

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* KOMPENSASI DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS KESEHATAN
DI KABUPATEN LAMPUNG TENGAH**

Tesis

Oleh:

BUDI GUNAWAN



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2017**

ABSTRAK

Pengaruh Servant Leadership, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan di Kabupaten Lampung Tengah

Oleh
Budi Gunawan

Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah mengelola pengoperasian seluruh fasilitas kesehatan di wilayah Kabupaten Lampung Tengah, kondisi ini menuntut adanya pengelolaan dan perhatian pengelola Dinas Kesehatan terhadap kinerja pegawainya. Keberhasilan instansi Dinas Kesehatan di Lampung Tengah sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Kinerja pegawai Dinas Kesehatan di Lampung Tengah merupakan aspek untuk mengukur kualitas dan kuantitas individu dalam operasional Dinas Kesehatan di Lampung Tengah. Kinerja karyawan mempengaruhi pencapaian tujuan Dinas Kesehatan di Lampung Tengah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *servant leadership*, kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Lampung Tengah.

Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari jawaban 255 pegawai Dinas Kesehatan Lampung Tengah. Kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini, menunjukkan bahwa secara simultan *servant leadership*, kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *servant leadership*, kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap terhadap kinerja pegawai. Implikasi yang didapatkan dari penelitian ini, ialah pihak Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah disarankan untuk memberikan pelatihan dan pengembangan kepada para karyawan dari seluruh tingkat agar para karyawan dapat bekerja sama di seluruh tingkatan manajemen. Selain itu pihak Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah juga disarankan untuk melakukan penerapan pemberian gaji, tunjangan, insentif dan jaspel yang lebih adil, tepat waktu serta sesuai dengan kebutuhan hidup dan masa kerja serta meningkatkan komitmen yang dimiliki oleh organisasi sehingga karyawan merasa nyaman bekerja dan menghabiskan sisa karir di Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah.

Kata Kunci: Servant Leadership, Kompensasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

The Influence of Servant Leadership, Compensation and Organizational Commitment on the Employees Performance of Health Department in Central Lampung Regency

**By
Budi Gunawan**

The Health Department of Central Lampung Regency manages the operation of all health facilities in the Central Lampung regency, this condition demands the management and attention from health department managers to their employees' performance. The success of the Health Department in Central Lampung is strongly influenced by the performance of its employees. The performance of Health Department employees in Central Lampung is an aspect to measure the quality and quantity of individuals in the operation of the Health Department in Central Lampung. The performance of employees affects the achievement of the goals of the Health Department in Central Lampung. This study aims to determine the effect of servant leadership, compensation and organizational commitment on the performance of employees of Health Department in Central Lampung.

This research was analyzed by using multiple linear regression analysis. The data used in this study used primary data obtained from the answers of 255 employees of Health Department in Central Lampung. The result of this study shows that simultaneously leadership, compensation and organizational commitment have a positive effect on the performance of health employees of Central Lampung Regency.

The results of this study also indicate that servant leadership, compensation and organizational commitment partially effect the performance of employees. The implication of this research is that the Health Department in Central Lampung Regency is advised to provide training and development to employees of all levels so that employees can work together at all levels of management. In addition, the Health Department in Central Lampung is also advised to implement the application of wages, allowances, incentives and *jaspel* more just, timely and in accordance with the needs of life and work period and increase the commitment owned by the organization so that employees feel comfortable to work and spend the rest of their career in the Health Department in Central Lampung.

Keywords: Servant Leadership, Compensation, Organizational Commitment, Employees Performance

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* KOMPENSASI DAN KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS KESEHATAN
DI KABUPATEN LAMPUNG TENGAH**

Oleh

BUDI GUNAWAN

(Tesis)

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN

Pada

Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Lampung



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2017**

Judul Tesis : **PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*
KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS
KESEHATAN DI KABUPATEN LAMPUNG
TENGAH.**

Nama Mahasiswa : ***Budi Gunawan***

No. Pokok Mahasiswa : 1521011004

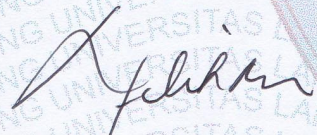
Konsentrasi : MPKD

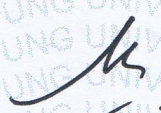
Program Studi : Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung



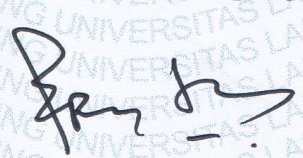
Pembimbing I,

Pembimbing II,


Dr. Irham Lihan, S.E., M.Si.
NIP 19590906 198603 1 003


Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.
NIP 19620822 198703 2 002

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung,


Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.
NIP 19691128 200012 2 001

MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji :

1.1. Ketua Penguji : **Dr. Irham Lihan, S.E., M.Si.**
(Pembimbing I)

1.2. Penguji I : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**

1.3. Penguji II : **Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A., Ph.D.**

1.4. Sekretaris Penguji : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**
(Pembimbing II)

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung,

Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP 19610904 198703 1 011

3. Direktur Program Pascasarjana,

Prof. Dr. Sudjarwo, M.S.
NIP 19530528 198103 1 002

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis: **13 Juni 2017**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Tesis dengan judul **“PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS KESEHATAN DI KABUPATEN LAMPUNG TENGAH “** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut **plagiarisme**.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 15 Juni 2017

Pembuat Pernyataan



Budi Gunawan

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Pesisir Barat pada tanggal 12 Desember 1977. Anak ke empat dari lima bersaudara pasangan Hi. Wahyudin Latief dan Hj. Nuryah Wati.

Pada tahun 1983, penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) di SD Negeri I Pugung Penengahan. Pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) diselesaikan pada tahun 1989 di SLTP Negeri I Pugung Penengahan. Tahun 1997 penulis berhasil menyelesaikan pendidikan Sekolah Pengatur Rawat Gigi (SPRG) Depkes RI di SPRG Depkes Negeri Tanjung Karang.

Penulis terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satu Nusa (STIESAN) Bandar Lampung pada tahun 2006 dan berhasil menyelesaikan studi di tahun 2010 dengan gelar Sarjana Ekonomi (S.E). Pada tahun 2015 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan konsentrasi Manajemen Pembangunan Dan Keuangan Daerah.

Pada tahun 2005 sampai dengan saat ini, penulis tercatat sebagai pegawai negeri sipil pada Dinas Kesehatan di Kabupaten Lampung Tengah Provinsi Lampung.

MOTTO

“Barang siapa diuji lalu bersabar,diberi lalu bersyukur,di zalimi lalu memaafkan maka bagi mereka keselamatan dan merekalah orang-orang yang memperoleh hidayah” (H.R. Al Baihaki)

“Gantungkan cita-citamu setinggi langit!. Bermimpilah setinggi langit. Jika engkau jatuh, engkau akan jatuh di antara bintang-bintang.” (Ir. Soekarno)

“It always seems impossible until it’s done!” (Nelson Mandela)

Kupersembahkan tesis ini kepada:

Ayah dan Ibu tercinta, **Wahyudin Latief dan Nuryah Wati** atas segala dukungan dan doa yang tiada putus demi keberhasilan ananda meraih cita-cita. Semoga apa yang ananda raih sampai dengan saat ini dapat menjadi kebahagiaan kecil bagi ayah dan ibu.

Kakak serta adikku **Thoni Kurniawan, Dedi Harun dan Budiman Nur,SE** atas dukungan dan masukan-masukan di awal penyusunan tesis ini, semoga kelak dapat membanggakan semuanya.

Keluarga kecilku, tim hebatku, Istri ku tercinta **Moviyanti,S.St.,M.Si** dan anak-anaku **Nadhif Fadhil Arvi dan Rajendra Abid Arvi**. Terima kasih atas dukungan, kesabaran dan pengertian yang luar biasa sehingga Penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Serta **Almamaterku Tercinta**.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warrahmatullahi wabarakatuh.

Semua akan indah pada waktunya. Alhamdulillahirabbil ‘alamin, puji syukur Penulis haturkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan nikmat dan karunia-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis dengan judul “Pengaruh *Servant Leadership* Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Di Kabupaten Lampung Tengah” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Lampung.

Penulis mengakui banyak hambatan dan tantangan dalam proses penyelesaian tesis ini, tetapi dengan semangat pantang menyerah, dukungan berbagai pihak dan doa yang tiada putus, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Maka pada kesempatan yang baik ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
2. Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
3. Prof. Dr. Sudjarwo, M.S. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung;
4. Dr. H. Irham Lihan, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Utama dan Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan kesempatan kepada Penulis

untuk dapat berkonsultasi dan bertukar pikiran dalam proses penyusunan tesis ini.

5. Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II atas dukungan dan arahan yang telah diberikan dalam proses penyusunan tesis ini.
6. Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji I atas kesediaannya memberikan arahan, masukan yang berarti serta pandangan luas yang sangat berguna dalam proses penyelesaian tesis ini;
7. Hasan Hariri, S.Pd, M.B.A., P.hd selaku Dosen Penguji II yang telah banyak memberikan koreksi, saran, dan motivasi dalam proses penyelesaian tesis ini;
8. Seluruh Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan selama mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
9. Mba Wanti atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini;
10. Seluruh staff di Program Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
11. Bapak Hairul Azman, S.Kep., M.Kes yang telah memberikan izin kepada Penulis untuk mengambil tema, menyorot kepemimpinan Beliau dan menuangkannya dalam tesis ini;
12. Seluruh pegawai pada lingkup kerja Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah, terima kasih atas kesediaannya mengisi kuesioner penelitian sehingga membantu Penulis dalam memberikan hasil penelitian yang objektif;

13. Teri Defira atas kesediaannya membantu Penulis di akhir-akhir penyelesaian Tesis ini sehingga Penulis dapat menyelesaikan Tesis pada waktu yang diharapkan;
14. Seluruh teman-teman pada Magister Manajemen jurusan MPKD dan Bisnis Tahun Angkatan 2015, terima kasih atas kebersamaannya selama ini. Semoga silaturahmi yang telah kita jalin kita tetap terjaga.
15. Semua pihak yang telah memberikan bantuan, inspirasi, dan dukungan yang tidak mungkin Penulis sebutkan satu per satu, hanya doa yang dapat Penulis panjatkan agar semoga amal perbuatan mendapat balasan dari ALLAH SWT.

Penulis menyadari bahwa baik dalam hal pengungkapan, penyajian, dan pemilihan kata-kata dalam tesis ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan penelitian yang akan datang. Akhir kata penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat dan dapat menjadi amalan jariyah bagi Penulis. Amin ya rabbal 'alamin.

Wassalamualaikum warrahmatullahi wabarakatuh.

Bandar Lampung, 15 Juni 2017

Budi Gunawan

ABSTRAK

Pengaruh Servant Leadership, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan di Kabupaten Lampung Tengah

**Oleh
Budi Gunawan**

Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah mengelola pengoperasian seluruh fasilitas kesehatan di wilayah Kabupaten Lampung Tengah, kondisi ini menuntut adanya pengelolaan dan perhatian pengelola Dinas Kesehatan terhadap kinerja pegawainya. Keberhasilan instansi Dinas Kesehatan di Lampung Tengah sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Kinerja pegawai Dinas Kesehatan di Lampung Tengah merupakan aspek untuk mengukur kualitas dan kuantitas individu dalam operasional Dinas Kesehatan di Lampung Tengah. Kinerja karyawan mempengaruhi pencapaian tujuan Dinas Kesehatan di Lampung Tengah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *servant leadership*, kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Lampung Tengah.

Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari jawaban 255 pegawai Dinas Kesehatan Lampung Tengah. Kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini, menunjukkan bahwa secara simultan *servant leadership*, kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *servant leadership*, kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap terhadap kinerja pegawai. Implikasi yang didapatkan dari penelitian ini, ialah pihak Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah disarankan untuk memberikan pelatihan dan pengembangan kepada para karyawan dari seluruh tingkat agar para karyawan dapat bekerja sama di seluruh tingkatan manajemen. Selain itu pihak Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah juga disarankan untuk melakukan penerapan pemberian gaji, tunjangan, insentif dan jaspel yang lebih adil, tepat waktu serta sesuai dengan kebutuhan hidup dan masa kerja serta meningkatkan komitmen yang dimiliki oleh organisasi sehingga karyawan merasa nyaman bekerja dan menghabiskan sisa karir di Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah.

Kata Kunci: Servant Leadership, Kompensasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

The Influence of Servant Leadership, Compensation and Organizational Commitment on the Employees Performance of Health Department in Central Lampung Regency

**By
Budi Gunawan**

The Health Department of Central Lampung Regency manages the operation of all health facilities in the Central Lampung regency, this condition demands the management and attention from health department managers to their employees' performance. The success of the Health Department in Central Lampung is strongly influenced by the performance of its employees. The performance of Health Department employees in Central Lampung is an aspect to measure the quality and quantity of individuals in the operation of the Health Department in Central Lampung. The performance of employees affects the achievement of the goals of the Health Department in Central Lampung. This study aims to determine the effect of servant leadership, compensation and organizational commitment on the performance of employees of Health Department in Central Lampung.

This research was analyzed by using multiple linear regression analysis. The data used in this study used primary data obtained from the answers of 255 employees of Health Department in Central Lampung. The result of this study shows that simultaneously leadership, compensation and organizational commitment have a positive effect on the performance of health employees of Central Lampung Regency.

The results of this study also indicate that servant leadership, compensation and organizational commitment partially effect the performance of employees. The implication of this research is that the Health Department in Central Lampung Regency is advised to provide training and development to employees of all levels so that employees can work together at all levels of management. In addition, the Health Department in Central Lampung is also advised to implement the application of wages, allowances, incentives and *jaspel* more just, timely and in accordance with the needs of life and work period and increase the commitment owned by the organization so that employees feel comfortable to work and spend the rest of their career in the Health Department in Central Lampung.

Keywords: Servant Leadership, Compensation, Organizational Commitment, Employees Performance

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	i
DAFTAR GAMBAR	ii
DAFTAR LAMPIRAN	iv
1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	8
1.3 Perumusan Masalah	9
1.4 Tujuan	10
1.5 Manfaat	10
1.6 Batasan Penelitian	11
2 TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Kepemimpinan	12
2.1.1 Definisi Kepemimpinan	12
2.1.2 Peranan Kepemimpinan	12
2.1.3 Tipe Kepemimpinan	13
2.1.4 Servant Leadership	14
2.1.5 Kepemimpinan di Dinas Kesehatan	18
2.2 Kompensasi	22
2.2.1 Pengertian Kompensasi	22
2.2.2 Jenis – jenis Kompensasi	23
2.2.3 Sistem Kompensasi	24
2.2.4 Tujuan Kompensasi	25
2.2.5 Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi	27
2.2.6 Kompensasi Finansial	28
2.3 Komitmen Organisasi	31
2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi	31
2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Komitme Organisasi	32
2.4 Kinerja Pegawai	34
2.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai	34

2.1.2 Pengukuran Kinerja	35
2.1.3 Penilaian Kinerja	36
2.1.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	37
2.5 Penelitian Terdahulu	40
2.6 Hipotesis dan Kerangka Pemikiran	43
2.6.1 Pengaruh Servant Leadership Dengan Kinerja Pegawai	44
2.6.2 Pengaruh Kompensasi Dengan Kinerja Pegawai	44
2.6.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Pegawai	45
2.6.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Pegawai	45
2.6.5 Kerangka Pemikiran	46
3 METODE PENELITIAN	48
3.1 Rancangan Penelitian	48
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	48
3.3 Teknik Pengambilan Sampel	48
3.4 Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian	50
3.5 Definisi Variabel	51
3.6 Uji Instrumen	55
3.6.1 Uji Normalitas	55
3.6.2 Uji Validitas	56
3.6.3 Uji Reliabilitas	57
3.7 Analisis Data dan Pengujian Hipotesis	59
3.7.1 Metode Analisis Data	59
3.7.2 Uji Hipotesis	60
4 HASIL DAN PEMBAHASAN	63
4.1 Analisa Deskriptif Responden Dinas Kesehatan	
Kabupaten Lampung Tengah	63
4.1.1 Latar Belakang Pendidikan	64
4.1.2 Gender	65
4.1.3 Jenis Pekerjaan	65
4.1.4 Usia	66
4.1.5 Jumlah Tanggungan	67
4.1.6 Status Pernikahan	68

4.1.7 Status Pekerjaan	69
4.1.8 Lama Bekerja	70
4.2 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	71
4.2.1 Variabel <i>Servant Leadership</i>	71
4.2.2 Variabel Kompensasi	74
4.2.3 Variabel Komitmen Organisasi	77
4.2.4 Kinerja Karyawan	79
4.3 Uji Instrumen.....	82
4.3.1 Uji Validitas	82
4.3.2 Uji Reliabilitas	84
4.3.3 Evaluasi model regresi linier berganda kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah	86
4.4 Analisis Regresi Linier Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah	88
4.5 Pembahasan	93
5 KESIMPULAN DAN SARAN	97
5.1 Kesimpulan	97
5.2 Saran	99
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	41
3.1 Operasionalisasi Variabel	52
4.1 Penilaian Kinerja Indikator <i>Empowerment</i>	71
4.2 Penilaian Kinerja Indikator <i>Love</i>	72
4.3 Penilaian Kinerja Indikator <i>Humility, Trust</i> dan <i>Vision</i>	72
4.4 Penilaian Kinerja Indikator Gaji	74
4.5 Penilaian Kinerja Indikator Tunjangan	75
4.6 Penilaian Kinerja Indikator Insentif	75
4.7 Penilaian Kinerja Indikator Jasa Pelayanan	76
4.8 Penilaian Kinerja Indikator Komitmen Afektif	77
4.9 Penilaian Kinerja Indikator Komitmen Berkelanjutan	78
4.10 Penilaian Kinerja Indikator Komitmen Normatif	79
4.11 Penilaian Kinerja Indikator Kualitas Kerja	79
4.12 Penilaian Kinerja Indikator Kuantitas Kerja	80
4.13 Penilaian Kinerja Indikator Pengetahuan	81
4.14 Penilaian Kinerja Indikator Kerja Sama	81
4.15 Rangkuman Uji Validitas	83
4.16 Hasil Uji Reliabilitas	85
4.17 Statistik Regresi Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah	86
4.18 Analisis Regresi Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai.....	88
4.19 Analisis Regresi Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai	89
4.20 Analisis Regresi Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	90
4.21 Analisis Regresi Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah	91
4.22 Anova Regresi Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah	92

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1.1 Penilaian Pegawai Dinas Kesehatan Lampung Tengah 2014-2016	7
2.1 Kerangka Pemikiran	47
4.1 Sebaran latar belakang pendidikan responden	64
4.2 Sebaran gender responden	65
4.3 Sebaran Jenis Pekerjaan Responden	66
4.4 Sebaran Usia Responden	67
4.5 Sebaran Jumlah Tanggungan Responden	68
4.6 Sebaran Status Pernikahan Responden	69
4.7 Sebaran Status Pekerjaan Responden	69
4.8 Sebaran Status Pekerjaan Responden	70
4.9 Grafik <i>Normal Probability</i> dengan pendekatan individu	87

DAFTAR LAMPIRAN

- 1 Kuisisioner
- 2 Rekapitulasi Kuisisioner
- 3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
- 4 Hasil Analisis Regresi

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintah mempunyai tanggung jawab untuk menyelenggarakan pembangunan kesehatan sebagai bagian penting dalam mencapai tujuan pembangunan nasional. Pembangunan di bidang kesehatan bertujuan meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan untuk hidup sehat agar tercapainya peningkatan status kesehatan di masyarakat. Pembangunan kesehatan tersebut diselenggarakan dengan fokus perhatian pada penduduk yang rentan yaitu ibu, bayi, anak-anak, lanjut usia dan keluarga miskin (Kementerian Kesehatan, 2010). Keberhasilan pembangunan di bidang kesehatan memegang peranan yang penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Indonesia (Kementerian Kesehatan, 2004). Pemerintah telah melakukan berbagai upaya dalam rangka meningkatkan pembangunan kesehatan secara menyeluruh, berjenjang dan berkesinambungan agar tujuan pembangunan kesehatan dapat tercapai (Kementerian Kesehatan, 2004). Salah satu upaya pemerintah dalam meningkatkan status kesehatan masyarakat adalah meningkatkan akses masyarakat terhadap pelayanan kesehatan melalui penyediaan jenis fasilitas kesehatan yang didukung oleh Dinas Kesehatan.

Tuntutan dan kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan yang berkualitas perlu disikapi dengan peningkatan kualitas SDM. Oleh sebab itu SDM terutama di sektor kesehatan memegang peranan yang penting sebagai sumber penggerak program di bidang kesehatan. Peranan SDM juga menentukan derajat

kesehatan suatu negara yang dapat dilihat pada beberapa indikator kesehatan (Misnaniarti, 2010). Kondisi tersebut menjelaskan bahwa kualitas sumber daya manusia sangat menentukan kualitas proses yang akan dilaksanakan sehingga mampu menghasilkan pencapaian tujuan yang baik. Hal ini dapat diwujudkan apabila SDM mampu bekerja lebih baik dengan kepuasan kerja yang tinggi (Djestawana, 2012).

Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah mengelola pengoperasian seluruh fasilitas kesehatan di wilayah Kabupaten Lampung Tengah, kondisi ini menuntut adanya pengelolaan dan perhatian pengelola Dinas Kesehatan terhadap kinerja pegawainya. Keberhasilan instansi Dinas Kesehatan di Lampung Tengah sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Kinerja pegawai Dinas Kesehatan di Lampung Tengah merupakan aspek untuk mengukur kualitas dan kuantitas individu dalam operasional Dinas Kesehatan di Lampung Tengah. Kinerja karyawan mempengaruhi pencapaian tujuan Dinas Kesehatan di Lampung Tengah. Dinamika kerja dalam Dinas Kesehatan di Lampung Tengah membutuhkan individu yang efektif dan efisien dalam bekerja, baik secara personal maupun tim. Dinas Kesehatan di Lampung Tengah perlu didukung karyawan yang produktif dan berkomitmen tinggi untuk mencapai tujuan secara efektif.

Karyawan melakukan hal menyimpang atau melanggar, yang menunjukkan tanggung jawab yang rendah pada pekerjaan biasanya diawali dari krisis kepercayaan. Penyebab krisis kepercayaan adalah diindikasikan terdapat kinerja manajer yang tidak profesional. Tindakan manajer yang tidak profesional biasanya ditunjukkan dari kurangnya perhatian terhadap hak karyawan, dan tidak mendengarkan keluhan

karyawan. Kurangnya komunikasi manajer atau pimpinan dengan karyawan mengakibatkan sulitnya menyatukan visi pimpinan dengan bawahan. Karyawan juga menyatakan bahwa citra umum pemimpin saat ini tidak dapat menjadi panutan bagi pengikutnya.

Sorang manajer hendaknya menerapkan model gaya kepemimpinan *servant leadership*. Hal itu ditunjukkan dengan cara berkomunikasi dengan ramah dan tidak banyak memberi komando. Manajer personalia memberikan apresiasi pada karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik. Karyawan mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan keluhan dan aspirasi. Manajer personalia melakukan sosialisasi apabila terdapat perubahan peraturan, maupun perubahan manajemen dalam perusahaan. Kepemimpinan yang melayani diharapkan dapat menumbuhkan tanggungjawab karyawan pada pekerjaan.

Perilaku *servant leadership* dapat memperkecil perasaan tertekan terhadap tuntutan sehingga karyawan dapat bekerja dengan produktif dan loyal pada perusahaan. Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Kinerja merupakan tuntutan utama bagi perusahaan agar kelangsungan hidup atau operasionalnya dapat terjamin. Menurut Mangkunegara (2006), kinerja sumberdaya manusia adalah prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Kinerja yang tinggi dari sumberdaya manusia sebuah organisasi dapat menjadi keunggulan kompetitif dari organisasi itu sendiri karena tidak mudah ditiru oleh pesaingnya.

Menurut Tohardi (2002), dimana menyebutkan bahwa apabila menggunakan strategi bersaing lewat sumberdaya manusia, maka akan diperoleh dua keunggulan kompetitif dan keunggulan komperatif, karena kedua keunggulan ini akan sulit ditiru oleh pesaing. Keunggulan sumberdaya manusia akan dapat diraih melalui kinerja karyawan yang tinggi. Martoyo (2000), menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja karyawan antara lain motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik, pekerjaan, sistem kompensasi dan aspek-aspek ekonomi. Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik itu dari dalam maupun dari luar karyawan itu sendiri. Faktor dari dalam (internal) dapat berupa kebanggaan pekerja atas pekerjaannya, hasrat untuk maju atau berkarier, perasaan telah diperlukan dengan baik, kemampuan untuk bergaul dengan kolega dan kesadaran akan tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan faktor dari luar (exsternal) pegawai itu sendiri dapat berupa komunikasi yang terjalin, kompensasi yang diterima, kesempatan untuk berkarir, serta penempatan sesuai dengan kemampuannya.

Tidak adanya kejelasan dan pemahaman dari karyawan antara tugas pokok dan fungsi menyebabkan karyawan mempunyai peran ganda, beban kerja yang harus dikerjakan bertambah yang dapat membuat karyawan kelebihan beban kerja (*work overlapping*). Tugas yang dilaksanakan tidak dapat dikerjakan dengan baik dan kualitas hasil kerja (*output*) yang dihasilkan tidak maksimal sehingga dapat menyebabkan ketidakpuasan atas pelayanan Dinas Kesehatan terhadap masyarakat. Kompensasi juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada organisasi (Rivai, 2005).

Untuk menyusun sistem pemberian kompensasi yang adil, manajemen perlu melakukan evaluasi pekerjaan. Dengan evaluasi, manajemen berupaya mempertimbangkan dan mengukur masukan karyawan (ketrampilan, usaha, tanggung jawab dan sebagainya) untuk menetapkan standar kinerja minimum dan merubah ukuran dalam satuan uang. Kompensasi juga merupakan pendorong utama karyawan untuk bekerja, karena dengan kompensasi berupa uang maka para karyawan dapat memenuhi kebutuhannya. Sehingga kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

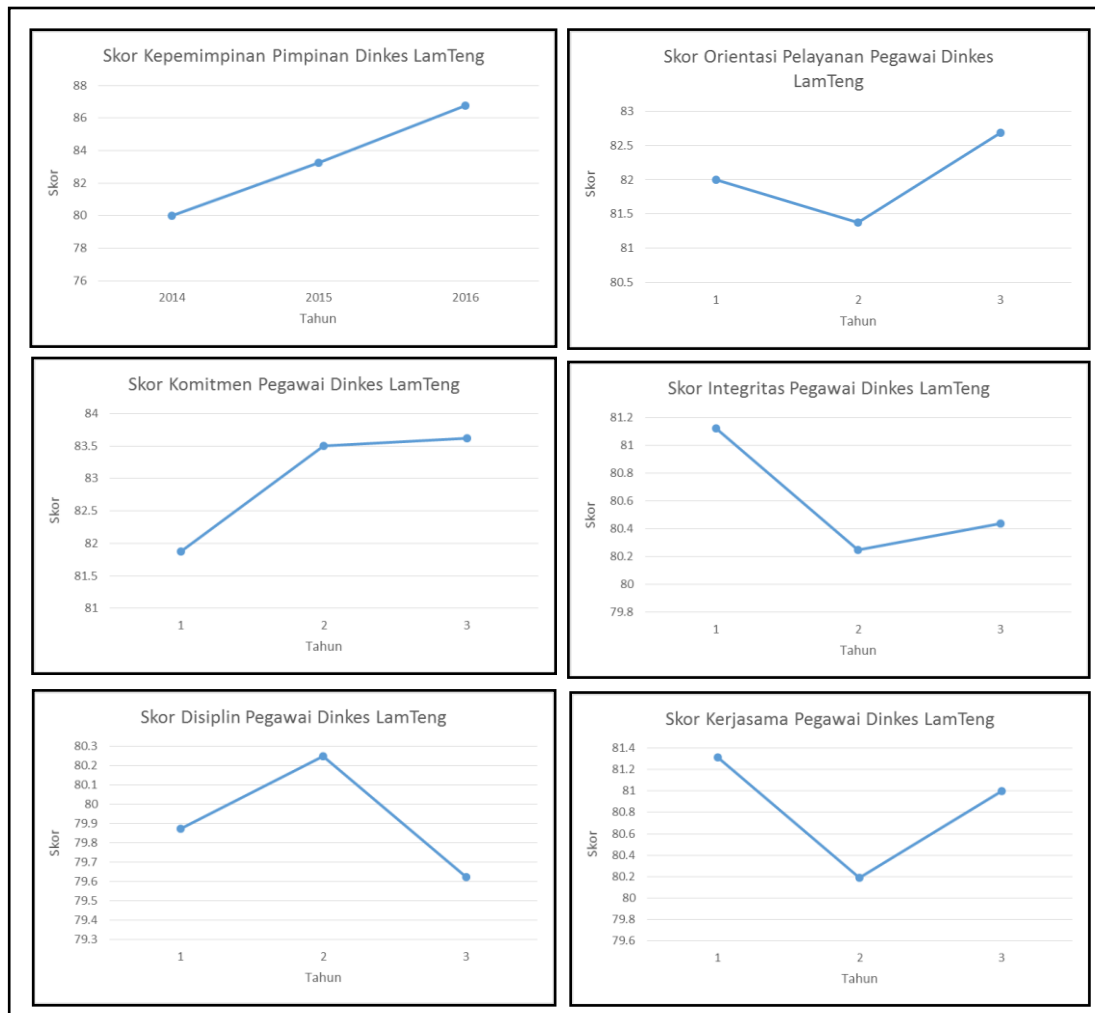
Puspanegara (diacu dalam Dharmawan, 2011) dan Ardana (diacu dalam Dharmawan, 2011) menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh nyata terhadap kinerja pegawai. Motivasi merupakan suatu pendorong yang juga mempengaruhi perilaku pegawai dalam organisasi (Tirtayana, 2005). Perilaku pegawai dalam bekerja pada dasarnya bertujuan untuk mencapai kepuasan sehingga perlu diperhatikan hal-hal yang mampu memotivasi pegawai tersebut. Hasil yang didapatkan oleh pegawai dalam bekerja dirasakan dalam bentuk kompensasi terutama kompensasi finansial. Pemberian kompensasi yang sesuai oleh suatu organisasi terhadap pegawainya salah satunya bertujuan untuk menciptakan kepuasan kerja pegawai di organisasi tersebut (Notoatmodjo, 2003).

Komitmen organisasional merupakan salah satu variabel penting dalam menentukan kinerja karyawan. Komitmen organisasi yang kuat di dalam perusahaan akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan kepemimpinan yang sudah direncanakan. Bawahan yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha

berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik, sehingga dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan penurunan kinerja dapat dihindari. Sebaliknya, individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya atau kelompoknya, dimana individu tersebut tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi kearah yang lebih baik, sehingga memungkinkan terjadinya penurunan kinerja. Tingkat komitmen baik komitmen instansi terhadap pegawai, maupun antara pegawai terhadap instansi sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut akan tercipta iklim kerja yang profesional.

Menurut Gozhali dan Kusnasriyanti (2005), komitmen organisasional merupakan perspektif yang bersifat keperilakuan dimana komitmen diartikan sebagai perilaku yang konsisten dengan aktivitas (*consistent lines of activity*). Sehingga semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Sifat dari komitmen organisasional dapat berubah sepanjang waktu seperti dilihat dari pegawai senior dan junior. Pegawai pemerintah senior pekerjaannya lebih bervariasi dan memiliki kebebasan dalam melakukan penilaian. Pegawai pemerintah junior cenderung mengalami kebosanan karena pekerjaannya kurang menantang sehingga menyebabkan komitmen karyawan tersebut akan rendah. Hogan (diacu dalam Pingka, 2013) menyatakan bahwa stres karena peran dan ketidakpastian dalam pekerjaan akan menyebabkan meningkatnya ketegangan, mengurangi komitmen organisasi dan meningkatkan kecenderungan untuk berpindah. Penilaian karyawan yang dilakukan di Dinas Kesehatan Lampung Tengah dibagi menjadi enam yaitu kriteria

kepemimpinan untuk para pemimpin dinas, sedangkan untuk pegawai dinilai melalui 5 kriteria yaitu orientasi pelayanan, komitmen, integritas, disiplin dan kerja sama. Fluktuasi penilaian karyawan di Dinas Kesehatan LamTeng dapat dilihat pada gambar 1.1 berikut.



Sumber : Dinas Kesehatan Lampung Tengah (2016)

Gambar 1.1 Penilaian Pegawai Dinas Kesehatan Lampung Tengah 2014-2016

Pencapaian kinerja yang maksimal akan menggambarkan sejauh mana visi, misi, target maupun sasaran dari organisasi dapat terwujud yang keseluruhannya tertuang

ke dalam *strategic planning* suatu organisasi. Termasuk organisasi pemerintah yang sejak memasuki era reformasi ini, sangat dituntut agar semua lembaga-lembaga pemerintah baik pusat maupun daerah, harus mampu mewujudkan kinerja yang baik. Alasan dilakukan penelitian pada Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah karena Dinas Kesehatan merupakan salah satu organisasi publik yang bertujuan mensejahterakan masyarakat kinerja yang baik khususnya kinerja pegawai. Berdasarkan gambar 1.1 diatas dapat dilihat walaupun terjadi peningkatan pada kepemimpinan yang ditunjukkan oleh para pemimpin Dinas Kesehatan Lampung Tengah tetapi kinerja pegawai tetap saja mengalami fluktuasi. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk membuat penelitian dengan judul “Pengaruh Servant Leadership, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Lampung Tengah”.

1.2 Identifikasi Masalah

Secara umum organisasi didirikan untuk mencapai tujuan tertentu dengan melibatkan orang banyak. Organisasi menghendaki berkelanjutan agar dapat bersaing dan menghasilkan kinerja terbaik. Salah satu faktor yang berperan dalam membangun kinerja organisasi adalah kinerja pegawai. Sejak berdirinya, Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah bertugas mengelola kinerja fasilitas kesehatan masyarakat di seluruh wilayah Kabupaten Lampung Tengah. Pada kenyataannya belakangan ini sering terjadi absen yang tinggi dan kurangnya disiplin pegawai yang terjadi di instansi pemerintah dan kebanyakan pelakunya dilakukan oleh oknum pegawainya sendiri. Hal tersebut mencerminkan bahwa kinerja pegawai pada instansi

tersebut belum dapat mencapai tujuan organisasi dengan baik. Berdasarkan gambar 1.1 diatas dapat dilihat walaupun terjadi peningkatan pada kepemimpinan yang ditunjukkan oleh para pemimpin Dinas Kesehatan Lampung Tengah tetapi kinerja pegawai tetap saja mengalami fluktuasi.

Masalah yang diidentifikasi diatas menjadi alasan peneliti untuk meneliti tiga variabel yang diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah. Ketiga variabel yang diperkirakan dapat mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah ialah kompensasi, komitmen organisasi dan model kepemimpinan *servant leadership*.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka terdapat beberapa permasalahan yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah ?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah ?
4. Apakah *servant leadership*, kompensasi dan komitmen organisasi, secara bersama-sama berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah ?

1.4 Tujuan Penelitian

Mengacu pada berbagai permasalahan yang dihadapi Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah.
3. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah.
4. Untuk menganalisis pengaruh ketiga variabel *servant leadership*, kompensasi dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian diharapkan bisa digunakan sebagai:

1. Manfaat teoritis, diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan informasi bagi peneliti lain yang ingin mengembangkan bidang kajian sejenis.
2. Manfaat praktis, diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu bahan masukan, referensi dan pertimbangan bagi instansi pemerintah dalam pengembangannya berdasarkan bidang kajian sejenis.
3. Manfaat penelitian, penulis mengharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan referensi penambah wawasan pengetahuan dan memperluas pengalaman mengenai pengaruh model kepemimpinan *servant leadership*, kompensasi dan komitmen

organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah. Bagi instansi, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan acuan informasi untuk mengevaluasi pemahaman terhadap faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai lembaga pemerintah.

1.6 Batasan Penelitian

Penelitian manajemen sumberdaya manusia ini hanya dilakukan di Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah selaku pengelola kinerja fasilitas kesehatan masyarakat di seluruh wilayah Kabupaten Lampung Tengah. Penelitian dilakukan hanya dengan menganalisis model kepemimpinan *servant leadership*, kompensasi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai, tentunya dengan memberikan masukan yang kompeten terhadap pengambilan keputusan mengenai alternatif manajemen pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

2.1.1 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pegawainya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Robbins, 2008). Kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan oleh seorang pemimpin (Siagian, 2002). Selain itu kepemimpinan diartikan juga sebagai proses mempengaruhi orang lain agar dapat memahami pelaksanaan tugas yang baik dan proses untuk memfasilitasi pegawainya dalam mencapai tujuan yang ditetapkan (Yukl, 2005). Penjelasan di atas lebih menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan proses yang lebih ditekankan pada hubungan antara pemimpin dan orang yang dipimpin.

2.1.2 Peranan Kepemimpinan

Peranan kepemimpinan ada tiga bentuk yakni peranan yang bersifat interpersonal, informasional dan peran dalam pengambilan keputusan. Adapun hal tersebut dijelaskan sebagai berikut (Siagian 2002).

1. Peranan yang bersifat interpersonal, berarti pemimpin dalam organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi. Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk memberikan motivasi dan arahan kepada pegawainya dan seorang pemimpin memiliki peran sebagai penghubung.

2. Peranan yang bersifat informasional menunjukkan bahwa pemimpin dalam organisasi memiliki peran dalam memberi, menerima dan menganalisa informasi.
3. Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan berarti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi dalam mengembangkan inovasi, mengambil peluang dan bernegosiasi serta menjalankan usaha secara konsisten

2.1.3 Tipe Kepemimpinan

Hubungan pemimpin dengan pegawainya dapat diukur melalui kinerja pemimpin dalam mengarahkan dan membimbing pegawainya untuk melaksanakan tugas. Pemimpin juga dituntut untuk mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan yang tepat dan efektif. Terdapat empat tipe kepemimpinan dalam organisasi yaitu sebagai (Mitfah, 2007).

1. Kepemimpinan instruksi

Perilaku pemimpin dengan pengarahan tinggi tetapi rendah dukungan yang dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan terhadap peranan pegawainya dan memberitahu tentang mekanisme pelaksanaan tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan oleh pemimpin. Pelaksanaan pekerjaan diawasi secara ketat oleh pemimpin.

2. Kepemimpinan konsultasi

Perilaku pemimpin dengan pengarahan yang tinggi dan dukungan yang tinggi juga. Peran pemimpin lebih banyak dalam hal memberikan pengarahan dan pengambilan keputusan tetapi diikuti dengan adanya komunikasi dua arah dan

perilaku mendengarkan perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat serta ide dan saran pegawai.

3. Kepemimpinan partisipasi

Perilaku pemimpin dengan tingkat dukungan yang tinggi tetapi rendah pada pengarahan. Proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan secara bergantian, adanya komunikasi dua arah dan pemimpin juga mendengar secara aktif. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sebagian besar ada pada pegawai. Menekankan pada pentingnya menjalin hubungan yang baik dengan seluruh jajaran organisasi yang melibatkan bawahannya yaitu meminta sugesti sugesti dari para bawahannya dan menggunakan sugesti sugesti tersebut pada saat membuat keputusan .

4. Kepemimpinan delegasi

Perilaku pemimpin yang dicirikan dengan rendahnya dukungan dan juga pengarahan oleh pemimpin. Pemimpin mendiskusikan masalah bersama sama dengan pegawainya yang kemudian keputusan yang dibuat akan didelegasikan secara keseluruhan kepada pegawainya.

2.1.4 *Servant Leadership*

Servant Leadership pertama kali dikonsep oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 (Smith, 2005). Karakteristik dari perilaku kepemimpinan yang melayani tumbuh dari nilai-nilai dan keyakinan individu. Nilai-nilai pribadi seperti keadilan dan integritas adalah variabel independen yang menggerakkan perilaku pemimpin yang melayani (Smith, 2005). Robert Greenleaf (Smith, 2005), berpendapat bahwa

pemimpin yang melayani dapat mempengaruhi produktivitas dalam situasi nyata sebuah organisasi. *Servant leadership* yang berorientasi pada kepemimpinan yang melayani, berbasis pengetahuan, partisipatif, aspek tanggung jawab dalam proses, etika dan sosial dapat meredakan skandal atau konflik didalam organisasi. Beberapa pakar telah mengemukakan pengertian Servant Leadership, diantaranya adalah Robert K. Greenleaf (1977), Sendjaya dan Sarros (2002), dan Trompenaars dan Voerman (2010).

Greenleaf (diacu dalam Smith, 2005), mendefinisikan pemimpin pelayan sebagai seseorang yang menjadi pelayan lebih dulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin. Perbedaan yang jelas dalam penekanan bahwa melayani terlebih dahulu, untuk memastikan kepentingan orang lain adalah prioritas untuk dilayani). Servant Leadership merupakan gaya kepemimpinan yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta komunitasnya. Dimulai dari perasaan natural yang ingin melayani, sehingga ia mendahulukan untuk melayani daripada pencapaian ambisi pribadi dan kesukaannya semata.

Sendjaya dan Sarros (2002 hal 57) mengemukakan bahwa *Servant Leaders* adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri. *Servant leader* memiliki komitmen untuk melayani orang lain. Trompenaars dan Voerman (2010 hal 3) mengemukakan bahwa *Servant Leadership* adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Seorang

servant leader adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif. Menurut Spears (2010 hal 27 - 29) terdapat 10 karakteristik *servant-leader* dalam *Servant Leadership*, yaitu :

1) Mendengarkan (*Listening*)

Servant-leader mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.

2) Empati (*Empathy*)

Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain.

3) Penyembuhan (*Healing*)

Servant-leader mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.

4) Kesadaran (*Awareness*)

Kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai. Melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi.

5) Persuasi (*Persuasion*)

Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan servant leadership.

6) Konseptualisasi (*Conceptualization*)

Kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.

7) Kejelian (*Foresight*)

Jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan.

8) Keterbukaan (*Stewardship*)

Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.

9) Komitmen untuk Pertumbuhan (*Commitment to the Growth of People*)

Tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi.

10) Membangun Komunitas (*Building Community*)

Mengidentifikasi cara untuk membangun komunitas

Liden, Wayne, Zhao dan Henderson (2008) menyebutkan 3 hal yang mempengaruhi Servant Leadership, yaitu *Context and Culture*, *Leader Attributes*, dan *Follower Receptivity*. *Context and Culture* merupakan kondisi yang diwujudkan oleh konteks organisasi dan dimensi budaya dalam organisasi. *Leader Attributes*, merupakan pengaruh karakter dengan kemampuan untuk menerapkannya dalam *Servant Leadership* (mencakup pengembangan moral dan kecerdasan emosional). *Follower Receptivity* yaitu daya penerimaan karyawan, merupakan kondisi yang

sesuai dengan harapan karyawan, maka Servant Leadership akan memberi efek positif pada kinerja pegawai.

Liden et al (2008) juga menyebutkan 3 hasil dari implementasi Servant Leadership. Hasil tersebut yaitu *follower performance and growth*, *organizational performance*, dan *societal impact*.

1. *Follower performance and growth*

Servant Leadership dapat meningkatkan kinerja karyawan, dengan cara mengakui kontribusi karyawan dan membantu karyawan untuk percaya pada potensi dirinya, dan memberi kesan menyenangkan.

2. *Organizational performance*

Terdapat hubungan positif antara *Servant Leadership* peningkatan kinerja organisasi. *Servant Leadership* menumbuhkan pemikiran terbuka dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri. Peningkatan kemampuan akan meningkatkan kinerja dan mendukung efektivitas organisasi.

3. *Societal impact*

Servant Leadership membawa pengaruh positif kepada masyarakat. Pemikiran terbuka, peduli, berfikir jangka panjang dan bijak dalam mengambil keputusan akan membangun kepercayaan orang-orang dan masyarakat.

2.1.5 Kepemimpinan di Dinas Kesehatan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi lebih ditujukan pada kemampuan mempengaruhi, mengarahkan dan membimbing pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut mengandung arti bahwa suatu organisasi harus memiliki

seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengarahkan dan membimbing pegawai dalam organisasi (Darwito, 2008). Terdapat dua jenis pemimpin dalam organisasi yaitu pemimpin formal dan pemimpin informal. Pemimpin formal merupakan seseorang yang diangkat secara resmi oleh suatu organisasi tertentu untuk memegang jabatan sebagai pimpinan, sedangkan pemimpin informal adalah seseorang yang memiliki kualitas sebagai seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku pegawainya (Kartono, 2006). Pemimpin yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pemimpin formal yaitu Kepala Dinas Kesehatan.

Kepala Dinas Kesehatan merupakan seorang tenaga kerja dengan kriteria yaitu tingkat pendidikan paling rendah sarjana dan memiliki kompetensi manajemen Dinas Kesehatan dan telah mengikuti pelatihan manajemen Dinas Kesehatan (Kementerian Kesehatan, 2014). Kepala Dinas Kesehatan memiliki peranan yang penting dalam hal mengatur dan mengelola seluruh kegiatan di Dinas Kesehatan termasuk pegawainya. Oleh sebab itu kepala Dinas Kesehatan memerlukan kompetensi di bidang manajemen Dinas Kesehatan dalam hal perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan kegiatan di Dinas Kesehatan. Peranan kepala Dinas Kesehatan dalam hal perencanaan berkaitan dengan kemampuan dalam mengidentifikasi permasalahan dan menyusun kegiatan yang akan dikerjakan dalam satu tahun kerja. Peranan kepala Dinas Kesehatan dalam hal pelaksanaan berkaitan dengan pengorganisasian tugas kepada pegawainya termasuk pelaksanaan rapat koordinasi baik yang bersifat internal maupun eksternal dengan kecamatan dan dinas terkait.

Peranan kepala Dinas Kesehatan dalam hal pengawasan berkaitan dengan pengawasan kegiatan sehari-hari termasuk pemeriksaan pencapaian program yang

telah dijalankan yang dilaporkan oleh pegawai dalam bentuk laporan. Salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh seorang kepala Dinas Kesehatan dalam memimpin pegawai di Dinas Kesehatan adalah perilakunya. Perilaku seorang pemimpin dapat diterima dengan baik oleh pegawainya sejauh mereka pandang sebagai sumber kepuasan segera atau sebagai sarana bagi kepuasan masa datang. Perilaku kepala Dinas Kesehatan akan bersifat motivasional apabila mampu menciptakan kepuasan kerja pegawai sehingga meningkatkan kinerja pegawai secara efektif dengan memberikan dukungan, pelatihan, bimbingan dan ganjaran yang diperlukan (Robbins, 2008). Penilaian kepemimpinan kepala Dinas Kesehatan dapat dilihat pada perilakunya yang berkaitan dengan keteladanan, motivator, informasi dan komunikasi dan pengambilan keputusan. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut.

1. Keteladanan

Keteladanan adalah salah satu bentuk perilaku seorang pemimpin. Keteladanan diperlukan oleh pemimpin agar pegawainya patuh dan mentaati peraturan yang telah ditetapkan bersama (Adman, 2004). Seorang pemimpin dalam organisasi harus mampu memberikan teladan yang baik, sikap dan perilaku terpuji yang menjadi panutan bagi pegawainya. Pimpinan yang baik harus mampu menumbuhkan perasaan ikut serta dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga meningkatkan semangat kerja pegawai (Wijaya, 2012).

2. Motivator

Salah satu bentuk perilaku seorang pemimpin yang lain adalah perilaku untuk memotivasi pegawai. Memotivasi pegawai baik secara langsung atau tidak langsung akan membangkitkan potensi yang dimiliki sehingga pegawai tersebut

memiliki usaha dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi secara efektif dan efisien (Adman, 2004).

3. Informasi dan komunikasi

Perilaku kepemimpinan dalam hal ini dilakukan dengan melakukan monitoring, penyebarluasan informasi dan kemampuan menyampaikan informasi. Seorang pemimpin harus terus memantau lingkungan organisasinya termasuk pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. Hal ini bertujuan agar pemimpin mampu mengumpulkan informasi penting yang berkaitan dengan pekerjaan pegawai. Informasi yang diperoleh pemimpin harus dimanfaatkan secara bersama dan didistribusikan pada pegawainya. Kemampuan menyampaikan informasi tersebut berkaitan dengan kemampuan komunikasi pemimpin kepada pegawainya (Hasanah et al., diacu dalam Wirajaya, 2015). Kemampuan berkomunikasi merupakan wujud dari perilaku kepemimpinan yang akan terlihat pada penyampaian informasi yang jelas dan mudah dipahami oleh pegawainya (Adman, 2004).

4. Pengambilan keputusan

Kemampuan untuk mengambil keputusan yang berkualitas juga merupakan salah satu bentuk perilaku pemimpin. Pengambilan keputusan merupakan penciptaan kejadian yang menyangkut suatu peristiwa dengan menentukan sebuah pilihan atau arah tindakan tertentu (Drumond diacu dalam Wirajaya, 2015). Visi dan misi organisasi dalam hubungannya dengan kepemimpinan dipandang sebagai inovasi dalam proses menjalankan tugas kepemimpinan. Visi dan misi organisasi sangat penting peranannya dalam proses pengambilan keputusan bagi pemimpin termasuk

juga dalam menentukan kebijakan dan penentuan strategi organisasi. Visi merupakan salah satu atribut kunci kepemimpinan dan juga menjadi pedoman bagi setiap anggota organisasi dalam beraktivitas (Adman, 2004).

2.2 Kompensasi

2.2.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah salah satu bentuk reward yang diberikan oleh organisasi. Kompensasi diartikan sebagai balas jasa yang diberikan secara tetap kepada pegawai dan umumnya dalam bentuk uang (Nitisemito diacu dalam Wirajaya, 2015). Kompensasi merupakan seluruh pendapatan baik berbentuk uang maupun barang yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas jasa yang dilakukan kepada organisasi (Hasibuan, 2007). Kompensasi juga merupakan bentuk penghargaan baik finansial maupun non finansial yang diberikan kepada pegawai dengan adil dan layak atas usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama (Tulus diacu dalam Wirajaya, 2015). Secara umum pemberian kompensasi bertujuan untuk penarikan yang efektif, kepuasan kerja, motivasi, menekan turn over pegawai dan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan (Notoatmodjo, 2003). Kompensasi secara umum dibagi atas dua bagian yakni kompensasi dalam bentuk uang yang disebut kompensasi finansial dan kompensasi dalam bentuk bukan uang yang disebut kompensasi non finansial (Mondy et al. diacu dalam Wirajaya, 2015).

Kompensasi dalam penelitian ini berkaitan dengan kompensasi finansial. Kompensasi finansial merupakan kompensasi dalam bentuk uang yang diberikan kepada pegawai dalam organisasi. Pada umumnya terdapat tiga bentuk komponen

kompensasi finansial yang diberikan kepada pegawai dalam suatu organisasi meliputi gaji, tunjangan dan insentif. Kebijakan kompensasi merupakan kebijaksanaan yang penting dan strategis karena hal ini langsung berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, kinerja dan motivasi karyawan dalam suatu perusahaan. Kompensasi adalah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang ataupun kenikmatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang disumbangkan kepada perusahaan (Gorda, 2006). Bila perumusan kebijaksanaan kompensasi tepat baik dalam aspek keadilan maupun kelakannya maka karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pencapaian perusahaan. Sebaliknya, bila rasa keadilan dan kelayakan tidak terpenuhi akan menyebabkan karyawan mengeluh, timbulnya ketidakpuasan kerja yang kemudian berdampak pada kemerosotan semangat kerja karyawan yang pada gilirannya menyebabkan kinerja karyawan akan merosot pula.

2.2.2 Jenis – Jenis Kompensasi

Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2006). Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi. Kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Komponen-komponen kompensasi dapat kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi finansial langsung (*direct financial*) terdiri dari bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, dan komisi. Kompensasi finansial

tidak langsung (*indirect financial compensation*) yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung (Simamora, 2006).

Kompensasi non finansial (*non financial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut bekerja. Tipe kompensasi HOB finansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas-tugas yang bermakna yang berhubungan dengan pekerjaan, kompensasi non finansial berkaitan dengan kebutuhan seseorang untuk dihargai. Jika dijabarkan akan meliputi hubungan interpersonal, promosi, pengalaman dan tanggung jawab. Menurut Gorda (2006), ada tiga wujud kompensasi, yaitu :

- 1) Kompensasi yang berbentuk uang seperti upah dan gaji, bonus, uang lembur, tunjangan pangan yang dibayar dengan uang, dan sebagainya.
- 2) Kompensasi yang berwujud barang seperti tunjangan pangan yang dibayar dengan beras, tunjangan lauk-pauk yang dibayar dengan lauk-pauk dan sebagainya.
- 3) Kompensasi berwujud kenikmatan seperti penghargaan (pengakuan pencapaian hasil kerja), promosi, perumahan dengan sewa murah, transportasi dengan sewa murah, pelayanan kesehatan gratis, dan sebagainya,

2.2.3 Sistem Kompensasi

Hasibuan (2007), menyatakan bahwa sistem kompensasi yang sering diterapkan sebagai berikut.

1) Sistem waktu

Dalam sistem ini ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu atau bulan. Sistem waktu dapat dengan mudah diterapkan pada karyawan tetap atau karyawan harian.

2) Sistem hasil

Dalam sistem hasil atau output ini, kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti perpotong, meter, liter dan kilogram. Sistem ini hanya cocok untuk karyawan di bagian produksi barang.

3) Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

2.2.4 Tujuan-Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan-tujuan pemberian kompensasi menurut Handoko (2001), antara lain sebagai berikut:

1) Memperoleh *personalia qualified*

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan, harus sesuai dengan kondisi penawaran dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relative tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar yang sudah bekerja di berbagai perusahaan lain.

2) Mempertahankan karyawan yang ada sekarang

Bila tingkat kompensasi yang tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar dari pekerjaannya. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3) Menjamin keadilan

Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi. Agar tidak terjadi kecemburuan di antara para karyawan.

4) Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab yang baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5) Mengendalikan biaya-biaya

Perusahaan harus memiliki struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (underpay) atau lebih (overpay) kepada karyawannya.

6) Memenuhi peraturan-peraturan legal

Seperti aspek manajemen lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

2.2.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi

Menurut Tohardi (2002) ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, antara lain sebagai berikut.

1) Kinerja

Pemberian kompensasi melihat besarnya kinerja yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan. Untuk itu, semakin tinggi tingkat output, maka akan semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

2) Kemampuan untuk membayar

Secara logis, ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar gaji atau upah tenaga kerja. Karena sangat mustahil bila perusahaan membayar kompensasi diatas kemampuan yang ada.

3) Kesediaan untuk membayar

Walaupun perusahaan memiliki kemampuan membayar kompensasi, tapi belum tentu perusahaan tersebut memiliki kesediaan untuk membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.

4) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Jika permintaan tenaga kerja banyak perusahaan, maka kompensasi akan cenderung tinggi, demikian sebaliknya bila penawaran tenaga kerja ke perusahaan banyak (oversupply) maka pembayaran kompensasi cenderung rendah.

5) Organisasi karyawan

Organisasi karyawan yang ada dalam perusahaan seperti serikat kerja akan turut mempengaruhi kebijakan besar atau kecilnya pemberian kompensasi.

6) Peraturan dan perundang-undangan

Adanya peraturan perundang-undangan yang ada mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam pemberian kompensasi, misalnya diberlakukannya kebijakan pemberian Upah Minimum Regional (UMR).

2.2.6 Kompensasi Finansial

Kompensasi secara umum dibagi atas dua bagian yakni kompensasi dalam bentuk uang yang disebut kompensasi finansial dan kompensasi dalam bentuk bukan uang yang disebut kompensasi non finansial (Mondy et al., 1995). Kompensasi dalam penelitian ini berkaitan dengan kompensasi finansial. Kompensasi finansial merupakan kompensasi dalam bentuk uang yang diberikan kepada pegawai dalam organisasi. Pada umumnya terdapat tiga bentuk komponen kompensasi finansial yang diberikan kepada pegawai dalam suatu organisasi meliputi gaji, tunjangan dan insentif. Menurut Wirajaya (2015) di Dinas Kesehatan terdapat empat bentuk kompensasi yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Gaji

Gaji sebagai komponen kompensasi yang menyangkut analisis gaji dimana pegawai yang dibayarkan secara sistematis atas usaha yang disumbangkan kepada organisasi. Tujuan pemberian gaji kepada pegawai yaitu sebagai bentuk imbalan yang adil dan layak diterima oleh pegawai. Terdapat banyak masalah terkait

dengan fungsi balas jasa tersebut. Masalah tersebut meliputi tingkat, struktur dan penetapan gaji per individu, metode penetapan gaji tidak langsung, gaji pegawai lepas dan pengawasan gaji. Pemberian gaji yang efektif dilakukan dengan pemberian gaji tepat waktu terhadap pegawai (Simmamora, 2006). Selain terkait ketepatan waktu, kebijakan gaji juga perlu kejelasan penghitungan dan sosialisasi kepada pegawai yang artinya organisasi harus mengkomunikasikan kepada pegawai dan perlunya transparansi (Armstrong, 1996).

2. Tunjangan

Tujuan utama pemberian tunjangan kepada pegawai agar pegawai tersebut bekerja lebih lama dalam suatu organisasi (Flipppo, 1994). Selain itu dijelaskan juga bahwa tunjangan dapat dibagi menjadi beberapa jenis. Adapun pembagian tersebut adalah sebagai berikut :

- Pembayaran terhadap waktu saat tidak bekerja yang meliputi pembayaran jam istirahat, pembayaran makan siang, pembayaran terhadap waktu cuti, hari libur dan waktu dalam memberikan suara seperti pemilu.
- Perlindungan terhadap bahaya misalnya penyakit, keadaan cedera, hutang, pengangguran, ketidakmampuan bekerja secara tetap, usia lanjut dan kematian.
- Pelayanan terhadap pegawai seperti perumahan, makanan dan rekreasi
- Pembayaran yang dituntut oleh hukum seperti kompensasi pengangguran, asuransi dalam bekerja, asuransi usia lanjut.

3. Insentif

Insentif adalah penghargaan terhadap pegawai atas hasil kerjanya yang diberikan dalam bentuk uang dan cenderung tidak pasti dalam tiap bulan. Insentif umumnya diberikan kepada pegawai yang bekerja dengan tanggung jawab yang lebih besar dan berhasil dalam melaksanakan tugas tersebut (Asa`ad, 2002). Tujuan pemberian insentif mencakup pemberian rangsangan agar pegawai bekerja secara maksimal untuk mencapai prestasi yang tinggi, mempertahankan pegawai yang berprestasi untuk tetap berada di suatu organisasi dan menumbuhkan semangat, motivasi dan kepuasan dalam bekerja serta meningkatkan status sosial pegawai tersebut (Nasution, 1994).

4. Jasa pelayanan

Jasa pelayanan juga merupakan salah satu bentuk kompensasi finansial. Jasa pelayanan kesehatan oleh Dinas Kesehatan pengelolaannya diserahkan kepada puskesmas. Umumnya pembagian jasa pelayanan diatur secara internal oleh pihak puskesmas. Terdapat tiga jenis jasa pelayanan yang diberikan oleh puskesmas yaitu jasa pelayanan yang diperoleh dari dana kapitasi Jaminan Kesehatan Nasional (JKN), jasa pelayanan Jamkesda dan jasa pelayanan umum. Jasa pelayanan umum adalah jasa pelayanan yang berasal dari dana perseorangan di luar JKN dan Jamkesda. Sistem pembagian jasa pelayanan JKN diatur dalam Permenkes Nomor 19 tahun 2014 dan Permenkes Nomor 28 tahun 2014. Pembagian jasa pelayanan jamkesda diatur oleh peraturan masing masing daerah sedangkan jasa pelayanan umum diatur oleh pihak puskesmas.

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Mathis dan Jackson (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya :

- 1) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi,
- 2) Kemauan untuk mengorbankan tercapainya kepentingan organisasi, dan
- 3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

Berdasarkan teori-teori tersebut dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang dimiliki karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan dan bersedia untuk tetap bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi.

Spector (diacu dalam Puspitawati, 2013) menyebutkan dua perbedaan konsepsi tentang komitmen organisasional, yaitu :

1) Pendekatan pertukaran (*exchange approach*)

Komitmen pada organisasi sangat ditentukan oleh pertukaran kontribusi yang dapat diberikan perusahaan terhadap anggota dan anggota terhadap organisasi, sehingga semakin besar kesesuaian pertukaran yang disadari pandangan anggota maka semakin besar pula komitmen mereka pada organisasi.

2) Pendekatan psikologis

Pendekatan ini lebih menekankan orientasi yang bersifat aktif dan positif dari anggota terhadap organisasi, yakni sikap atau pandangan terhadap organisasi tempat kerja yang akan menghubungkan dan mengaitkan keadaan seseorang dengan organisasi.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut John dan Taylor (diacu dalam Puspitawati, 2013), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional antara lain :

- 1) Karakteristik pribadi yang berkaitan dengan usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan jenis kelamin.
- 2) Karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan peran, self employment, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- 3) Pengalaman kerja dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologis dengan organisasi.
- 4) Karakteristik struktural yang meliputi kemajuan karier dan peluang promosi, besar atau kecilnya organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

Steers dan Porter (diacu dalam Puspitawati, 2013) menyimpulkan ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

- 1) Faktor personal yang meliputi *job satisfaction, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
- 2) Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor ini akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
- 3) Non-organizational factors, yang meliputi *availability of alternative job*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain.

Meyer dan Allen (diacu dalam Puspitawati, 2013) merumuskan tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu :

- 1) Komitmen afektif (*affective commitment*) berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan tersebut.
- 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.
- 3) Komitmen normatif (*normative commitment*) menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan

normative commitment yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

2.4 Kinerja Pegawai

2.4.1 Pengertian Kinerja

Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2000) bahwa istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja (output) secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivai (2005), menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Gibson, et al., (1996) dalam Gorda (2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu yang diukur dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu (Mangkunegara, 2006).

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan atau organisasi yang bersangkutan. Kinerja dapat diukur melalui pengukuran tertentu (standar) dimana kualitas adalah berkaitan dengan mutu kerja yang dihasilkan,

sedangkan kuantitas adalah jumlah hasil kerja yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu, dan ketepatan waktu adalah kesesuaian waktu yang telah direncanakan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang sangatlah tidak cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey dan Blanchard, diacu dalam Dharmawan, 2011). Berdasarkan definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja adalah kemampuan melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan atau merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu.

2.4.2 Pengukuran Kinerja

Terdapat tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan dalam pengukuran kinerjanya yaitu pelaku (input), perilaku (proses) dan hasil kerja (output) (Mahmudi, 2005) :

1) Kinerja berbasis pelaku

Lebih menekankan pada pegawai pelaksana kinerja, Penilaian kinerja difokuskan pada pelaku dengan atribut-atribut, karakteristik dan kualitas personal yang dipandang sebagai faktor utama kinerja.

2) Kinerja berbasis perilaku

Tidak semata-mata berfokus pada faktor pegawai, namun berkonsentrasi pada perilaku yang dilakukan seseorang dalam melakukan kerja.

3) Kinerja berbasis hasil kerja

Kinerja berbasis hasil kerja difokuskan pada pengukuran hasil. Selain memfokuskan pada hasil juga harus tetap memperhatikan faktor perilaku dan kualitas personal.

Mangkunegara (2006) menyatakan, kinerja dapat diukur dengan memprtimbangkan beberapa faktor sebagai berikut.

- 1) Kualitas yaitu mutu pekerjaan sebagai output yang dihasilkan.
- 2) Kuantitas yaitu mencakup jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam kurun waktu yang ditentukan.
- 3) Ketepatan waktu, menyangkut tentang kesesuaian waktu yang telah direncanakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2.4.3 Penilaian kinerja

Penilaian kinerja menurut Gorda (2006) adalah :

- 1) Penilaian kinerja menyediakan berbagai informasi untuk keperluan pengambilan keputusan tentang promosi, mutasi, demosi, pelatihan dan penetapan kebijaksanaan kompensasi.
- 2) Penilaian kinerja merupakan media antara pimpinan dan bawahan untuk bersama-sama mengevaluasi bawahan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan atau berbagai faktor sukses bagi kinerja seseorang atau institusi, maka terbukalah jalan menuju profesionalisme yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dilakukan selama itu. Penilaian kinerja memiliki sejumlah tujuan dalam berorganisasi (Robbins, 2008) adalah sebagai berikut :

- 1) Penilaian dipergunakan untuk pengambilan keputusan personalia yang penting seperti dalam hal promosi, transfer atau pemberhentian
- 2) Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan
- 3) Penilaian kinerja dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan
- 4) Penilaian kinerja untuk memenuhi tujuan umpan balik yang ada terhadap karyawan tentang bagaimana organisasi/perusahaan memandang kinerja mereka.

Penilaian kinerja harus dilakukan secara sistematis dan konsisten ke arah obyektifitas yang tinggi. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk menentukan penghargaan. Penilaian kinerja adalah mengukur efektivitas pemanfaatan sumber daya manusia dalam organisasi. Penilaian yang efektif harus mengidentifikasi kinerja yang sesuai dengan standar, mengukur kriteria-kriteria yang harus diukur dan selanjutnya memberi *feed back* kepada pegawai atau karyawan.

2.4.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Simamora (1995) diacu dalam Mangkunegara (2006), kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut :

- 1) Faktor individual yang terdiri dari: kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari; persepsi, attitude, personality, pembelajaran, motivasi.
- 3) Faktor organisasi yang terdiri dari: sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, job design.

Mahmudi (2005) menyatakan faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut.

- 1) Faktor yang dipersonal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang di berikan oleh rekan dalam suatu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan tim.
- 4) Faktor system, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau insfrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berbagai faktor manajemen Sumber Daya Manusia yang memiliki pengaruh terhadap kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan, menurut Hasibuan (2007) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Davis (2000) menyatakan, pimpinan menunjukkan pelaku yang memiliki kemampuan pemimpin, sedangkan kepemimpinan kemampuan dan pribadi yang dimiliki pemimpin dalam menggerakkan bawahannya, yang mencakup aspek ide atau gagasan, perasaan, sikap dan perilaku. Tipe kepemimpinan dalam organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena pimpinan memiliki wewenang yang sangat tinggi dalam mengatur jalannya organisasi.
- 2) Pendidikan, merupakan suatu proses pemerdayaan yaitu proses untuk mengungkapkan potensi yang dimiliki manusia, yang selanjutnya dapat memberikan sumbangan kepada keberdayaan masyarakat, atau merupakan suatu proses jangka panjang untuk membentuk manusia seutuhnya.
- 3) Kompensasi, menurut Handoko (2001) adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kinerja mereka yang dibedakan antara kompensasi langsung berupa gaji atau upah, dan kompensasi tidak langsung berupa pemberian pembagian keuntungan atau manfaat di luar gaji atau upah. Kompensasi dipandang penting bagi karyawan, karena besarnya kompensasi yang diberikan merupakan serminan ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri.
- 4) Situasi kerja dalam organisasi juga mempengaruhi dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan, karena situasi kerja yang baik berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Situasi kerja dimaksud adalah hubungan antar

karyawan, hubungan antar atasan dengan bawahan, kelengkapan sarana dan prasarana kerja, dan dukungan lingkungan kerja.

- 5) Kedisiplinan, menurut Hasibuan (2007) adalah fungsi operatif keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin disiplin karyawan, semakintinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu pernah dilakukan oleh Mawar (2007). Peneliti mencoba menguji pengaruh kompensasi, pelatihan, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di PT Askes (Persero) kantor cabang Denpasar secara statistik dan menjelaskan secara deskriptif maupun kuantitatif. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi, pelatihan, kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan mempengaruhi kinerja pegawai PT Askes (Persero) kantor cabang Denpasar.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Wirajaya (2015). Peneliti mencoba menguji pengaruh kompensasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Kota Denpasar secara statistik dan menjelaskan secara deskriptif maupun kuantitatif. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja pegawai Puskesmas Kota Denpasar. Selain itu juga terdapat penelitian terdahulu yang bersumber dari kumpulan jurnal nasional dan internasional. Untuk lebih jelasnya dapat terlihat pada tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Peneltian	Hasil Penelitian	Hubungan dengan penelitian ini
1	Baytok & Ergen (2013)	The Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behaviour: A Study in Five Star Hotel Enterprises in Istanbul and Afyonkarahisar	Regresi Linier Berganda	Terdapat hubungan positif antara Servant Leadership dengan Organizational Citizenship Behaviour	Penelitian ini juga menjelaskan mengenai pengaruh model kepemimpinan dan data diolah menggunakan regresi linier berganda
2	I.G.G. Djestawana (2012)	Pengaruh Pengembangan Organisasi, Kepemimpinan, Jenjang Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Puskesmas	Structural Equation Modelling	kepemimpinan merupakan faktor yang paling dominan dalam menentukan kinerja pegawai	Penelitian ini juga menjelaskan mengenai pengaruh model kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
3	Wibisono (2011)	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi tentang Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas Turen di Malang)	Regresi Linier Berganda	kepemimpinan memiliki hubungan yang erat dalam pengaruhnya terhadap kinerja pegawai	Penelitian ini juga menjelaskan mengenai pengaruh model kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan data diolah menggunakan regresi linier berganda

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Peneltian	Hasil Penelitian	Hubungan dengan penelitian ini
4	Carmen Otero-Neira, Concepción Varela-Neira and Belén Bande (2016)	Supervisory servant leadership and employee's work role performance	Structural Equation Modelling	Model kepemimpinan servant leadership memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai	Penelitian ini juga menjelaskan mengenai pengaruh model kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
5	Mingming Feng, Xiaodan Wang and Jagjit S. Saini (2015)	Monetary compensation, workforce oriented corporate social responsibility, and firm performance	Regresi Linier Berganda	Peningkatan kompensasi dalam bentuk finansial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Penelitian ini juga menjelaskan mengenai pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai
6	Rusliza Yahaya and Fawzy Ebrahim (2016)	Leadership styles and organizational commitment: literature review	Review literatur sistematis	Model kepemimpinan servant leadership memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai	Penelitian ini juga menjelaskan mengenai pengaruh model kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Hubungan dengan penelitian ini
7	Zhonghua Zhang, John Chi-Kin Lee and Ping Ho Wong. (2016)	Multilevel structural equation modeling analysis of the servant leadership construct and its relation to job satisfaction	Multilevel confirmatory factor analysis (MLCFA) dan multilevel structural equation modeling (MLSEM)	Model kepemimpinan servant leadership memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai	Penelitian ini juga menjelaskan mengenai pengaruh model kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

2.6 Hipotesis dan Kerangka Pemikiran

Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah merupakan salah satu lembaga pemerintah yang beroperasi dalam pengelolaan kesehatan masyarakat di wilayah Lampung Tengah dan sekitarnya. Kinerja pegawai yang baik tentunya merupakan hal yang penting karena hal ini akan berdampak secara langsung terhadap pengoperasian Dinas Kesehatan dalam pemenuhan kebutuhan kesehatan masyarakat Lampung Tengah. Untuk melihat kinerja pegawai yang baik, maka harus terlebih dahulu menganalisis faktor – faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, seperti *servant leadership*, kompensasi dan komitmen organisasi. Berdasarkan permasalahan, tujuan penelitian, landasan teori yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

2.6.1 Pengaruh Servant Leadership Dengan Kinerja Pegawai

Trompenaars dan Voerman (2010 hal 3) mengemukakan bahwa *Servant Leadership* adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Seorang *servant leader* adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif. Hasil penelitian Yahaya dan Ebrahim (2016), ditemukan bahwa model kepemimpinan servant leadership memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu hasil penelitian Zhang, Lee dan Wong (2016), juga menemukan bahwa model kepemimpinan servant leadership memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut :

H1 : *servant leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah.

2.6.2 Pengaruh Kompensasi Dengan Kinerja Pegawai

Kompensasi merupakan seluruh pendapatan baik berbentuk uang maupun barang yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas jasa yang dilakukan kepada organisasi (Hasibuan, 2007). Kompensasi juga merupakan bentuk penghargaan baik finansial maupun non finansial yang diberikan kepada pegawai dengan adil dan layak atas usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama (Tulus diacu

dalam Wirajaya, 2015). Hasil penelitian Feng, Wang dan Saini (2015), menemukan bahwa peningkatan kompensasi dalam bentuk finansial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut :

H2 : Kompensasi yang didapatkan oleh pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah.

2.6.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Pegawai

Mathis dan Jackson (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Hasil penelitian Puspitawati (2013), menemukan bahwa komitmen yang ditunjukkan oleh organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis berikut :

H3 : Komitmen organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah.

2.6.4 Pengaruh Servant Leadership, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Dengan Kinerja Pegawai

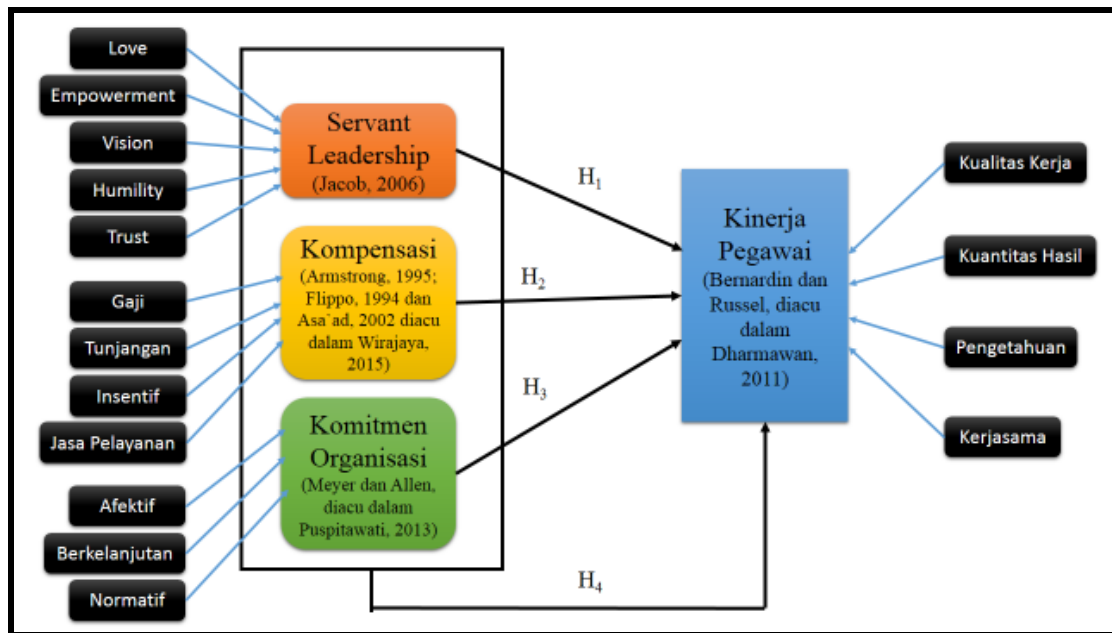
Gibson, et al., (1996) dalam Gorda (2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi. Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan waktu yang diukur dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu (Mangkunegara, 2006). Berdasarkan pembahasan pustaka diatas, ditemukan bahwa tiga variabel yang mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan, kompensasi dan komitmen organisasi.

H4 : *servant leadership*, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah.

2.6.5 Kerangka Pemikiran

Dari keempat hipotesis diatas dapat dibuat kerangka pemikiran, dimana kerangka pemikiran bertujuan untuk mengemukakan secara umum mengenai penelitian yang akan dilakukan dengan variabel yang akan diteliti. Kerangka berpikir dalam penelitian ini terdiri dari 1 variabel terikat (*dependen*) yaitu kinerja pegawai

dan 3 variabel bebas (*independen*) yang meliputi variabel *servant leadership*, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara dua variabel atau lebih, yaitu mencari sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen (Nazir, 2009). Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *servant leadership*, kompensasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah. Teknik pengambilan data adalah dengan kuisioner berupa pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk diisi sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah, yang berlokasi di Kabupaten Lampung Tengah, Provinsi Lampung kepada karyawan yang bekerja di Dinas Kesehatan. Kegiatan penelitian dilaksanakan pada bulan April tahun 2017.

3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Hasan (2002 hal 58), populasi merupakan totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Objek yang akan diteliti didalam populasi disebut elemen populasi atau

unit analisis, berupa orang, perusahaan, media, dan sebagainya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah. Menurut Hasan (2002 hal 58) sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas, dan bisa dianggap bisa mewakili populasi. Yang menjadi sampel dalam penelitian ini, yaitu karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah. Didalam penelitian ini variabel yang digunakan ada tiga variabel yaitu model kepemimpinan *Servant Leadership* dari para atasan karyawan Dinas Kesehatan Lampung Tengah, Kompensasi yang didapat oleh karyawan Dinas Kesehatan Lampung Tengah, Komitmen organisasi yang ditunjukkan Dinas Kesehatan Lampung Tengah dan Kinerja Karyawan Dinas Kesehatan Lampung Tengah. Dikarenakan jumlah karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah sebanyak 700 orang, maka untuk menentukan besarnya sampel jika jumlah populasi tidak diketahui sebaiknya digunakan rumus Slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{N(d^2) + 1} = \frac{700}{700(0,05^2) + 1} = 254,44 = 255$$

Dimana :

n = Jumlah sampel

N = Populasi

d = nilai presisi 95% = 0,05

Berdasarkan perhitungan diatas, maka didapat ukuran sampel sebanyak 255 responden yang merupakan karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung

Tengah yang harus diwawancara. Ukuran sampel sebanyak 255 responden dianggap sudah dapat mewakili populasi sehingga kesimpulan penelitian dari pengumpulan data yang diperoleh melalui sampel tersebut dapat menggambarkan karakteristik populasi.

3.4 Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Wawancara langsung kepada pegawai Dinas Kesehatan Lampung Tengah.
2. Dokumentasi, literatur atau data terkait yang dimiliki perusahaan.
3. Melalui media internet untuk pencarian berbagai sumber yang berkaitan dengan topik penelitian.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan kuesioner dengan pertanyaan tertulis. Sampel yang digunakan pada penelitian ini bersifat *non-probability sampling*, yaitu pengambilan sampel secara tidak acak melalui teknik *purposive sampling* dimana penarikan sampel yang dilakukan berdasarkan tujuan tertentu dari peneliti. Teknik *non-probability sampling* digunakan didalam penelitian ini dikarenakan sampel yang diteliti sudah ditetapkan yaitu karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah.

Daftar pertanyaan mencakup variabel dependen dan independen, yaitu variabel Servant Leadership, Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai. Responden menjawab dengan cara memberi tanda tertentu sesuai dengan jawaban responden pada kolom jawaban yang disediakan. Bentuk kuesioner yang akan dipilih adalah bentuk pilihan ganda (*multiple choice*), yaitu responden diminta untuk memilih salah satu dari sekian banyak banyak

kemungkinan jawaban atau alternatif. Skala yang digunakan adalah skala ordinal atau skala LIKERT, yaitu skala yang memiliki lima tingkat preferensi jawaban (Ghozali, 2011 hal 47). Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka pada lembar jawaban setiap variabel diberikan skor sebagai berikut:

- a. Sangat Setuju : skor 5
- b. Setuju : skor 4
- c. Netral : skor 3
- d. Tidak Setuju : skor 2
- e. Sangat tidak setuju : skor 1

3.5 Definisi Variabel

Variabel yang akan digunakan didalam penelitian ini dibedakan menjadi :

1. Variabel independen (bebas) adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya perubahan variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas (X) adalah *Servant Leadership* (X_1), Kompensasi (X_2) dan Komitmen Organisasi (X_3).
2. Menurut Sugiyono (2010), variabel dependen (terikat) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya perubahan variabel bebas. Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa variabel dependen adalah variabel yang timbul akibat ada faktor lain yang mempengaruhi. Karena itu yang menjadi variabel dependen atau variabel terikat (Y) pada penelitian ini adalah Kinerja Pegawai.

Untuk menjelaskan variabel penelitian dan pengukurannya maka perlu dibuat definisi operasional variabel penelitian seperti pada Tabel 3.1 berikut ini :

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan Dalam Kuisisioner
Servant Leadership – X ₁ (Jacobs, 2006)	Kasih Sayang	Merasa keberhasilan dan prestasi atasan merupakan prestasi karyawan	3, 4
	Pemberdayaan	Mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari orang lain.	1, 2
	Visi	Visi perusahaan dan atasan sesuai dengan karyawan	8, 9
	Kerendahan Hati	Atasan menunjukkan rasa hormat kepada bawahan.	5, 6
	Kepercayaan	Kepercayaan bawahan kepada pada atasan	7

Tabel 3.1 (lanjutan)
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan Dalam Kuisisioner
Komitmen Organisasi – X ₃ (Meyer dan Allen, diacu dalam Puspitawati, 2013)	Komitmen Afektif	Kesadaran anggota organisasi memiliki komitmen dan ikatan emosional didalam organisasi	21, 22, 23, 24, 25
	Komitmen Berkelanjutan	Kesadaran anggota organisasi akan kerugian jika meninggalkan organisasi	26, 27, 28, 29
	Komitmen Normatif	Perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi	30, 31
Kompensasi – X ₂ (Armstrong, 1995; Flippo, 1994 dan Asa`ad, 2002 diacu dalam Wirajaya, 2015)	Gaji	Kompensasi dalam bentuk uang yang diterima responden setiap bulan secara tetap	10, 11, 12
	Tunjangan	Kompensasi dalam bentuk uang di luar gaji pokok yang diterima responden	13, 14
	Insentif	Tambahan uang di luar gaji dan tunjangan yang diterima responden dan berasal dari pemerintah daerah	15, 16, 17
	Jasa pelayanan	Jasa pelayanan berupa jasa kesehatan yang diberikan kepada karyawan diluar dari gaji, tunjangan dan insentif.	18, 19, 20

Tabel 3.1 (lanjutan)
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Butir Pertanyaan Dalam Kuisisioner
Kinerja Pegawai - Y (Bernardin dan Russel, diacu dalam Dharmawan, 2011)	Kualitas Kerja	Pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan standar kerja, ketepatan waktu, dan akurat	32, 33, 34
	Kuantitas Hasil	Target, volume kerja yang telah ditetapkan berhasil dicapai	35, 36
	Pengetahuan	Karyawan mampu memahami tugas – tugas yang berkaitan dengan pekerjaan dan mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan atasan	37, 38
	Kerjasama	Karyawan mampu bekerjasama dengan rekan kerja, bersikap positif terhadap setiap pekerjaan tim, dan bersedia membantu anggota tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.	39, 40, 41

3.6 Uji Instrumen

Data yang sudah dianalisa nantinya akan diuji kembali melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dan reliabilitas instrumen dalam penelitian ini akan dilakukan kepada pada semua responden dari Dinas Kesehatan Lampung Tengah. Untuk melakukan pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan dengan menggunakan program *IBM Statistical Product and Service Solution v23* (IBM SPSS 23).

3.6.1 Uji Normalitas

Untuk mengetahui bahwa model regresi linier berganda yang diduga terpenuhi secara teori dan statistik digunakan evaluasi model dugaan. Uji yang digunakan ialah uji normalitas. Menurut Sugiyono (2014), cara mendeteksi normalitas adalah dengan melihat grafik *normal probability* atau histogram, yaitu dengan melihat penyebaran titik pada sumbu diagonal untuk grafik *normal probability* sedangkan untuk histogram dngan melihat kurva yang berbentuk lonceng. Menurut Sugiyono (2014), dasar pengambilan keputusan berdasarkan grafik *normal probability* adalah sebagai berikut :

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

3.6.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu variabel dalam kuesioner. Validitas merupakan kemampuan dari instrument untuk mengukur rancangan penelitian (Kumar, 2005). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan Uji Factor Analysis. Uji tersebut digunakan untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel (Joreskog, 1969). Analisis Faktor akan mengelompokkan masing-masing indikator pada beberapa faktor. Indikator dapat dikatakan sebagai bagian dari variabel jika memiliki nilai signifikansi < 0.05 (Joreskog, 1969).

Menurut Ghozali (2011), uji validitas dipergunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Menurut (Pratisto, diacu dalam Febrian, 2016), uji validitas dilakukan dengan metode sekali ukur (*one shot method*), dimana pengukuran dengan metode ini cukup dilakukan satu kali dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- Jika r_{hitung} positif dan $r_{hitung} > r_{tabel}$, butir pertanyaan tersebut valid.
- Jika r_{hitung} negatif atau $r_{hitung} < r_{tabel}$, butir pertanyaan tersebut tidak valid

Menurut Supranto (2002) diacu dalam Febrian (2016), validitas alat ukur dapat dicari dengan menggunakan rumus *Product Moment Coefficient of Correlation* berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum XiYi - (\sum Xi)(\sum Yi)}{\sqrt{n \sum Xi^2 - (\sum Xi)^2 (n \sum Yi^2 - (\sum Yi)^2)}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel x dan y

X_i = Skor masing - masing variabel yang ada di kuisisioner

Y_i = Skor total semua variabel kuesioner

N = Jumlah responden

3.6.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan suatu angka indeks yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur didalam mengukur gejala yang sama (Cronbach, 1991). Pengujian alat pengumpulan data yang kedua adalah pengujian reliabilitas instrumen. Suatu instrumen pengukuran dikatakan reliabel jika pengukurannya konsisten dan cermat akurat. Jadi uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi dari instrumen sebagai alat ukur, sehingga hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama (homogen) diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah.

Penelitian dapat dikatakan reliabel apabila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Formula yang dipergunakan untuk menguji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini adalah Koefisien Alfa (α) dari Cronbach (1991) dengan bantuan program SPSS. Pengukuran reliabilitas menggunakan uji statistik Cronbach Alpha dimana satu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Cronbach, 1991). Berdasarkan metode dari Cronbach (1991), apabila

diaplikasikan ke dalam penelitian ini maka nilai koefisien alpha Cronbach yang disarankan untuk ketiga variable sebaiknya lebih besar atau sama dengan 0,60.

- *Servant Leadership*

Instrumen penelitian pada variabel *servant leadership* memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan 0,60.

- Kompensasi

Instrumen penelitian pada variabel kompensasi memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan 0,60.

- Komitmen Organisasi

Instrumen penelitian pada variabel komitmen organisasi memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan 0,60.

- Kinerja Pegawai

Instrumen penelitian pada variabel kinerja pegawai memiliki reliabilitas yang memadai jika koefisien alpha Cronbach lebih besar atau sama dengan 0,60.

Pengujian realibilitas dapat diperoleh dengan rumus :

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_1^2} \right)$$

Dimana

$$\sigma_1^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{n}}{n}$$

Keterangan:

r_{11} = Reabilitas instrumen

k = Banyak butir pertanyaan

$\sum \sigma_1^2$ = Jumlah varian pertanyaan

σ_1^2 = Varian Total

Menurut Cronbach (1991), kategorisasi angka skala reliabilitas adalah sebagai berikut :

1. Antara 0,800 – 1,000 = Sangat Tinggi
2. Antara 0,600 – 0,799 = Tinggi
3. Antara 0,400 – 0,599 = Sedang
4. Antara 0,200 – 0,399 = Rendah
5. Antara 0,000 – 0,199 = Sangat Rendah

3.7 Analisis Data Dan Pengujian Hipotesis

3.7.1 Metode Analisis Data

Dalam menguji suatu hipotesis peneliti dapat menggunakan berbagai metode analisis. Apabila hipotesis dan kerangka analisis yang cukup sulit dan kompleks, maka peneliti dapat menggunakan salah satu teknik analisis, yaitu teknik analisis regresi linier berganda (*Multiple Regression Analysis*) yang dioperasikan melalui program IBM SPSS. Analisis regresi linier berganda ini digunakan untuk mengetahui pengaruh antara faktor *servant leadership*, kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Lampung Tengah. Rumus dalam analisis Regresi Linear Berganda adalah dengan model sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana :

Y = variabel kinerja pegawai

α = konstanta

β_1 = koefisien regresi variabel X_1

X_1 = variabel *servant leadership*

β_2 = koefisien regresi variabel X_2

X_2 = variabel kompensasi

β_3 = koefisien regresi variabel X_3

X_3 = variabel komitmen organisasi

3.7.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini dilakukan melalui data yang nantinya akan diolah melalui software IBM SPSS 23 for Windows untuk menampilkan dan melakukan pengujian hipotesis mengenai *servant leadership*, kompensasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Lampung Tengah. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a) Uji secara Simultan (Uji F)

Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan (serempak) terhadap variabel terikat. Bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut :

- $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 0$, artinya secara serempak tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.
- $H_a : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 \neq 0$, artinya secara serempak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$
- H_a diterima jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

b) Uji secara Parsial (Uji t)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara parsial (individual) menerangkan apakah masing-masing variabel bebas *servant leadership*, kompensasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Lampung Tengah. Prosedur pengujian yang digunakan, sebagai berikut :

- Jika nilai signifikansi Uji t > 0.05 , maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti variabel bebas yang terdiri dari *servant leadership*, kompensasi dan komitmen organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Lampung Tengah.
- Jika nilai signifikansi Uji t < 0.05 , maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti variabel bebas yang terdiri dari *servant leadership*, kompensasi dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Lampung Tengah.

c) Pengujian Statistik Melalui Kriteria *Goodness of Fit* (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011 hal 97). Nilai

koefisien determinasi antara 0 sampai 1. Nilai (R^2) yang lebih kecil berarti kemampuan variabel dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai (R^2) mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir seluruh informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, penerapan *servant leadership* di Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah dianggap baik.
2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, penerapan komitmen organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah belum dianggap baik.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, penerapan komitmen organisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah dianggap baik.
4. Secara bersama-sama *servant leadership*, kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah ditentukan oleh *servant leadership*, kompensasi dan komitmen organisasi, di mana jika semakin baik penerapan

servant leadership, kompensasi dan komitmen organisasi maka semakin meningkat pula kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan di Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah dianggap cukup baik.

5.2 Saran

1. Hasil penemuan yang diperoleh memberikan indikasi bahwa faktor *servant leadership*, kompensasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah. Oleh karena itu diharapkan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan penerapan *servant leadership*, kompensasi dan komitmen organisasi yang positif yang dimiliki agar dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah.
2. Pemberian skor yang dilakukan pada kuisioner variabel motivasi (X_1), menunjukkan bahwa terdapat beberapa pernyataan yang memiliki nilai skor rendah, yang mengindikasikan sebagian karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah, belum merasa bahwa kepercayaan pada atasan didasarkan pada persamaan prinsip yang ditunjukkan oleh atasan dan tidak merasa bahwa setelah bekerja kemampuan dan prinsip pribadi karyawan menjadi lebih mirip dengan atasan. Disarankan kepada pihak Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah agar dilakukan pelatihan dan pengembangan kepada para karyawan

dari seluruh tingkat agar para karyawan dapat bekerja sama di seluruh tingkatan manajemen.

3. Pemberian skor yang dilakukan pada kuisioner variabel kompensasi (X_2), menunjukkan bahwa terdapat beberapa pernyataan yang memiliki nilai skor rendah, yang mengindikasikan sebagian karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah, belum merasa bahwa gaji yang di terima sudah memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup, belum merasa bahwa tunjangan yang di terima sudah memadai dan telah sesuai dengan masa kerja, belum merasa bahwa insentif yang terima telah dibagikan secara adil, tepat waktu dan mengalami kenaikan dan belum merasa Jaspel yang diterima diberikan tepat waktu. Disarankan kepada pihak Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah agar melakukan penerapan pemberian gaji, tunjangan, insentif dan jaspel yang lebih adil, tepat waktu serta sesuai dengan kebutuhan hidup dan masa kerja.
4. Pemberian skor yang dilakukan pada kuisioner variabel komitmen organisasi (X_3), menunjukkan bahwa terdapat beberapa pernyataan yang memiliki nilai skor rendah, yang mengindikasikan sebagian karyawan Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah belum merasa memiliki sedikit pilihan bila meninggalkan Dinas Kesehatan dan belum merasa bahwa karyawan bahagia menghabiskan sisa karir bekerja di Dinas Kesehatan. Disarankan kepada pihak Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah agar lebih meningkatkan komitmen yang dimiliki oleh organisasi sehingga karyawan merasa nyaman

bekerja dan menghabiskan sisa karir di Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah.

5. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yang apabila diatasi pada penelitian selanjutnya, dapat memperbaiki hasil penelitian, yaitu, selanjutnya mungkin dapat mengkaitkan kajian variabel *servant leadership*, kompensasi dan komitmen organisasi yang berpengaruh pada kinerja pegawai dengan penambahan variabel – variabel lainnya yang belum dikaji didalam penelitian ini sehingga diharapkan dapat menjadi penelitian yang lebih baik kedepannya.

Daftar Pustaka

- Adman, S., 2004. Kepemimpinan dan Produktivitas Kerja (Studi Tentang Perilaku Kepemimpinan dalam Menunjang Produktivitas Kerja Karyawan di Pondok Pesantren Daarut Tauhid Bandung). *JPIS FPIPS UPI*.
- Armstrong, M. 1996. *A Handbook of Personnel Management Practices*. London: Kogan Page Limited.
- Asa'ad, M. 2002. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Liberty.
- Baytok, A. dan Ergen, F. D. 2013. The effect of servant leadership on organizational citizenship behavior: a study in five star hotel enterprises in Istanbul and Afyonkarahisar. *Journal of Business Research*. Vol 5, 105-132.
- Darwito. 2008. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada RSUD Kota Semarang)*. Tesis Sarjana Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang (tidak dipublikasikan).
- Davis, K. dan Jhon W. N. 2000. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Dharmawan, I Made Yusa. 2011. *Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin Dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar*. Tesis Sarjana Program Pascasarjana Universitas Udayana Denpasar (tidak dipublikasikan). 200 hal.

- Djestawana, I.G.G. 2012. Pengaruh Pengembangan Organisasi, Kepemimpinan, Jenjang Karir terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Puskesmas. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional*. Vol 6, pp.261–265.
- Febrian, Angga 2016. *Analisis Pengaruh Bauran Pemasaran Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Keputusan Pembelian Mobil Pada PT Astra International Isuzu Lampung*. Tesis : Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung. 121 Hal.
- Feng, Mingming, Xiaodan Wang and Jagjit S. Saini. 2015. Monetary compensation, workforce oriented corporate social responsibility, and firm performance. *American Journal of Business*. Vol. 30 Iss 3 pp. 196 – 215
- Flippo, E.B. 1994. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam dan Kusnasriyanti Y. 2005. Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Komitmen Tujuan Anggaran Dan Job Relevant Information Sebagai Variabel Intervening (Penelitian Terhadap Perusahaan Manufaktur Di Indonesia), *Jurnal Akuntansi SNA VIII*, 6-5 Desember 2006.
- Ghozali, I. 2011. *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ketiga. Denpasar : Astabrata Bali.
- Handoko, TH. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE Press.
- Hasan, I. 2002. *Pokok-Pokok Materi Metode Penelitian dan Aplikasinya*. Bogor : Ghalia.

- Hasibuan, M. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan kesepuluh. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jacobs, G. A. 2006. Servant leadership and follower commitment. *School of Leadership Studies Regent Univesity*, 1-16.
- Kartono, K. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Kementerian Kesehatan. 2004. Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 128/MENKES/SK/II/2004 Tentang Kebijakan Dasar Pusat Kesehatan Masyarakat.
- Kementerian Kesehatan. 2014. Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 75 Tahun 2014 Tentang Pusat Kesehatan Masyarakat.
- Kementerian Kesehatan. 2010. Rencana Strategis Kementerian Kesehatan Tahun 2010-2014.
- Liden, R. C., S.J. Wayne, H. Zhao and D. Henderson. 2008. Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly* Vol. 19, p161-177.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan kedua. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi keempat. Yogyakarta : BPFE.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2011. *Human Resources Management*. Penerjemah : Diana Angelica. Jakarta : Salemba Empat.

- Mawar. 2007. *Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PT.Askes (Persero) Kantor Cabang Denpasar*. Tesis Sarjana Magister Manajemen Universitas Udayana (tidak dipublikasikan).
- Misnaniarti, 2010. Aspek Penting Pengembangan Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) Kesehatan Di Era Desentralisasi. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat*. Vol 1, pp.12–19.
- Mitfah, T. 2007. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mondy, R.W., Sharplin, A. dan Flipo, E.B. 1995. *Management: Concepts and Practices IV*. Boston: Allyn and Bacon.
- Nasution, Mulia. 1994. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Djambatan.
- Nazir, Mohammad. 2009. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, S. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Organisasi*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Otero-Neira, Carmen, Concepción Varela-Neira and Belén Bande. 2016. Supervisory servant leadership and employee's work role performance. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37 Iss 7 pp. 860 – 881
- Puspitawati, Ni Made Dwi. 2013. *Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional : Pengaruhnya Terhadap Kualitas Layanan Hotel Bali Hyatt Sanur*. Tesis Sarjana Program Pascasarjana Universitas Udayana (tidak dipublikasikan). 131 hal.

- Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Cetakan Pertama. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P., 2008. *Perilaku Organisasi* Edisi Kedua. Jakarta : PT Prehallindo.
- Robbins, S dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sendjaya, S. & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal Of Leadership and Organization Studies*. Vol 9, 5764.
- Siagian, S.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Pertama. Jakarta: Bumi Aksara
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Yogyakarta : STIE YKPN
- Smith, C. 2005. *Servant leadership: the leadership theory of Robert K. Greenleaf*. Info 640-MGMT.OF INFO. ORGS
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta : Bandung.
- Tirtayana, I.G.M. 2005. *Analisis Faktor Faktor Yang Berkontribusi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas Di Kabupaten Karangasem*. Tesis Sarjana Program Pascasarjana Universitas Udayana (tidak dipublikasikan).
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber daya Manusia*. Bandung : Mandarmaju.
- Trompenaars, F. and Voerman, E. 2010. *Harnessing the strength of the world's most powerful management philosophy: Servant-Leadership across cultures*. New York : McGraw-Hill.

- Walpole RE. 1982. Pengantar Statistika Edisi Ke 3: Bambang S. Penerjemah. Jakarta: Gramedia. Terjemahan dari *Introduction to Statistics 3rd edition*. 516 hal
- Wibisono, A., 2011. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi tentang Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas Turen di Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 9(3), pp.1000–1010.
- Wijaya, I.P.G., 2012. *Penerapan Manajemen Berbasis Tri Hita Karana Pada Kepuasan Kerja, Komitmen Kerja Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Perawat Dan Bidan Di Unit Rawat Inap Rumah Sakit Umum Bangli*. Tesis Sarjana Program Pascasarjana Universitas Udayana (tidak dipublikasikan).
- Wirajaya, Made Karma Maha. 2015. Hubungan Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Puskesmas Di Kota Denpasar. Tesis Sarjana Program Pascasarjana Universitas Udayana (tidak dipublikasikan). 140 hal.
- Yahaya, Rusliza and Fawzy Ebrahim. 2016. Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*. Vol. 35 Iss 2 pp. 190 - 216
- Yukl, G. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta : PT Indeks.
- Zhang, Zhonghua, John Chi-Kin Lee and Ping Ho Wong. 2016. Multilevel structural equation modeling analysis of the servant leadership construct and its relation to job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 37 Iss 8 pp. 1147 – 1167.