

**PENGARUH KOMPENSASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGRI SIPIL PADA  
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
PROVINSI LAMPUNG**

**TESIS**

**Oleh :**

**DINA FITRIYANA**



**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTASEKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITASLAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG**

**2017**

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF COMPENSATION AND LEADERSHIP STYLE TOWARD CIVIL SERVANT EMPLOYEES PERFORMANCE ON DEPARTMENT OF EDUCATION AND CULTURE PROVINCE LAMPUNG**

**DINA FITRIYANA**

The approach of this research is quantitative research method with descriptive approach. Quantitative research methodology with descriptive approach. In this study case study focused on the influence of compensation and Leadership Style on the Performance of civil servants in the Office of Education and Culture of Lampung Province. This study focuses on leadership styles of democratic, liberal and authoritarian leadership styles. Of the three styles of leadership, the style of democratic leadership turned out to give a significant influence on the performance of civil servants environment Department of Education and Culture of Lampung Province. In addition to leadership style, this study also examines the compensation problem given by the institution in this case the Department of Education and Culture of Lampung Province, both routine and incidental compensation.

The number of respondents was 100 people, Echelon III: 2 respondents from 9 people, Echelon IV: 8 respondents from 35 people and staff 89 respondents from 356 people. Simultaneously all independent variables significantly influence the dependent variable with the sig value.  $0,000 < \alpha 0.05$ . The influence of the two independent variables is positive, the higher the compensation, and the leadership style will result in higher performance.

The result of hypothesis testing ( $H_{a2}$ ) has proved that there is influence between leadership style on employee performance. Through the calculation that has been done obtained t value of 13,710 with the significance of the result of 0.000 is smaller than 0.05, which means that the hypothesis in this study received  $H_a$ . This test statistically proves that leadership style has a positive effect on the performance of Civil Servant means that leadership style variables significantly influence the performance of Civil Service Official of Lampung Province Education and Culture Office, this is caused by a good leadership style then the performance of Civil Service Official of Education Office And Culture of Lampung Province will be good, so the more Head of Department of Education and Culture of Lampung Province can improve the leadership style then the performance of employees will be increasing.

**Keywords:** Compensation, Leadership Style, and Employee Performance.

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH KOMPENSASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN PROVINSI LAMPUNG**

**DINA FITRIYANA**

Pendekatan penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Metodologi penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Dalam penelitian ini studi kasus dititikberatkan pada pengaruh kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja PNS di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. Penelitian ini berfokus pada gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan demokratis, liberal dan otoriter. Dari tiga gaya kepemimpinan tersebut, gaya kepemimpinan demokratis ternyata lebih memberi pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil lingkungan Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Lampung. Selain gaya kepemimpinan, penelitian ini juga meneliti masalah kompensasi yang diberikan instansi dalam hal ini Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung, baik kompensasi yang bersifat rutin maupun yang bersifat insidental.

Jumlah responden yang diperoleh sebanyak 100 orang, dengan rincian Eselon III: 2 responden dari 9 orang, Eselon IV: 8 orang responden dari 35 orang dan staff 89 responden dari 356 orang. Secara simultan semua variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat dengan nilai sig.  $0,000 < \alpha 0,05$ . Pengaruh yang diberikan kedua variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi kompensasi, dan gaya kepemimpinan maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Hasil pengujian hipotesis ( $H_{a2}$ ) telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 13.710 dengan taraf signifikansi hasil sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa hipotesis dalam penelitian ini menerima  $H_a$ . Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil artinya bahwa variabel gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung, hal ini disebabkan dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik maka kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung akan baik, dengan demikian semakin Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung dapat meningkatkan gaya kepemimpinannya maka kinerja pegawai pun akan semakin meningkat.

Kata Kunci : Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kinerja Pegawai.

**PENGARUH KOMPENSASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGRI SIPIL PADA  
DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
PROVINSI LAMPUNG**

**Oleh:**

**DINA FITRIYANA**

**Tesis**

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
**MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

Program Pascasarjana Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTASEKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITASLAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2017**

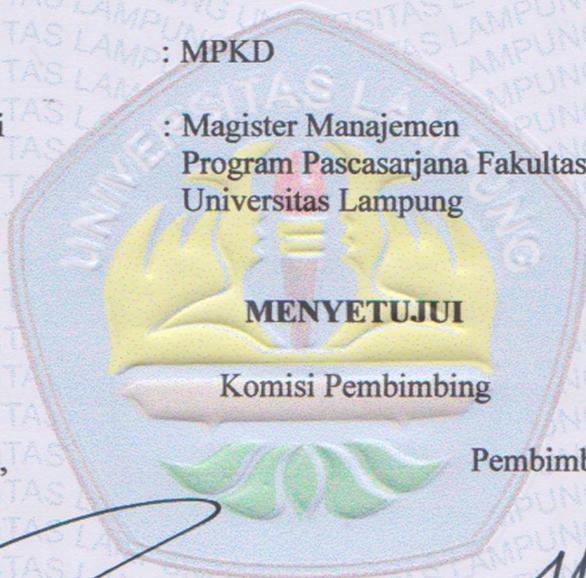
Judul Tesis : **PENGARUH KOMPENSASI DAN GAYA  
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS  
PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
PROVINSI LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : *Dina Fitriyana*

Nomor Pokok Mahasiswa : 1421011008

Konsentrasi : MPKD

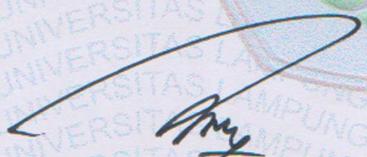
Program Studi : Magister Manajemen  
Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lampung

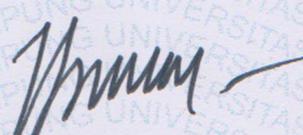


Komisi Pembimbing

Pembimbing I,

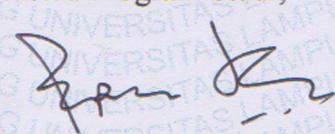
Pembimbing II,

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

  
**Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**  
NIP 19711121 199512 1 001

Program Studi Magister Manajemen  
Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lampung

Ketua Program Studi,

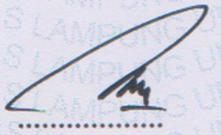
  
**Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.**  
NIP 19691128 200012 2 001

**MENGESAHKAN**

**1. Komisi Penguji**

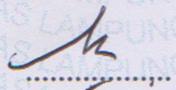
**1.1. Ketua Komisi Penguji  
(Pembimbing I)**

**: Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si** .....



**1.2. Anggota Komisi Penguji  
(Penguji I)**

**: Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.** .....



**1.3. Anggota Komisi Penguji  
(Penguji II)**

**: Dr. Ribhan, S.E., M.Si.** .....



**1.4. Sekretaris Penguji  
(Pembimbing II)**

**: Habibullah Jimad, S.E., M.Si.** .....



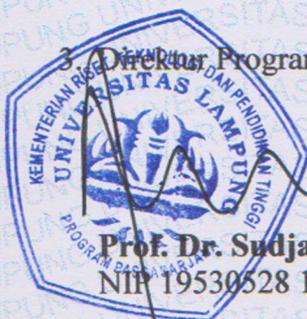
**2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



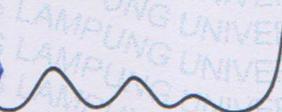
**Prof. Dr. H. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.**  
NIP 19610904 198703 1 001



**3. Direktur Program Pascasarjana**



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



**4. Tanggal Lulus Ujian : 20 Juni 2017**

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Tesis dengan judul “PENGARUH KOMPENSASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN PROVINSI LAMPUNG” 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 plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian 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, 20 Juni 2017  
Pembuat Pernyataan



Dina Ritriyana

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis merupakan putri dari Bapak Syahlani Dais dan Ibu Rodiah (Alm), dilahirkan di Pagelaran, Pringsewu pada tanggal 25 Agustus 1979, sebagai anak pertama dari lima bersaudara.

Pada tahun 1985, penulis menyelesaikan pendidikan Taman Kana-kanak (TK) di TK Dharma Wanita Pagelaran Kabupaten Pringsewu. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) diselesaikan pada tahun 1991 di SD Negeri 1 Gedung Meneng Bandar Lampung. Tahun 1994 penulis berhasil menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 1 Kedaton Bandar Lampung dan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) diselesaikan pada tahun 1997.

Penulis berhasil menyelesaikan studi di Sekolah Tinggi Bahasa Asing (STBA) YUNISLA Bandar Lampung pada tahun 2012 dengan gelar Sarjana Sastra (S.S). Pada tahun 2014 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan konsentrasi Manajemen Pemerintahan Keuangan Daerah (MPKD).

## **MOTTO**

*“Barang siapa menginginkan kebahagiaan di dunia maka haruslah dengan ilmu, barang siapa yang menginginkan kebahagiaan di akhirat haruslah dengan ilmu, dan barang siapa yang menginginkan kebahagiaan pada keduanya maka haruslah dengan ilmu” (HR. Ibn Asakir)*

*Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagi kamu. Dan boleh jadi kamu mencintai sesuatu, padahal ia amat buruk bagi kamu. Allah Maha mengetahui sedangkan kamu tidak mengetahui” (Al-Baqarah: 216)*

*“Learn from the mistakes in the past, try by using a different way, and always hope for a successful future”.*

*“Always be yourself and never be anyone else even if they look better than you”.*

## **PERSEMBAHAN**

Kupersembahkan karya ini kepada orang-orang yang terkasih dan mengasihiku: Ayah dan Umak tercinta, Syahlani Dais dan Rodiah (Alm) atas segala cinta dan kasih sayang yang begitu tulus dan ikhlas, serta doa yang tiada henti dipanjatkan hanya untuk keberhasilan ananda.

Terutama suami tercinta, Andi Noviono, A.Md. dan Anak-anakku tersayang, Na'ilah Rizkika Andina Putri, Naufal Arkan Suryadinata dan Nafisah Nur Andina Putri yang selalu memberikan semangat, cinta dan keceriaan dalam hidupku baik dengan segala suka maupun duka.

Seluruh keluarga besar yang selalu memberikan semangat dan terus saling mendukung, terima kasih atas perhatian, bantuan, dan motivasinya serta pandangan-pandangan baru yang terus menerus diberikan.

Serta Almamaterku tercinta.

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur Penulis ucapkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan hidayah-Nya tesis ini dapat diselesaikan. Tesis dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Lampung.

Penulis mengakui banyak hambatan dan kesulitan dalam menyelesaikan tesis ini. Tetapi dengan ikhtiar, kerja keras, semangat, dorongan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung dan selaku Pembimbing Utama atas kesediaannya memberikan bimbingan, berbagai macam ilmu pengetahuan, nasihat yang membangun dan juga mempermudah dalam proses penyelesaian tesis ini;
2. Dr. Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung;
3. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan, motivasi, saran, nasihat dan pengarahan yang sangat membantu dari awal hingga akhir proses penyusunan tesis ini;
4. Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji I yang telah banyak memberikan bimbingan, motivasi, saran dan pengarahan yang diberikan dalam proses penyusunan tesis ini;
5. Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku Dosen Penguji II yang telah banyak memberikan bimbingan, motivasi, saran, nasihat dan pengarahan yang sangat membantu dari awal hingga akhir proses penyusunan tesis ini;
6. Dr. Irham Lihan, S.E., M.Si., selaku pembimbing akademik yang selalu bersedia membantu penulis dalam hal akademik;
7. 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;

8. Ibu Wanti atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini;
9. Seluruh staff di Program Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
10. Sebagian Kabid, Kasubag/Kasi dan staff di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung, terima kasih atas kerjasamanya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian;
11. Nurkholis, S.Pd., M.Pd. yang sangat berperan dalam mengajarkan teknik SPSS yang digunakan pada penelitian ini;
12. Sri Astuti, Maryanto Eko, Linda, Andre, Irvan Satia Negara, Edu Sory Muda dan Filda Anita, yang kini berjuang dalam menyelesaikan penyusunan tesis sebagai persyaratan kelulusan di Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, semoga cepat lulus dan dimudahkan prosesnya;
13. Seluruh rekan-rekan Magister Manajemen angkatan 2014, semoga dilancarkan dalam proses penyusunan tesis dan kita dapat bersama-sama mencapai kesuksesan;
14. Semua pihak yang terlibat dan berperan penting dalam penyelesaian tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu, semoga amal perbuatan mendapat balasan dari Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan penelitian yang akan datang. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih.

Bandar Lampung, 20 Juni 2017

Dina Fitriyana, S.S.

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>COVER LUAR</b> .....	i
<b>ABSTRAK</b> .....	ii
<b>COVER DALAM</b> .....	iv
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	v
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	vi
<b>PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH</b> .....	vii
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	viii
<b>MOTTO</b> .....	ix
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	x
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	xi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvi
<b>I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	10
<b>II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2.1 Kompensasi .....	11
2.1.1 Pengertian Kompensasi .....	11
2.1.2 Jenis-jenis Kompensasi .....	12
2.1.3 Tujuan Kompensasi .....	13
2.1.4 Indikator Kompensasi .....	15
2.2 Kepemimpinan .....	15
2.2.1 Gaya Kepemimpinan .....	16
2.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai ....	22
2.3 Kinerja .....	23
2.3.1 Kinerja Pegawai .....	24
2.3.2 Penilaian Kinerja .....	25
2.3.3 Faktor yang mempengaruhi Pencapaian Kinerja.....	29
2.3.4 Dimensi Kinerja .....	30
2.3.5 Indikator Kinerja .....	31
2.4 Penelitian Terdahulu .....	32
2.5 Kerangka Pikir .....	32
2.6 Hipotesis .....	34

<b>III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>36</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	36
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	36
3.3 Populasi dan Sampel .....	37
3.3.1 Populasi .....	37
3.3.2 Sampel .....	37
3.4 Definisi Operasional Variabel .....	38
3.4.1 Variabel Independen (Variabel X1 dan X2) .....	38
3.4.2 Variabel Dependen (Variabel Y).....	39
3.5 Skala Variabel .....	41
3.6 Metode Pengumpulan Data .....	41
3.7 Jenis Data .....	42
3.7.1 Data Primer .....	42
3.7.2 Data Skunder .....	42
3.8 Teknik Pengumpulan Data .....	43
3.8.1 Observasi .....	43
3.8.2 Wawancara .....	43
3.8.3 Kuisoner .....	44
3.8.4 Dokumentasi .....	44
3.9 Validitas dan Releabilitas .....	44
3.10 Pengolahan & Analisis Data .....	45
3.10.1 Editing .....	46
3.10.2 <i>Coding</i> (Pengkodean) .....	46
3.10.3 Pemberian Skor Atau Nilai .....	46
3.10.4 Tabulasi .....	46
3.10.5 Analisis Data .....	47
<b>IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>50</b>
4.1 Profil Responden .....	50
4.2 Deskripsi Data Hasil Penelitian .....	52
4.2.1 Uji Kualitas Data .....	52
4.2.2 Uji Asumsi Klasik .....	56
4.2.3 Analisis Deskriptif .....	58
4.3 Pengujian Hipotesis .....	63
4.3.1 Analisis Regresi Linier Berganda .....	63
4.3.2 Uji Hipotesis dengan Uji Signifikansi dan Uji F .....	64
4.4 Pembahasan Penelitian .....	65
4.5 Keterbatasan Penelitian .....	66
4.5.1 Keterbatasan Waktu Penelitian.....	67
4.5.2 Keterbatasan Dalam Jumlah Responden .....	67
<b>V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>68</b>
5.1 Simpulan .....	68
5.2 Saran .....	69

**DAFTAR PUSTAKA**  
**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1. Jumlah pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung .....	6
2. Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung Berdasarkan Gender dan Kualifikasi Akademik Tahun 2016-2019 .....	8
3. Penelitian terdahulu .....	32
4. Variabel Dependen Instrumen Penelitian .....	40
5. Karakteristik Responden .....	51
6. Validitas Variabel Kompensasi (X1) .....	52
7. Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X2) .....	53
8. Validitas Variabel Kinerja PNS (Y) .....	54
9. Hasil Pengujian Realibilitas .....	55
10. Angka Perhitungan Uji Multikolinieritas .....	58
11. Nilai Rating Jawaban Responden untuk Variabel Kompensasi (X1) .....	58
12. Nilai Rating Jawaban Responden untuk Variabel Gaya Kepemimpinan (X2) .....	60
13. Nilai Rating Jawaban Responden untuk Variabel Kinerja PNS Disdikbud Provinsi Lampung .....	61
14. Hasil Estimasi Regresi Linier Berganda .....	63
15. Uji F .....	64

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Halaman</b>
1. Kerangka Pikir .....	34
2. Uji Normalitas Hasil Pengolahan SPSS Versi 20 .....	57

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Instansi pemerintahan sekarang dituntut untuk menciptakan kinerja pegawai yang tinggi guna pengembangan pelayanan publik. Pemerintah harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja di dalam lingkungannya. Keberhasilan pemerintah tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumberdaya lainnya yang dimiliki oleh pemerintah.

Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu instansi pemerintah memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas pemerintahan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam instansi pemerintah harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan hasil kerja yang optimal. Tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu instansi pemerintahan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia/pegawai yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

Keberhasilan suatu instansi sangat besar dipengaruhi oleh kinerja individu pegawainya. Setiap instansi pemerintahan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya dengan harapan apa yang menjadi tujuan pemerintahan akan tercapai.

Manajemen sumber daya manusia, yang oleh sementara ilmuwan disebut sebagai manajemen kepegawaian, merupakan pengambilan langkah-langkah tertentu sedemikian rupa sehingga sumber daya manusia sebagai unsur terpenting dalam setiap organisasi, benar-benar berperan sesuai dengan posisi sentralnya dalam kehidupan organisasional.

Dalam mempertahankan kelangsungan dan kehidupan organisasinya, organisasi harus memiliki kinerja pegawai yang baik. Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam mewujudkan *planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu.

Kinerja yang baik dapat diperoleh dengan cara pemberian motivasi yang baik kepada pegawai organisasi. Motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Pemberian motivasi dapat diberikan kepada para pegawai dalam berbagai cara, salah satunya ialah dengan pemberian kompensasi berupa tunjangan kepada para pegawai. Tunjangan atau kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para pegawainya baik dalam bentuk uang ataupun bentuk lainnya karena telah ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi. Program kompensasi penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama, dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Bila kompensasi diberikan secara benar, pegawai akan termotivasi dan lebih terpusatkan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Kompensasi mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan cara pemberian kompensasi yang adil oleh perusahaan (Dessler, 2007). Pendapat tersebut juga didukung oleh Simamora (2003) yang menyatakan bahwa salah satu faset paling penting dari pekerjaan di mata sebagian besar karyawan adalah tingkat bayarannya. Apabila kompensasi dikelola dengan benar maka akan membantu organisasi mencapai tujuannya dan memperoleh, memelihara dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif.

Sedangkan menurut Handoko (2008) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan nilai karya mereka diantara para karyawan dalam perusahaan, keluarga dan masyarakat. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai maka kinerja mereka bisa turun secara

dramatis. Selain itu kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dapat memotivasi, mengarahkan, dan memberi contoh kepada karyawan. Maryoto (2000) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang penting bagi sumber-sumber dan alat-alat suatu organisasi. Faktor-faktor yang berhubungan dengan sikap, gaya dan perilaku pemimpin sangat berpengaruh terhadap karyawan yang dipimpinnya bahkan turut berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Menurut Robbins (2008) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Tugas seorang pemimpin adalah memberikan pengarahan dan mengawasi serta memberikan motivasi kepada para karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Tanpa kepemimpinan yang efektif, sebuah perusahaan ibarat sebuah kapal tanpa nahkoda yang bisa membawanya ke tujuan (Ancok, 2012).

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan penulis, pola kepemimpinan yang dikembangkan di dinas pendidikan dan kebudayaan adalah gaya kepemimpinan demokratis, hal itu dapat dilihat dari beberapa hal yang selama ini berkembang, dimana kepala dinas pendidikan dan kebudayaan selalu mengedepankan musyawarah dalam mengambil keputusan, pun dalam menjalankan keputusan tersebut kadisdikbud senantiasa memperhatikan jam kerja dan aktivitas para pegawai, tidak semua pegawai mendapatkan tugas tambahan secara serampangan, melainkan secara proporsional dan memperhatikan aspek kemampuan dan komitmen. Dari hal seperti inilah penulis menilai gaya kepemimpinan demokratis lebih mengemuka daripada gaya kepemimpinan

otokrasi atau liberal. Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung yang merupakan salah satu organisasi/lembaga yang berperan dalam mengembangkan, meningkatkan kualitas dan mengkoordinasi unsur pendidikan dalam masyarakat di tingkat provinsi. Di lembaga inilah aktifitas para pegawai diharapkan mampu berperan dalam mewujudkan suatu pola pendidikan serta mampu mengatasi segala permasalahan yang berhubungan dengan kualitas pendidikan dilingkup daerah.

Namun ternyata masih cukup banyak terjadi kesenjangan yang kurang sesuai dengan idealisme, masih ada beberapa kelemahan yang masih ditunjukkan oleh pegawai dimana mereka kurang termotivasi dengan pekerjaannya. Hal tersebut disebabkan oleh tidak sebandingnya antara pekerjaan yang mereka lakukan dengan kompensasi, berdasarkan data awal yang diperoleh dari 10 orang pegawai yang lembur hanya 4 orang atau 40% responden yang mendapatkan kompensasi sesuai jam kerja tambahan, sisanya 6 orang atau 60% tidak sesuai. Selain itu, kompensasi non finansial dari 10 orang responden, hanya 4 orang atau 40% responden yang mendapatkan kompensasi nonfinansial yang sesuai. Tidak seimbang antara kinerja yang ditunjukkan dengan kompensasi yang didapat, ternyata salah satu faktornya adalah gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kepala dinas pendidikan dan kebudayaan, menurut 6 orang dari 10 orang atau 60% responden kepala dinas pendidikan masih belum bisa memberikan pembagian kerja yang baik kepada bawahannya, terbukti para pegawai tidak bekerja sebagaimana instruksi dari Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. Untuk mengetahui kuantitas PNS Dinas

Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung berikut kami sajikan daftar Jumlah Pegawai Negeri Sipil.

**Tabel 1.1. Jumlah Pegawai di Lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung Tahun 2016**

<b>NO</b>	<b>JABATAN</b>	<b>PEJABAT</b>	<b>STAF</b>	<b>JUMLAH</b>	<b>KET</b>
1	Kepala Dinas	1		1	E. II
2	Sekretaris	1		1	E. III
3	Kabid PAUDNI	1		1	E.III
4	Kabid Dikdas	1		1	E. III
5	Kabid Dikmenti	1		1	E. III
6	Kabid Kebudayaan	1		1	E. III
7	Kepala UPTD BPKB	1		1	E. III
8	Kepala UPTD BPTP	1		1	E. III
9	Kepala UPTD Museum Lampung	1		1	E.III
10	Kepala UPTD Taman Budaya	1		1	E.III
11	Kepala UPTD PPUT	1		1	E.III
12	Jabatan Fungsional	30		30	-
13	Subag Umum dan Kepegawaian	1	15	16	E. IV
14	Subag Keuangan	1	28	29	E. IV
15	Subag Perencanaan	1	13	14	E. IV
16	Seksi Pembinaan PAUDNI	1	7	8	E. IV
17	Seksi Pembinaan Kursus & Pelatihan	1	8	9	E. IV
18	Seksi Pembinaan Pendidikan Masyarakat	1	8	9	E. IV
19	Seksi Pembinaan PTK PAUDNI Nonformal dan Informal	1	5	6	E. IV
20	Seksi Pembinaan SD	1	13	14	E. IV
21	Seksi Pembinaan SMP	1	12	13	E. IV
22	Seksi Pembinaan PKLK Dikdas	1	8	9	E. IV
23	Seksi Pembinaan PTK Dikdas	1	7	8	E. IV
24	Seksi Pembinaan SMA	1	12	13	E. IV

25	Seksi Pembinaan SMK	1	10	11	E. IV
26	Seksi Pembinaan PKLK Dikmen	1	8	9	E. IV
27	Seksi Pembinaan PTK Dikmen	1	11	12	E. IV
28	Seksi Pelestarian Cagar Budaya & Permuseuman	1	4	5	E. IV
29	Seksi Pembinaan Kesenian dan Perfilman	1	4	5	E. IV
30	Seksi Internalisasi Nilai dan Diplomasi Budaya	1	3	4	E. IV
31	Seksi Sejarah dan Nilai Budaya	1	4	5	E. IV
32	Subbag TU BPKB	1	5	6	E. IV
33	Seksi Pengembangan Pendidikan Nonformal dan Informal BPKB	1	6	7	E. IV
34	Seksi Peningkatan Mutu PTK BPKB	1	7	8	E. IV
35	Subbag TU BPTP	1	7	8	E. IV
36	Seksi Produksi dan Pengembangan BPTP	1	6	7	E. IV
37	Seksi Pelayanan Teknis BPTP	1	5	6	E. IV
38	Subbag TU Museum Lampung	1	11	12	E. IV
39	Seksi Teknis Museum Lampung	1	5	6	E. IV
40	Seksi Pelayanan Museum Lampung	1	7	8	E. IV
41	Subbag TU Taman Budaya	1	12	13	E. IV
42	Seksi Teknis Pengolahan Seni	1	9	10	E. IV
43	Seksi Pelayanan Teknis Seni	1	8	9	E. IV
44	Subbag TU PPUT	1	3	4	E. IV
45	Seksi Pendidikan dan Kurikulum PPUT	1	4	5	E. IV
46	Seksi Kesiswaan dan Asrama PPUT	1	5	6	E. IV
47	Guru PLB	-	36	36	
	JUMLAH ASN (PNS)	75	315	391	
	Jumlah Tenaga Kontrak	-	42	-	
	JUMLAH PEGAWAI	75	359	434	

Sumber : Disdikbud Provinsi Lampung

**Tabel 1.2 Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung Berdasarkan Gender dan Kualifikasi Akademik Tahun 2016-2019**

NO	UNIT	GENDER		KUALIFIKASI AKADEMIK							JLH
		L	P	S.3	S.2	S.1	DIP	SMA	SMP	SD	
1	Pejabat Struktural	24	21	-	30	15	-	-	-	-	45
2	Sekretariat	40	16	-	2	20	4	24	4	2	56
3	Bidang PAUDNI	12	16	-	6	7	-	15	-	-	28
4	Bidang Dikdas	23	17	-	9	10	2	16	2	1	40
5	Bidang Dikmenti	27	15	-	8	13	2	19	-	-	42
6	Bidang Kebudayaan	8	7	-	3	4	2	6	-	-	15
7	UPTD BPKB	8	10	-	2	10	4	2	-	-	18
8	UPTD BPTP	11	7	-	4	7	-	5	1	1	18
9	UPTD Museum Negeri	16	18	-	4	12	2	14	1	1	34
10	UPTD Taman Budaya	21	14	-	2	16	3	11	2	1	35
11	UPTD PPUT	8	4	-	2	6	1	3	-	-	12
12	Pengawas Sekolah	3	2	-	4	1	-	-	-	-	5
13	Pamong Belajar	4	3	-	-	7	-	-	-	-	7
14	Guru PLB	9	27	-	4	26	-	6	-	-	36
JUMLAH		214	177		80	154	20	121	10	6	391

Sumber : Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung

Model gaya kepemimpinan delegatif ini, sebenarnya sangat baik, akan tetapi jika tidak mendapatkan pengawasan yang baik, maka yang akan menjadi korban ketidakadilan dalam bidang pekerjaan. Sementara dari 6 (enam) orang ada yang tidak tepat waktu saat masuk kantor, menunda tugas kantor, kurang disiplin waktu dan tidak bisa memanfaatkan sarana kantor dengan baik, terkesan dibiarkan, sehingga banyak pegawai yang melakukan pekerjaan sesuai selera dan kemauan.

Hal inilah yang perlu mendapatkan perhatian dari instansi terkait dalam hal ini Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan, agar dapat sedini mungkin mencegah dan berupaya meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia yang ada pada lembaga tersebut. Bagaimana mungkin bila untuk

mencapai tujuan yang diharapkan oleh lembaga/instansi banyak pegawai yang kurang peduli dengan apa yang harus dikerjakan dan sudah menjadi tanggungjawabnya itu. Padahal pegawai itu mempunyai peran yang cukup besar dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya untuk menyelenggarakan dan membentuk konsep pendidikan yang jelas.

Tentunya banyak faktor yang menjadikan suatu lembaga/instansi berupaya keras memberikan solusi dari kekurangan yang ada. Salah satunya dengan memberikan kompensasi dan kepemimpinan yang inspiratif, untuk memotivasi kinerja pegawai yang selama ini belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Dari uraian tersebut penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dan mengambil judul yaitu **“Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini adalah merupakan pengembangan dari beberapa penelitian terdahulu, dimana penelitian ini dimaksud menguji pengaruh variabel Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja PNS. Masalah yang diteliti selanjutnya dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

- a. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja PNS Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung?
- b. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja PNS Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang diuraikan sebelumnya, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

- a. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja PNS Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung.
- b. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja PNS Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah:

- a. Dari segi praktisi dapat digunakan bagi Kepala Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan untuk mengetahui kinerja para PNS dilingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung.
- b. Dari segi praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi peneliti dan pihak yang berkepentingan, untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja PNS di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kompensasi**

##### **2.1.1 Pengertian Kompensasi**

Menurut Rivai (2005) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi menurut Handoko (2008) adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan non-finansial serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi ( Simamora, 2003). Sedangkan Wibowo (2012) berpendapat bahwa kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko, 2001). Dessler (2002) mengemukakan bahwa kompensasi merupakan salah satu bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Studi Bedjo Siswanto (1990) menjelaskan bahwa kompensasi adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan selain terdiri dari upah dan gaji dapat pula berupa tunjangan fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan dan sebagainya yang dapat dinilai dengan uang.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai tanda balas jasa yang telah diberikan oleh karyawan.

### **2.1.2 Jenis-jenis Kompensasi**

Kompensasi terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung (Rivai, 2005).

Kompensasi langsung, terdiri dari:

- 1) Gaji pokok yang merupakan kompensasi dasar yang diterima seorang karyawan biasanya berupa upah atau gaji. Gaji merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur. Sedangkan upah adalah imbalan finansial langsung yang diberikan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.
- 2) Penghasilan tidak tetap merupakan jenis kompensasi yang dihubungkan dengan kinerja individual, tim, atau dengan suatu organisasional.
- 3) Insentif, merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai

karena kinerjanya melebihi standar yang telah ditentukan.

- 4) Pembagian keuntungan, merupakan bagian keuntungan instansi untuk dibayarkan kepada karyawan.

Kompensasi tidak langsung, diantaranya:

- 1) Tunjangan karyawan

Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit, liburan hari merah, acara pribadi, masa istirahat, asuransi kesehatan, dan program pensiun).

- 2) Tunjangan jabatan

Hak istimewa selain pembayaran kompensasi dan tunjangan karyawan.

Menurut Handoko (2000) kompensasi dibedakan menjadi beberapa macam, antara lain:

- 1) Kompensasi langsung (*direct compensation*) terdiri dari: Kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan, biasanya sebagai gaji atau upah, disebut gaji pokok.
  - a. Gaji merupakan bayaran yang konsisten dari satu periode ke periode lain dengan tidak memandang jam kerja.
  - b. Upah merupakan bayaran yang secara langsung dihitung berdasarkan jumlah waktu jam kerja.
- 2) Kompensasi tidak langsung (Kompensasi Pelengkap) Kompensasi pelengkap (*Fringe Benefits*) merupakan bentuk penyediaan paket benefits dan penyelenggaraan program-program pelayanan karyawan.

### **2.1.3 Tujuan Kompensasi**

Tujuan pemberian kompensasi menurut Handoko (2008) adalah sebagai berikut:

1) Memperoleh personalia yang *qualified*

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

2) Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang

Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3) Menjamin keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan dan konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4) Menghargai perilaku yang diinginkan

Kinerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggungjawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5) Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumberdaya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.

6) Memenuhi peraturan-peraturan legal

Kompensasi-kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi pegawai.

#### **2.1.4 Indikator Kompensasi**

Menurut Simamora (2004) indikator kompensasi karyawan yaitu:

- 1) Gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan.
- 2) Insentif yang sesuai dengan pengorbanan.
- 3) Tunjangan yang sesuai dengan harapan.
- 4) Fasilitas yang memadai.

#### **2.2 Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran (Robbins, 2008). Seorang pemimpin harus bisa memberikan panutan dan dapat memotivasi karyawan supaya target yang ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai.

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2005). Peran seorang pemimpin sangat menentukan bagi pertumbuhan dan kelangsungan hidup sebuah perusahaan. Kepemimpinan memegang peranan penting bagi sukses atau tidaknya sebuah perusahaan. Tanpa kepemimpinan yang efektif, sebuah perusahaan ibarat kapal tanpa nahkoda yang bisa membawanya ke tujuan (Ancok, 2012). Pemimpin harus dapat menyelesaikan dan memutuskan suatu masalah pada perusahaan serta dapat menjadikannya tolak ukur bagi

keberlanjutan hidup perusahaan sehingga pemimpin dapat memberi contoh yang baik kepada para karyawan.

Menurut Handoko (2001 : 155) kepemimpinan adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sedangkan kepemimpinan menurut Nitisemito (2001 : 149) adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan penggerak utama perusahaan, pemimpin mempengaruhi para karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu pemimpin juga harus bisa memotivasi para karyawan agar terpacu untuk mencapai tujuan tersebut. Kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya dapat bekerja dengan baik, bersemangat tinggi dan mempunyai disiplin serta tanggung jawab yang tinggi terhadap atasan (Parlinda, 2003). Indikator yang digunakan adalah:

- a) Kejelasan pimpinan dalam memberi perintah;
- b) Pandai membaca situasi dan peka terhadap saran dan masukan;
- c) Pemberian penghargaan, teguran maupun ujian;
- d) Tinggi rendahnya kreatifitas pimpinan dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik.

### **2.2.1 Gaya Kepemimpinan**

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2001).

Dalam teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan

yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda menyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan. Selain itu House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasikan.

Hal lainnya yang banyak menarik perhatian para ahli mengenai kepemimpinan ialah mengenai perilaku kepemimpinan atau disebut juga gaya kepemimpinan (*leadership style*). Duncan menyebutkan adanya tiga gaya kepemimpinan, yaitu otokratis, demokratis, dan gaya bebas (*laissez faire*).

Gaya kepemimpinan otokratis pada dasarnya adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin banyak mempengaruhi atau menentukan perilaku pengikutnya. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak memperhatikan pencapaian dan tercapainya tujuan. Untuk itu ia lebih banyak menentukan apa yang harus dicapai dan dilaksanakan serta bagaimana mencapainya. Namun demikian, tidaklah berarti bahwa ia kurang memperhatikan anggotanya.

Gaya kepemimpinan yang demokratis adalah gaya yang banyak menekankan pada partisipasi pengikut dari kecenderungan pemimpin untuk menentukan sendiri. Para anggota atau pengikut selalu diberi kesempatan menentukan apa yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Gaya kepemimpinan ini pada umumnya berasumsi bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapat sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya. Asumsi lainnya ialah bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri mereka sendiri.

Gaya kepemimpinan bebas (*laissez faire*) adalah gaya kepemimpinan yang lebih banyak menekankan kepada keputusan kelompok. Dalam gaya ini, seorang pemimpin akan menyerahkan keputusan kepada keinginan kelompok. Apa yang baik menurut kelompok, itulah yang menjadi keputusan. Bagaimana pelaksanaannya tergantung kepada kemauan kelompok. Tiga tipe dasar pemimpin sebagai bentuk-bentuk proses pemecahan masalah dan mengambil keputusan, adalah sebagai berikut: (Soewarno Handoyo Ningrat,1980:76)

a. Pemimpin otokratis

Pemimpin yang bersifat otokratis memperlihatkan ciri-ciri sebagai berikut: memberikan perintah-perintah yang selalu diikuti, menentukan kebijaksanaan karyawan tanpa sepengetahuan mereka. Tidak memberikan penjelasan secara terperinci tentang rencana yang akan datang, tapi sekedar mengatakan kepada anggotanya tentang langkah-langkah yang mereka lakukan dan segera dijalankan. Memberikan pujian kepada mereka yang selalu menurut kehendaknya dan melontarkan kritik kepada mereka yang tidak mengikuti kehendaknya.

#### b. Pemimpin demokratis

Pemimpin demokratis hanya memberikan perintah setelah mengadakan musyawarah dengan anggotanya dan mengetahui bahwa kebijaksanaannya hanya dapat dibicarakan dan diterima oleh anggotanya. Pemimpin tidak akan meminta anggotanya mengerjakan sesuatu tanpa terlebih dahulu memberitahukan rencana yang akan mereka lakukan. Baik atau buruk, benar atau salah adalah persoalan anggotanya dimana masing-masing ikut serta bertanggung jawab sebagai anggotanya.

#### c. Pemimpin liberal atau laissez-faire

Pemimpin liberal yaitu memberikan kebebasan tanpa pengadilan. Pemimpin tidak memimpin atau mengendalikan bawahan sepenuhnya dan tidak pernah ikut serta dengan bawahannya.

Macam-macam gaya kepemimpinan menurut Robbins (2005) terdiri dari:

##### 1. Gaya Otokratis

Gaya otokratis menggambarkan pemimpin yang biasanya cenderung memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi karyawan.

##### 2. Gaya Demokratis

Gaya Demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.

### 3. Gaya Laissez Faire

Dalam gaya laissez faire, pemimpin umumnya memberi kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

Menurut White & Lippit Harbani (2008) gaya kepemimpinan terdiri dari 3 macam yaitu :

#### 1. Gaya kepemimpinan Otokratis

Dalam tipe ini, pemimpin menentukan sendiri "*policy*" dan dalam rencana untuk kelompoknya, membuat keputusan-keputusan sendiri namun mendapatkan tanggung jawab penuh. Bawahan harus patuh dan mengikuti perintahnya, jadi pemimpin tersebut menentukan atau mendiktekan aktivitas dari anggotanya. Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan. Dalam kepemimpinan otokrasi terjadi adanya ketegasan dalam pengawasan, sehingga sukar bagi bawahan dalam memuaskan kebutuhan egoistisnya.

#### 2. Gaya Kepemimpinan Demokrasi (Demokratis)

Dalam gaya ini pemimpin sering mengadakan konsultasi dengan mengikuti bawahannya dan aktif dalam menentukan rencana kerja yang berhubungan dengan kelompok. Disini pemimpin seperti moderator atau koordinator dan tidak memegang peranan seperti pada kepemimpinan otoriter. Partisipan digunakan dalam kondisi yang tepat akan menjadikan hal yang efektif. Maksudnya supaya dapat memberikan kesempatan pada bawahannya untuk

mengisi atau memperoleh kebutuhan egoistisnya dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan tugasnya untuk meningkatkan produktivitasnya pada pemimpin demokratis, sering mendorong bawahan untuk ikut ambil bagian dalam hal tujuan-tujuan dan metode-metode serta menyokong ide-ide dan saran-saran. Disini pemimpin mencoba mengutamakan “*human relation*” (hubungan antar manusia) yang baik dan mengerjakan secara lancar.

### 3. Gaya kepemimpinan bebas (*Laissez Faire*)

Yaitu gaya kepemimpinan kendali bebas. Pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik- teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebijakan organisasi. Kepemimpinan pada tipe ini melaksanakan perannya atas dasar aktivitas kelompok dan pimpinan kurang mengadakan pengontrolan terhadap bawahannya. Pada tipe ini pemimpin akan meletakkan tanggung jawab keputusan sepenuhnya kepada para bawahannya, pemimpin akan sedikit saja atau hampir tidak sama sekali memberikan pengarahan. Pemimpin pada gaya ini sifatnya positif dan seolah-olah tidak mampu memberikan pengaruh kepada bawahannya.

#### **2.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun

berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 1999).

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai yang terdapat di organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Akan tetapi hanya mengerahkan seluruh pegawai saja tidak cukup, sehingga perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi.

### **2.3 Kinerja**

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Banyak manajer atau kepala dinas yang tidak mengetahui secara langsung betapa buruknya kinerja yang telah merosot sehingga perusahaan menghadapi krisis yang serius. Adapun beberapa pengertian kinerja menurut beberapa ahli: menurut Rivai (2004 :309) “merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan”. Menurut Teguh (2003:223), “menyatakan bahwa kinerja adalah seseorang merupakan kombinasi dari

kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan menurut Anwar (2008:67) “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai atau seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Marihot (2002:194)“ kinerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil dari kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi”. Sedangkan menurut Gomes (2000)“ kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu”.

### **2.3.1 Kinerja Pegawai**

Kinerja Karyawan adalah kemampuan kinerja yang dicapai dan diinginkan dari perilaku pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab secara individu atau kelompok (Parlinda, 2003). Kinerja juga dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Menurut Dessler (2007), kinerja merupakan prosedur yang meliputi (1) penetapan standar kinerja; (2) penilaian kinerja aktual pegawai dalam hubungan dengan standar-standar ini; (3) memberi umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

Mengenai ukuran-ukuran kinerja pegawai, Ranupandojo dan Husnan (2000) menjelaskan secara rinci sejumlah aspek yang meliputi:

- 1) Kualitas kerja adalah mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas kerja diukur dengan indikator ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja. Kualitas kerja meliputi ketepatan, ketelitian, kerapian dan kebersihan hasil pekerjaan.
- 2) Kuantitas kerja yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat terselesaikan. Kuantitas kerja meliputi output, serta perlu diperhatikan pula tidak hanya output yang rutin saja, tetapi juga seberapa cepat dia dapat menyelesaikan pekerjaan yang ekstra.
- 3) Dapat tidaknya diandalkan termasuk dalam hal ini yaitu mengikuti instruksi, inisiatif, rajin, serta sikap hati-hati.
- 4) Sikap, yaitu sikap terhadap pegawai perusahaan dan pekerjaan serta kerjasama.

### **2.3.2 Penilaian Kinerja**

Menurut Marihot (2002:195) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai berikut "Merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Secara umum tujuan dari penelitian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kerja pegawai, dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. "Secara khusus tujuan penilaian kinerja adalah sebagai pertimbangan keputusan organisasi terhadap pegawainya mengenai promosi,

mutasi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya.”

### 2.3.2.1 Pengukuran Kinerja

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai, kinerja yang merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah.

Pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh Simamora (2006:351) adalah suatu upaya untuk mengetahui dan mengukur sejauhmana keberhasilan suatu organisasi perusahaan dalam operasinya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Furtwengler Dale yang sudah diterjemahkan oleh Andi (2002:153) bahwasanya ada berbagai ukuran-ukuran yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja fungsi sumber daya manusia diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Tingkat perputaran (*turn over*) pegawai;
- 2) Absensi;
- 3) Biaya untuk merekrut seorang pegawai;
- 4) Biaya untuk memecat seorang pegawai;

- 5) Persentase pegawai baru yang keluar setelah 1 bulan, 3 bulan, 6 bulan dan 1 tahun;
- 6) Partisipasi pegawai;
- 7) dalam pelatihan yang ditawarkan oleh perusahaan;
- 8) Efektivitas pelatihan Jumlah pengaduan;
- 9) Persentase menang atau kalah dalam pengaduan;
- 10) Jumlah pengaduan pada masing-masing pemimpin.

#### 2.3.2.2 Elemen Proses Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja dapat terpenuhi apabila penilaian mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*) dan adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standar*). Agar penilaian dapat dilaksanakan secara efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerja. Sesuai dengan analisis dimensi penilaian kinerja yang diinginkan dalam penelitian ini, maka tidak semua proses penilaiannya yang telah disebutkan sebelumnya dilibatkan, akan tetapi dibatasi pada proses penilaian perilaku (*behavioral*). Hal ini merupakan tahapan yang sebelumnya menggunakan skala penilaian, yaitu memformulasikan terlebih dahulu faktor-faktor dari sifat dan karakteristik pekerja ke dalam bentuk perilaku yang dapat diukur.

Elemen-elemen dalam proses penilaian kinerja menurut Hariandja (2002;198) meliputi menentukan tujuan-tujuan dari setiap pekerjaan, penentuan standar atau dimensi-dimensi kerja serta ukurannya, dapat ditentukan oleh metode penilaian, metode pelaksanaan kinerja dan metode evaluasi kerja.

Untuk lebih jelasnya maka dapat diuraikan dengan elemen-elemen yang diantaranya sebagai berikut :

#### 1) Penentuan Sasaran

Dalam penentuan sasaran atau tujuan, sebaiknya dilakukan secara spesifik, terukur, menantang, dan didasarkan pada waktu tertentu. Dalam proses penentuan sasaran, diperlukan adanya koordinasi antara atasan dengan bawahannya sehingga tidak terjadi kesalahpahaman antara bawahan dan atasan dalam menjalankan tugasnya, karena tujuan atau sasaran sudah diketahui oleh bawahan atau sudah disepakati bersama.

#### 2) Penentuan Standar Untuk Kerja

Menentukan standar untuk kerja berarti menentukan dimensi-dimensi yang menunjukkan perilaku kerja seseorang yang sedang dinilai. Penilaian perilaku didasarkan kepada keterampilan, kesopanan dan kecakapan.

#### 3) Penentuan Metode dan Pelaksanaan Penilaian

Metode pelaksanaan penilaian adalah metode pendekatan atau cara serta perlengkapan yang digunakan seperti formulir dan pelaksanaannya.

#### 4) Evaluasi Penilaian

Evaluasi penilaian merupakan pemberian umpan balik mengenai aspek-aspek kinerja yang harus diubah dan dipertahankan serta beberapa tindakan yang harus diambil, baik oleh organisasi maupun pegawai dalam upaya perbaikan kinerja pada masa yang akan datang. Adapun tujuan dari adanya penilaian kinerja adalah:

- a. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi.
- b. Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*.

c. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan manfaat yang bisa diperoleh dari suatu penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

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

### 2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang pertama adalah faktor kemampuan (*ability*) dimana kemampuan seseorang akan dinilai oleh seorang pimpinan atau oleh pihak instansi, selanjutnya faktor motivasi (*motivation*), faktor ini yang dinilai adalah bagaimana seorang pegawai menghadapi situasi kerja. Anwar Prabu Mangkunegara (2008:484) dalam hal ini mengemukakan bahwa faktor kemampuan dan faktor motivasi sangat berpengaruh bagi kinerja perusahaan atau instansi dengan merumuskan:

$$1) \text{ Human Performance} = \text{Ability} + \text{motivation}$$

$$2) \text{ Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$3) \text{ Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan realiti, yang dapat diartikan bahwa pegawai yang memiliki kemampuan potensi diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, dengan keterampilan pegawai tersebut kinerja instansi akan tercapai. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya sehingga pekerjaan apapun bisa dikerjakan dengan tepat waktu.

## 2. Faktor Motivasi

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

Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

### **2.3.4 Dimensi Kinerja**

Dimensi mengenai kinerja menurut Mangkunegara ( 2008; 67) sebagai berikut :

#### 1. Kualitas kerja

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan, oleh kebijakan instansi atau perusahaan, maka biasanya dapat diukur melalui

ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja oleh seorang pegawai, maka dengan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai tersebut, pekerjaan apapun yang diberikan oleh pihak instansi maupun perusahaan akan dapat diselesaikan dengan baik, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas kerja pegawai sangat baik bagi pihak perusahaan atau instansi terkait.

#### 2. Kuantitas kerja

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu yang ada. Maka yang perlu diperhatikan oleh suatu instansi atau perusahaan bukan hasil rutin tetapi lebih cenderung kepada seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan oleh para pegawai.

#### 3. Konsistensi pegawai

Ketetapan karyawan dalam menjalankan *job description* sesuai dengan apa yang diperintahkan perusahaan.

#### 4. Kerjasama

Merupakan evaluasi perilaku kerja aktif dengan segala kemampuan dan keahlian untuk saling mendukung dalam tim kerja agar dapat memperoleh hasil kerja yang maksimal.

#### 5. Sikap pegawai

Perilaku yang ditunjukkan para karyawan terhadap perusahaan atau pihak atasan dan teman dalam lingkungan kerja.

### **2.3.5 Indikator Kinerja**

Sementara indikator pengukur variabel ini adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dalam menyusun rencana kerja.
2. Kemampuan merealisasikan rencana kerja.
3. Kemampuan melaksanakan perintah.
4. Kemampuan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

**2.1 Tabel 1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama/Tahun	Variabel	Hasil
1.	Ferry dan Kartika (2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensasi</li> <li>2. Lingkungan Kerja</li> <li>3. Kinerja Karyawan</li> </ol>	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui bahwa kompensasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan
2.	Prasetyo Wahyu Untoro (2015)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensasi</li> <li>2. Gaya Kepemimpinan</li> <li>3. Kinerja Pegawai</li> </ol>	Pemberian kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
3.	Ndaru Prastono (2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya Kepemimpinan</li> <li>2. Kompensasi</li> <li>3. Motivasi Kerja</li> </ol>	Ada pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Begitupun pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap motivasi kerja
4.	I Made Adi Surya dharma, I Gede Riana, Desak Ketut Sintaasih (2012)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepemimpinan</li> <li>2. Kompensasi</li> <li>3. Kepuasan Kerja</li> <li>4. Kinerja</li> </ol>	Kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Ojokuku, Odetayo T. A, and Sajuyigbe A. S (2013)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Leadership Style</i></li> <li>2. <i>Organizational Performance</i></li> </ol>	Ada hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi.

## 2.5 Kerangka Pikir

Menurut Dessler dalam Samsudin (2006), menyatakan kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Kompensasi mempunyai dua aspek. Pertama, pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus yang kemudian disebut finansial; dan kedua, pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayarkan perusahaan yang disebut non finansial.

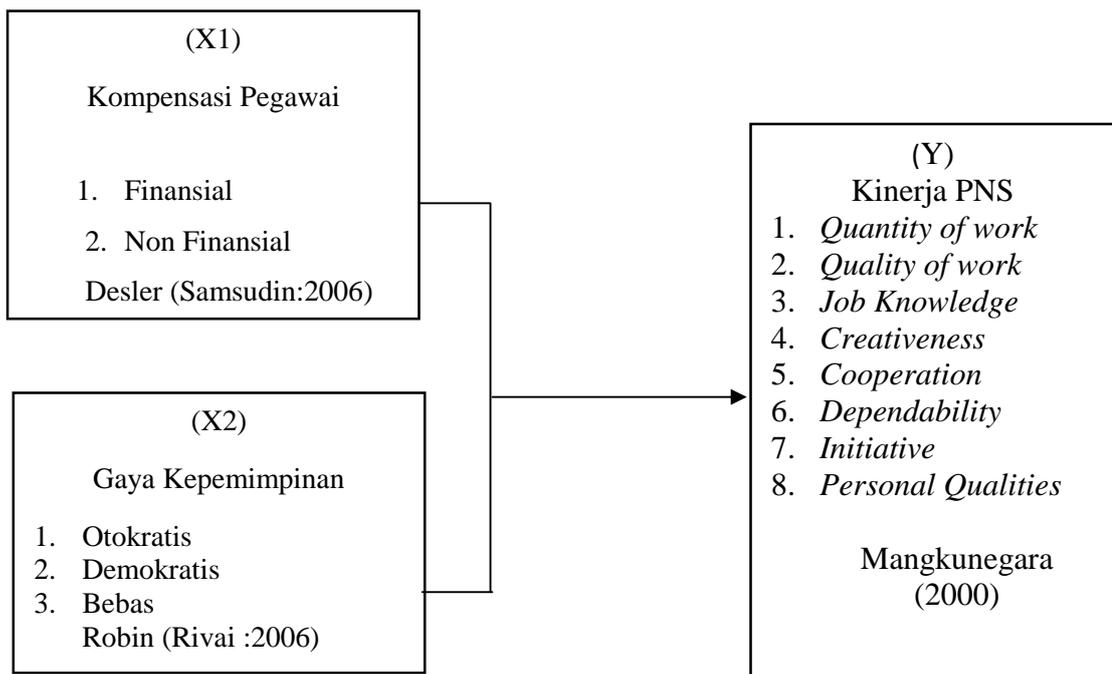
Nawawi (2003:15) mengatakan bahwa: “Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya”. Menurut Rivai (2004:122): “Ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu : otoriter, demokratis dan bebas.

Kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Mangkunegara dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan” (2004:67), yang menyatakan bahwa : Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Sedikitnya ada delapan indikator kinerja pegawai yang dapat dinilai yaitu; *Quantity of work* : Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

*Quality of work* : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, *Job Knowledge* : Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya, *Creativeness* : Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

*Cooperation* : kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi). *Dependability* : Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya. *Initiative* : Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya. *Personal Qualities* : Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Dari uraian tersebut, dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi akan memberi pengaruh terhadap kinerja pegawai, dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil (PNS) khususnya dilingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel gambar berikut ini.



Gambar 2.2 Kerangka Pikir

## 2.6 Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara dan masih harus diuji kebenarannya melalui penelitian. Dapat diartikan dengan asumsi/dugaan mengenai suatu hal yang dibuat

untuk menjelaskan sesuatu yang sering dituntut untuk melakukan pengecekan. (Sudjana, 1996: 213). Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Suharsimi Arikunto, 2006 : 83).

Hipotesis dalam penelitian ini adalah ada pengaruh yang signifikan kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung.

Ha<sup>1</sup> : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja PNS di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung.

Ha<sup>2</sup> : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja PNS di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Metodologi penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif adalah metode ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat menemukan, membuktikan dan mengembangkan suatu pengetahuan sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah dalam bidang tertentu dan mendeskripsikannya kedalam bentuk angka yang kemudian diinterpretasikan (Sugiyono,2004). Dalam penelitian ini studi kasus dititikberatkan pada pengaruh kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja PNS di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung.

#### **3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian ini berada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung dengan fokus penelitian pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja PNS di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. Lokasi ini dipilih karena lembaga ini merupakan instansi

tempat penulis mengabdikan diri, dan merupakan pusat dari dinas-dinas pendidikan yang tersebar di lima belas kabupaten/kota yang ada di Provinsi Lampung. Sementara waktu penelitian ini diadakan mulai september - Desember 2016.

### 3.3 Populasi dan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2007). Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung.

#### 3.3.2 Sampel

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi (Ferdinand, 2007). Perhitungan sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin dengan asumsi bahwa populasi tersebut terdistribusi normal, maka perhitungannya adalah sebagai berikut (Umar, 78:2011) :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana

n = ukuran sampel

N = Ukuran Populasi

e = batas kesalahan yang diperbolehkan, sebanyak 10 %

Berdasarkan rumus tersebut, maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah:

$$N = \frac{400}{1 + 400 (0,01)^2}$$

$$N = \frac{400}{2,00}$$

$$N = 100$$

Jumlah responden yang diperoleh sebanyak 100 orang, dengan rincian Eselon III : 2 responden dari 9 orang, Eselon IV: 8 orang responden dari 35 orang dan staff 89 responden dari 356 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*, teknik ini merupakan cara pengambilan sampel tanpa memilih-milih individu yang akan dijadikan anggota sampel. Ketentuan dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil yang ada di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung dengan masa kerja minimal dua tahun.

### **3.4 Definisi Operasional Variabel**

Menurut Sugiyono (2006:60), variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Operasional variabel dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang akan diteliti yaitu :

#### **3.4.1 Variabel Independen (Variabel X1 dan X2)**

Merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya dependen (terikat). Dalam penelitian ini variabel independennya adalah gaya kepemimpinan dan kompensasi.

### **3.4.2 Variabel Dependen (Variabel Y)**

Merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini dependennya adalah kinerja pegawai. Indikator dan variabel yang akan diukur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **3.4.2.1 Kompensasi**

Dessler dalam Samsudin, menyatakan kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Dalam penelitian ini, indikator-indikator kompensasi diambil dari buku samsudin yang mengenai insentif, tunjangan dan jasa, keamanan dan kesehatan.

#### **3.4.2.2 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Dalam penelitian ini, indikator-indikator gaya kepemimpinan diambil menurut Robin (2006). Jenis-jenis kepemimpinan yaitu otoriter, demokratis dan bebas.

#### **3.4.2.3 Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai yang dikemukakan oleh Mangkunegara dalam bukunya yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan” (2004:67), yang menyatakan bahwa : Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Indikator-indikator dari kinerja pegawai yaitu dengan pencapaian suatu pekerjaan yang berupa hasil kerja yang dapat dihitung dan diukur kualitas dan kuantitasnya, sifat kepribadian yang ada hubungannya dengan pekerjaan, pencapaian, pencapaian tujuan organisasi, dan periode waktu tertentu.

Untuk lebih jelasnya variabel dependen dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut.

**Tabel 3.1**  
**Variabel Dependen Instrumen Penelitian**

Variabel	Dimensi	Indikator
Kompensasi (X1) Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu	Insentif	1. Pemberian gaji 2. Evaluasi jabatan 3. Prestasi kerja 4. Tambahan (bonus)
	Tunjangan dan Jasa	1. Asuransi 2. Cuti 3. Pensiun
Gaya Kepemimpinan (X2) Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya	Otokratis	1. Menganggap instansi milik pribadi 2. Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering digunakan
	Demokratis	1. Menerima saran 2. Memberikan kebebasan
	Bebas	1. Bebas memberikan bawahannya untuk berbuat sendiri 2. Pengawasan dan kontrol kegiatan atau pekerjaan bawahannya tidak dilakukan
Kinerja Pegawai (Y) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan	<i>Kuantitatif</i> (Quantity of work )	1. Proses kerja dan kondisi pekerjaan 2. Waktu dalam bekerja 3. Jumlah kesalahan 4. Jumlah dan jenis pekerjaan
	Kualitatif	1.kualitas pekerjaan

tanggung jawab yang diberikan.	( <i>Quality of work</i> )	2. ketepatan waktu 3. kemampuan bekerja 4. kemampuan mengevaluasi
--------------------------------	----------------------------	---

Sumber : Husein Umar dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2010:18)

Menggunakan Skala Likert : 1-5 dimulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

### 3.5 Skala Pengukuran Variabel

Pengukuran masing-masing variabel dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Likert menggunakan skala ordinal yang mengurutkan data dari tingkat paling tinggi atau sebaliknya dengan interval yang tidak harus sama. Kemudian indikator-indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen berupa pernyataan atau pertanyaan, (sugiono 2011:93). Skala likert menggunakan lima tingkatan.

#### Instrumen Skala Likert

Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Netral (N)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (S)	5

Sumber : Sugiono (2011 :93)

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Agar dapat memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan menggunakan metode *Field Reasearch* (Riset Lapangan). Dalam riset lapangan ini dilakukan dengan cara

menyebarkan kuisioner, yaitu dengan memberikan sejumlah pertanyaan yang akan diajukan kepada responden yang menjadi objek penelitian. Pertanyaan pada kuisioner bersifat terbuka dimana responden dipersilakan memilih jawaban yang sudah disediakan.

### **3.7 Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### **3.7.1 Data Primer**

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau pihak pertama. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan riset atau penelitian. Data primer dapat berupa pendapat subjek riset (orang) baik secara individu maupun kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian, atau kegiatan dan hasil pengujian. Manfaat utama dari data primer adalah bahwa unsur-unsur kebohongan tertutup terhadap sumber fenomena. Oleh karena itu, data primer lebih mencerminkan kebenaran yang dilihat. Bagaimanapun untuk memperoleh data primer akan menghabiskan dana yang relatif lebih banyak dan menyita waktu yang relatif lebih lama.

#### **3.7.2 Data Sekunder**

Data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Data sekunder pada umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip, baik yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Manfaat dari data sekunder adalah

lebih meminimalkan biaya dan waktu, mengklasifikasikan permasalahan-permasalahan, menciptakan tolak ukur untuk mengevaluasi data primer, dan memenuhi kesenjangan-kesenjangan informasi. Jika informasi telah ada, pengeluaran uang dan pengorbanan waktu dapat dihindari dengan menggunakan data sekunder. Manfaat lain dari data sekunder adalah bahwa seorang peneliti mampu memperoleh informasi lain selain informasi utama.

### **3.8 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa cara yaitu observasi, wawancara, penyebaran kuesioner dan pemeriksaan dokumen.

#### **3.8.1 Observasi**

Teknik ini dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan di lapangan terhadap Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung. Dalam melakukan pengamatan, peneliti berperan sebagai pengamat partisipatif, yaitu terlibat dalam kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian (Sugiyono, 2009:145).

#### **3.8.2 Wawancara**

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terbuka. Peneliti bertanya langsung kepada informan yang dipilih, yaitu pihak-pihak yang berkompeten yang dianggap mampu memberikan gambaran dan informasi yang digunakan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian ini (Sugiyono, 2009:140).

### **3.8.3 Kuesioner**

Kuesioner merupakan seperangkat pertanyaan tertulis yang diberikan kepada responden (Sugiyono, 2009:142). Melalui kuesioner dapat diperoleh data mengenai kompensasi, gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai.

### **3.8.4 Dokumen**

Metode dokumen adalah pengumpulan data melalui sumber-sumber tertulis atau dokumen yang ada pada informan (Satori & Komariah, 2009:148). Dokumen atau arsip resmi yang dimiliki Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung.

## **3.9 Validitas dan Releabilitas**

Menurut Hasan (2006: 15) untuk memenuhi kriteria sebuah penelitian yang dianggap sebagai penelitian ilmiah, kecermatan pengukuran sangat diperlukan. Ada dua syarat utama yang harus dipenuhi oleh alat ukur untuk memperoleh suatu pengukuran yang cermat, yaitu Validitas dan Releabilitas.

Validitas artinya alat ukur yang digunakan dalam pengukuran, dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur (Hasan, 2006:15). Uji validitas dimaksudkan untuk menguji ketepatan item-item dalam kuesioner, apakah item-item yang ada mampu menggambarkan dan menjelaskan variabel yang diteliti. Jadi validitas adalah seberapa jauh alat dapat mengukur hal atau subjek yang ingin diukur.

Validitas diusahakan dengan pikiran logis, meminta pendapat orang yang ahli,

menggunakan kelompok yang telah diketahui sifatnya, kriteria independen (Nasution, 2000: 73). Item yang digunakan dalam penelitian ini untuk selanjutnya diuji reliabilitasnya.

Menurut Hasan (2006: 15) reliabilitas artinya memiliki sifat dapat dipercaya, yaitu apabila alat ukur digunakan berkali-kali oleh peneliti yang sama atau oleh peneliti lain tetap memberikan hasil yang sama. Jadi reliabilitas adalah seberapa jauh konsistensi alat ukur untuk dapat memberikan hasil yang sama dalam mengukur hal dan subjek yang sama.

Reliabilitas mengandung 3 makna yaitu: a). tidak berubah-ubah, b). konsisten, c). dapat diandalkan. Reliabilitas diuji dengan cara: a. tes-retes, b. dua bentuk skala yang ekuvalen, c. bagi-dua atau split-half. (Nasution, 2000: 73).

### **3.10 Pengolahan dan Analisis Data**

Menurut Hasan (2006: 24), pengolahan data adalah suatu proses dalam memperoleh data ringkasan atau angka ringkasan dengan menggunakan cara-cara atau rumus-rumus tertentu. Pengolahan data bertujuan mengubah data mentah dari hasil pengukuran menjadi data yang lebih halus sehingga memberikan arah untuk pengkajian lebih lanjut (Sudjana, 2001: 128).

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan penghitungan komputerisasi program SPSS ( *Statistical Product and Service Solution* ) karena program ini memiliki kemampuan analisis statistik cukup tinggi serta sistem manajemen data pada lingkungan grafis menggunakan menu-menu dekriptif dan kotak-kotak dialog sederhana, sehingga mudah dipahami cara

pengoperasiannya (Sugianto, 2007: 1).

Pengolahan data menurut Hasan ( 2006: 24 ) meliputi kegiatan:

### **3.10.1 Editing**

Editing adalah pengecekan atau pengoreksian data yang telah terkumpul, tujuannya untuk menghilangkan kesalahan-kesalahan yang terdapat pada pencatatan dilapangan dan bersifat koreksi.

### **3.10.2 Coding (Pengkodean)**

*Coding* adalah pemberian kode-kode pada tiap-tiap data yang termasuk dalam katagori yang sama. Kode adalah isyarat yang dibuat dalam bentuk angka atau huruf yang memberikan petunjuk atau identitas pada suatu informasi atau data yang akan dianalisis.

### **3.10.3 Pemberian Skor Atau Nilai**

Dalam pemberian skor digunakan skala Likert yang merupakan salah satu cara untuk menentukan skor.

### **3.10.4 Tabulasi**

Tabulasi adalah pembuatan tabel-tabel yang berisi data yang telah diberi kode sesuai dengan analisis yang dibutuhkan. Dalam melakukan tabulasi diperlukan ketelitian agar tidak terjadi kesalahan.

Tabulasi dapat berbentuk:

1. Tabel pemindahan, yaitu tabel tempat memindahkan kode-kode dari

kuesioner atau pencatatan pengamatan. Tabel ini berfungsi sebagai arsip.

2. Tabel biasa, adalah tabel yang disusun berdasar sifat responden tertentu dan tujuan tertentu.
3. Tabel analisis, tabel yang memuat suatu jenis informasi yang telah dianalisa (Hasan, 2006: 20)

### 3.10.5 Analisis Data

Analisis Data menurut Hasan (2006: 29) adalah memperkirakan atau dengan menentukan besarnya pengaruh secara kuantitatif dari suatu (beberapa) kejadian terhadap suatu (beberapa) kejadian lainnya, serta memperkirakan/meramalkan kejadian lainnya. Kejadian dapat dinyatakan sebagai perubahan nilai variabel. Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang diperoleh baik melalui hasil kuesioner dan bantuan wawancara.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Deskriptif Persentase. Deskriptif persentase ini diolah dengan cara frekuensi dibagi dengan jumlah responden dikali 100 persen, seperti dikemukakan Sudjana (2001: 129) adalah sebagai berikut:

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Keterangan :

- P : Persentase
- F : Frekuensi
- N : Jumlah responden
- 100% : Bilangan tetap

Penghitungan deskriptif persentase ini mempunyai langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mengkoreksi jawaban kuesioner dari responden
- b. Menghitung frekuensi jawaban responden
- c. Jumlah responden keseluruhan adalah 100 orang
- d. Masukkan ke dalam rumus.

Persentase dari tiap-tiap kategori:

- a.  $\frac{\text{Jumlah responden dengan katagori Sangat}}{\text{Jumlah seluruh responden}} \times 100\%$
- b.  $\frac{\text{Jumlah responden dengan katagori Netral}}{\text{Jumlah seluruh responden}} \times 100\%$
- c.  $\frac{\text{Jumlah responden dengan katagori Kurang}}{\text{Jumlah seluruh responden}} \times 100\%$
- d.  $\frac{\text{Jumlah responden dengan katagori Tidak}}{\text{Jumlah seluruh responden}} \times 100\%$

Rumus berikutnya:

$$Y = a + b X_1 + b X_2$$

Y = Kinerja PNS

X1 = Kompensasi

X2 = Gaya Kepemimpinan

Penelitian ini menggunakan Skala Likert sebagai pedoman penafsiran. Skala Likert merupakan jenis skala yang mempunyai realibilitas tinggi dalam mengurutkan manusia berdasarkan intensitas sikap tertentu (Nasution, 2000:63).

Skala Likert dalam menafsirkan data relatif mudah. Skor yang lebih tinggi menunjukkan sikap yang lebih tinggi taraf atau intensitasnya dibanding dengan skor yang lebih rendah ( Nasution, 2000: 63 ). Pengujian hipotesis adalah suatu prosedur yang akan menghasilkan suatu keputusan, yaitu keputusan dalam menerima atau menolak hipotesis ini (Hasan, 2006: 34). Uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Uji t atau distribusi t, melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Hipotesis nol ( $H_0$ ): tidak ada hubungan secara bersamaan antara kompensasi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja PNS Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung;
- b. Hipotesis alternatif ( $H_1$ ): ada hubungan secara bersamaan antara kompensasi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja PNS Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa secara umum, hasil analisis deskriptif bahwa disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung berdasarkan tanggapan responden dengan indikator kompensasi, gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai sangat baik.

5.1.1 Sesuai dengan teori dan pembahasan dalam bab – bab terdahulu, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kesemua variabel berpengaruh terhadap kinerja PNS kecuali variabel. Variabel Kompensasi berpengaruh positif, hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Prasetyo Wahyu Untoro (2015), yang menyimpulkan bahwa Pemberian kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

5.1.2 Variabel Gaya Kepemimpinan juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja PNS. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Ndaru Prasetyo (2012), ada pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan

terhadap motivasi kerja. Begitupun pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap motivasi kerja.

Kedua variabel tersebut berpengaruh karena kemampuan individu sangat tergantung kepada kompensasi dan gaya kepemimpinan yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian I Made Adi Surya dharma, I Gede Riana, Desak Ketut Sintaasih (2012) yang menyimpulkan bahwa Kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **5. 2 SARAN**

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan, dapat diberikan beberapa saran konstruktif yang dapat dipertimbangkan oleh Dinas Pendidikan dan kebudayaan Provinsi Lampung, yakni;

5.2.1 Perlu secara berkesinambungan memberikan penjelasan atau pemahaman kepada para PNS terhadap sistem kompensasi yang berlaku. Di samping itu, perlu juga diperhatikan kembali tentang penghasilan pegawai yang selama ini diterima, yakni dengan memberikan honor atau upah kerja tambahan bagi para pegawai yang berprestasi atau mengerjakan pekerjaan selain yang menjadi beban tugasnya (lemburan).

5.2.2 Perlu dilakukan peninjauan kembali dan dilakukan perbaikan atas gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan dilingkungan Dinas Pendidikan

dan Kebudayaan Provinsi Lampung sesuai dengan tingkat pendidikan masing-masing.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adair, John. 2000. *Bukan Bos Tetapi Pemimpin*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Ancok, Djamaludin. 2102. *Psikologi Kepemimpinan & Inovasi*. Jakarta: Erlangga.
- Adi. 2000. *Evaluasi Kinerja*. CV Miswar- Jakarta.
- Anwar Prabu, 2005, *Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional Kabupaten Muara Enim*, Jurnal Manajemen dan Bisnis, Universitas Sriwijaya.
- Dessler, Garry. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Efendi, Marihot Tua. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Ferina Sukmawati .2008. *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Pertamina (Persero) Upms Iii Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu*
- Ferry dan Kartika.2012. *Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Berkat Anugrah*.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* (Edisi 2). Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Kinerja pegawai Swasta*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- House, Robert .2005. *Macam-macam gaya kepemimpinan*. Jakarta: Erlangga.
- Imron, Arifin, 2008 *Metodelogi penelitian kualitatif*, Jakarta: Grafindo Persada.

- I Made Adi Suryadharma, I Gede Riana, Desak Ketut Sintaasih.2012. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bpr Sri Artha Lestari Denpasar)*
- Maryoto, Susilo, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*. Yogyakarta: BPFE
- Mangkunegara, A.P.2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, Rosda, Bandung.
- Ndaru Prastono .2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Hotel Muria Semarang*.
- Nawawi. 2003. *Gaya Kepemimpinan*. Jakarta: Kencana
- Moleong, Lexy J.2007.*Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya. Offset, Bandung.
- Nitisemito.2001. *Kepemimpinan dalam struktur organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ningrat, Swarno Handoyo.1980. *Tipe-Tipe Kepemimpinan*. Jakarta: Galia Indonesia.
- Ojokuku, Odetayo T. A, and Sajuyigbe A. S .2013. *Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks*
- Parlinda.2003. *Kepemimpinan Dalam Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Prasetyo Wahyu Untoro.2015. *Pengaruh Pemberian Kompensasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pegadaian Cabang Sragen*.
- Ranupandojo dan Husnan.2000. Tipe-Tipe kinerja
- Rivai, Veitzhal. 2005. *Manajemen Sumber daya manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- R Siagian, Sondang. 1983. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Adminsitrasi*, PT. Gunung Agung, Jakatra
- Robbins, Stephen P. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, Henry, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: YKPN.
- Sulistiani, Teguh. 2003. *Kinerja pegawai perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.

Tampubolon, Biatna Dulbert (2007). *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*.

Thoha, Muhammad.200. *Macam-macam Gaya Kepemimpinan*. Jakarta: Grafindo Persada.

Wahyusumidjo. 1987. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Galia Indonesia.

Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja (Edisi Ke-3)*. Jakarta: Rajawali Pers.