b_1 \neq 0$: ada pengaruh

Koefisien regresi Kepemimpinan (X_1) sebesar $b_1 = 0.008$ memiliki nilai probabilitas t hitung sebesar -0.046 Karena $b_1 \neq 0$ dan probabilitas t hitung lebih kecil daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig } t > \alpha$ atau $0,963 > 0.05$), maka H_{10} diterima dan H_{1a} ditolak yang berarti tidak ada pengaruh Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja (Y) adalah tidak signifikan.

Di karenakan kepemimpinan di kantor desa limusnunggal tingkat pendidikan pimpinan tidak sesuai dengan jabatan yang di emban. hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian ini di tolak yang berarti bahwa terdapat tidak ada pengaruh parsial Kepemimpinan terhadap Kinerja.

2. Pengujian Hipotesis Kedua: Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Hipotesis Kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja pada Kantor Desa Limusnunggal. Pengaruhnya ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Kompensasi (X_2) sebesar $b_2 = 1,055$ pada model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = -219 + 0.008X_1 + 1,055X_2$. Hipotesis statistik yang diajukan adalah sebagai berikut:

$H_{20} : b_2 = 0$: tidak ada pengaruh

$H_{2a} : b_2 \neq 0$: ada pengaruh

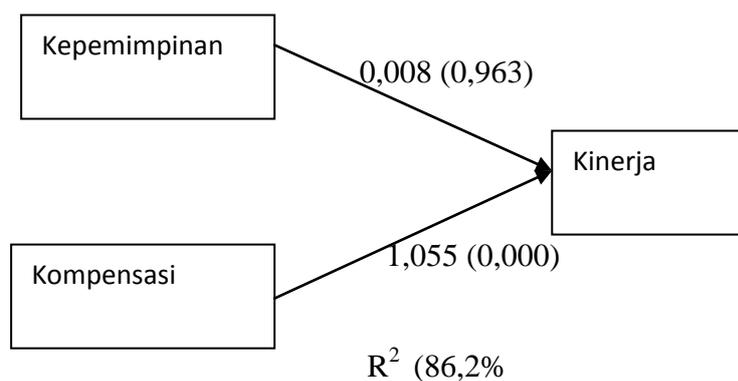
Koefisien regresi Kompensasi (X_2) sebesar $b_2 = 1,055$ memiliki nilai probabilitas t hitung sebesar 6,082 Karena $b_2 \neq 0$ dan probabilitas t hitung lebih besar daripada taraf uji penelitian ($\text{Sig } t < \alpha$ atau $0.000 < 0.05$), maka H_{20} ditolak dan H_{2a} diterima yang berarti pengaruh Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja (Y) adalah signifikan. Signifikansi hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis Kedua penelitian ini diterima yang berarti bahwa terdapat pengaruh parsial Kompensasi terhadap Kinerja dengan arah positif sehingga semakin teprnuhnya kompensasi yang di terima pegawai maka tingkat kinerja akan semakin tinggi.

Pembahasan

Pengukuran variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan dari indikator pada masing-masing variabel penelitian. Dari hasil uji validitas terhadap masing-masing variabel penelitian ditemukan bahwa seluruh item pernyataan pada setiap variabel telah valid. Melalui uji reliabilitas ditemukan bahwa seluruh butir pernyataan yang telah valid pada masing-masing variabel penelitian dapat dibuktikan reliabilitasnya. Karena kuesioner telah valid dan reliabel maka kuesioner penelitian merupakan alat yang handal untuk mengukur masing-masing variabel penelitian.

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian menghasilkan temuan yang relatif sama untuk semua variabel penelitian dimana persepsi responden terhadap Kepemimpinan, Kompensasi dan Kinerja cenderung baik.

Gambar 4.13
Rangkuman Hasil Analisis



1. Hubungan kepemimpinan terhadap kinerja menghasilkan $X_1 : 0,008$
2. Hubungan kompensasi terhadap kinerja menghasilkan $X_2 : 1,055$
3. Penelitian menghasilkan model yang layak, dimana model hasil penelitian mampu menjelaskan 86,2% variasi Kinerja karena masukan faktor Kepemimpinan dan Kompensasi.

Berdasarkan hasil penelitian Yulianti (2002) yang berjudul “Studi Empiris Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan”, dapat disimpulkan sebagai berikut: Dari hipotesis yang telah diuji dengan menggunakan analisis regresi linear berganda, dengan menyebutkan variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Dimana pengaruhnya adalah sebesar 77%.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Kepemimpinan memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja dengan arah positif artinya makin tinggi Kepemimpinan yang diterima pegawai maka makin tinggi pula Kinerja Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Kepemimpinan sebesar $b_1 = 0,008$ pada model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = -219 + 0,008 X_1 + 1,055 X_2$.

Nilai konstanta sebesar $a = -219$, artinya bahwa jika X_1 dan X_2 dianggap konstan maka Y akan bernilai positif.

- Nilai koefisien regresi X_1 sebesar $b_1 = 0.008$ menunjukkan bahwa X_1 berpengaruh terhadap Y dengan arah positif.
- Nilai koefisien regresi X_2 sebesar $b_2 = 1,055$ menunjukkan bahwa X_2 berpengaruh terhadap Y dengan arah positif. Sedangkan hasil penelitian terdahulu adalah Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan sebesar

69,8% sedangkan peran Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 92,4% berarti Kompensasi lebih mempengaruhi Kinerja Karyawan di PT. Bank Muamalat, Tbk. Cabang Bandung. Selain itu pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan secara simultan, koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 95,1%,

Teori ini melihat dari sudut pandang bahwa kepemimpinan itu untuk berhasilnya seorang pemimpin itu harus memiliki sifat-sifat tertentu, cirri-ciri atau perangai tertentu. Seorang pemimpin akan berhasil apabila ia memiliki sifat-sifat, ciri-ciri, perangai tersebut. Berdasarkan asumsi ini maka lalu dicarikan sifat-sifat yang umum yang harus dimiliki seorang pemimpin agar berhasil efektif. Sifat tersebut dijadikan pedoman untuk mengembangkan kepemimpinan. Diantaranya disini dikemukakan bahwa pemimpin itu dianggap memiliki sifat-sifat yang dianggap sejak lahir dan ia menjadi pemimpin karena memiliki bakat menjadi pemimpin sejak lahir. Maka teori ini juga disebut teori genetis yang disimpulkan bahwa pemimpin itu dilahirkan tidak dibentuk (*leaders are born and not made*).

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Kepemimpinan memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja dengan arah positif artinya makin tinggi Kepemimpinan yang diterima pegawai maka makin tinggi pula Kinerja Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi Kepemimpinan sebesar $b_2 = 1,055$ pada model persamaan regresi linier ganda $\hat{Y} = -219 + 0,008 X_1 + 1,055X_2$.

Nilai konstanta sebesar $a = -219$, artinya bahwa jika X_1 dan X_2 dianggap konstan maka Y akan bernilai positif.

- Nilai koefisien regresi X1 sebesar $b_1 = 0.008$ menunjukkan bahwa X1 berpengaruh terhadap Y dengan arah positif.
- Nilai koefisien regresi X2 sebesar $b_2 = 1,055$ menunjukkan bahwa X2 berpengaruh terhadap Y dengan arah positif.

Sedangkan hasil penelitian terdahulu adalah Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 69,8% sedangkan peran Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 92,4% berarti Kompensasi lebih mempengaruhi Kinerja Karyawan di PT. Bank Muamalat, Tbk. Cabang Bandung. Selain itu pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan secara simultan, koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 95,1%,

Hasibuan (2009 :122) berpendapat bahwa: “Program kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan Undang-undang perburuhan yang berlaku.” Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang diberikan dapat merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan. Adil berarti, besar kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Sedangkan Layak dan Wajar berarti, kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Dan apa yang seharusnya dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kinerja pegawainya seperti :

1. Dengan menerima gaji setiap bulan secara tepat waktu maka kinerja pegawai akan meningkat.
2. Dengan setiap saat saya juga bisa mendapatkan tunjangan operasional kinerja pegawai juga akan meningkat.
3. Dan dengan pegawai mendapatkan fasilitas kantor kinerja pegawai juga akan meningkat.
4. Dengan adanya jaminan kesehatan dalam bekerja di kantor pegawai juga merasa terjamin kesehatannya dan itu salah satu yang meningkatkan kinerja pegawai.
5. Dengan Pimpinan yang akan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi tinggi. Jika semua terpenuhi maka kinerja pegawai semakin meningkat.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Desa Limusnunggal, Maka peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

Peneliti menghasilkan nilai $R^2 = 86,2 \%$

Dan model kuesioner Regresi ganda $Y = -219 + 0,008X_1 + 1,055X_2$

Peneliti menghasilkan hubungan Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap kinerja mampu menerangkan 86,2 % berpengaruh terhadap kinerja pegawai sisanya di pengaruhi oleh faktor lain.

1. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja dengan hasil analisis menghasilkan $X_1 = 0,008$ artinya baik buruk nya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Kompensasi Berpengaruh terhadap kinerja dengan arah positif sebesar $X_2 = 1,055$ artinya semakin tinggi kompensasi maka semakin baik kinerja pegawai di Kantor Desa Limusnunggal.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan diatas, maka peneliti perlu memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Kantor Desa Limusnunggal.

Dengan adanya penelitian ini di harapkan kantor Pemerintah Desa Limusnunggal memenuhi faktor-faktor seperti tunjangan, gaji pegawai, Bonus Pegawai, Fasilitas Pegawai, Asuransi Kesehatan Dan Insentif yang digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai namun tetap melakukan refleksi, mengevaluasi pegawai, mendengarkan masukan dari pegawai mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar-dasar keputusan masa lalu, dan mencatat penyebab-penyebab menurunnya kinerja pegawai.

2. Penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai rujukan dalam melakukan penelitian selanjutnya, terutama mengenai kepemimpinan dan Kompensasi terhadap kinerja pegawai. Kemudian dikembangkan kembali dengan variabel yang lebih luas serta, menambahkan variabel-variabel lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PTRineka Cipta.
- Dimiyati dan Mudjiono. 2002. *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta dan Depdikbud.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariatedengan program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hariandja, Marihot T.E, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi.2002.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, S.P. Malayu, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketujuh.PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Husein Umar, 2004, *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*, Cet ke 6, Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Istijanto, 2009. *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kartini Kartono. 2003. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama Salemba Empat, Jakarta.
- Mathis Robert L. dan Jackson John H. 2006, *Human Resource Management*, alih bahasa. Salemba Empat. Jakarta.
- Panggabean, Mutiara, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor : Ghalia Indonesia.

- Ruky, Achmad S, 2001, “*Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*” ,Edisi Pertama, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sastrohadiwiryo. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Edisi 2. PT. Bumi Aksara; Jakarta.
- Sedarmayanti, 2004. *Pengembangan Kepribadian Pegawai*. Penerbit Mandar Maju, Bandung
- Sedarmayanti. (2011).*Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, STIE YKPN.Yogyakarta.
- Sugiyono, (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta.
- Yuliati, (2002). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan Internasional*. AndiOffset, Yogyakarta.

DAFTAR KUESIONER

PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAAN APARTEMEN CIBUBUR VILLAGE

Petunjuk pengisian

1. Isilah data diri anda sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tentang identitas responden.
2. Berilah tanda checklist (√) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia sesuai dengan pendapat anda sebagai tenaga kerja pada komponen variabel.

Masing-masing pilihan jawaban memiliki makna sebagai berikut :

SS : Apabila anda sangat setuju terhadap pernyataan tersebut

S : Apabila anda setuju terhadap pernyataan tersebut

KS : Apabila anda kurang setuju terhadap pernyataan tersebut

TS : Apabila anda tidak setuju terhadap pernyataan tersebut

STS: Apabila anda sangat tidak setuju terhadap pernyataan tersebut

3. Identitas Responden

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis Kelamin :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Status Jabatan :

