

## **DISERTASI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI DAN  
KOMPENSASI, MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN  
MOTIVASI TERHADAP KINERJA PELAYANAN PUBLIK  
PEGAWAI PEMERINTAH DAERAH PROVINSI SULAWESI  
SELATAN**

***EFFECT OF LEADERSHIP STYLE, COMPETENCY AND  
COMPENSATION, THROUGH ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT ON THE PUBLIC SERVICE PERFORMANCE  
OF LOCAL GOVERNMENT EMPLOYEES SOUTH SULAWESI  
PROVINCE***

**AHMAD  
P0500316411**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
202**

## **DISERTASI**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI DAN  
KOMPENSASI, MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN  
MOTIVASI TERHADAP KINERJA PELAYANAN PUBLIK  
PEGAWAI PEMERINTAH DAERAH PROVINSI SULAWESI  
SELATAN**

***EFFECT OF LEADERSHIP STYLE, COMPETENCY AND  
COMPENSATION, THROUGH ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT ON THE PUBLIC SERVICE PERFORMANCE  
OF LOCAL GOVERNMENT EMPLOYEES SOUTH SULAWESI  
PROVINCE***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor

disusun dan diajukan oleh

**AHMAD  
P0500316411**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2020**

## PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI DAN KOMPENSASI,  
MELALUI KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP  
KINERJA PELAYANAN PUBLIK PEGAWAI  
PEMERINTAH DAERAH PROVINSI SULAWESI SELATAN

EFFECT OF LEADERSHIP STYLE, COMPETENCY AND COMPENSATION,  
THROUGH ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND MOTIVATION ON THE  
PUBLIC SERVICE PERFORMANCE OF LOCAL GOVERNMENT EMPLOYEES  
SOUTH SULAWESI PROVINCE

Disusun dan diajukan oleh:

AHMAD  
P0500316411

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk  
dalam rangka Penyelesaian Studi Program Doktor Ilmu Ekonomi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin  
Pada tanggal 30 Maret 2021  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui:

Promotor

Prof. Dr. Djabir Hamzah, MA.  
NIP. 19470115 197503 1 001

Co-Promotor II

Co-Promotor II

Prof. Dr. Siti Haerani, SE., M.Si.  
NIP. 19620616 198702 2 001

Dr. Fauziah Umar, SE., MS.  
NIP. 19610713 198702 2 001

Ketua Program Studi  
Program Doktor Ilmu Ekonomi

Dr. Anas Iswanto Anwar, SE., MA.  
NIP. 19630516 199003 1 001



Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si.  
NIP. 19640205 199810 1 001

## KATA PENGANTAR

Alhamdu Lillaahi Rabbil Aalamiin... Penulis memuji dan bersyukur kepada Allaah SWT karena dengan Ni'mat, Rahmat, dan Hidayah-Nyalah penulis dapat menyelesaikan penelitian dan penulisan Disertasi ini, sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Doktor pada Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Dalam penelitian dan penulisan Disertasi ini, penulis banyak memperoleh bantuan, bimbingan, dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Profesor. Dr. H. Djabir Hamzah, MA, Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M.Si., dan Ibu Dr. Fauziah Umar, SE., MS., sebagai Tim Promotor, yang telah banyak meluangkan waktunya dalam memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis sehingga penelitian dan penulisan Disertasi ini dapat penulis rampungkan.
2. Bapak Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si., sebagai Penasehat Akademik (PA).
3. Bapak Dr. Anas Iswanto Anwar, SE., M.Si., sebagai Ketua Program Studi (S3) Ilmu Ekonomi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Hasanuddin, beserta seluruh staf yang telah banyak memberikan petunjuk dan pelayanan Administrasi Akademik.

4. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., dan Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si., sebagai Dekan dan Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, beserta seluruh staf yang telah banyak memberikan petunjuk dan pelayanan Administrasi Akademik.
5. Bapak Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan, Pimpinan dan Staf Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, yang telah bersedia/ memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian awal dan mengumpulkan data-data dan dokumen yang relevan dengan topik penelitian.
6. Pimpinan dan Staf Kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Sulawesi Selatan yang telah memberikan kesempatan mengadakan penelitian di kantor tersebut.
7. Pimpinan dan Staf Kantor Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan yang telah memberikan kesempatan mengadakan penelitian di kantor tersebut.
8. Pimpinan dan Staf Kantor Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan yang telah memberikan kesempatan mengadakan penelitian di kantor tersebut.

9. Pimpinan dan Staf Kantor Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Sulawesi Selatan yang telah memberikan kesempatan mengadakan penelitian di kantor tersebut.
10. Ayah, dan Bunda tercinta (Alm) yang telah banyak memberi nasehat support dan do'anya.
13. Tak lupa juga penulis ucapkan terima kasih kepada yang tercinta dan tersayang istri dan putra-putriku, serta teman-teman yang telah memberikan motivasi dari awal kuliah hingga penulisan Hasil Penelitian Disertasi ini selesai.

Dengan segala kesadaran bahwa penulisan Hasil Penelitian dan Disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dalam penyajian maupun bobot ilmiah. Oleh karena itu dengan kerendahan hati, penulis mengharapkan dan menghargai kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan Hasil Penelitian dan Disertasi ini agar dapat bermamfaat. Aamiin....

Makassar, .... Desember

2020

**Penulis**

## PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ahmad

Nomor Pokok Mahasiswa : P0500316411

Program Studi : Doktor Ilmu Ekonomi (S3)

Menyatakan dengan sebenar-benarnya, bahwa Disertasi yang berjudul:

"Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, dan Kompensasi melalui Komitmen Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan".

Adalah merupakan hasil karya saya sendiri; bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pemikiran orang lain.

Apabila di kemudian hari terbukti, atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, Desember 2020

Yang menyatakan,



Ahmad



## ABSTRAK

**AHMAD.** *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, dan Kompensasi Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan (dibimbing oleh Siti Harerani dan Fauziah Umar).*

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi, dan kompensasi melalui komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pelayanan publik pegawai pemerintah daerah provinsi sulawesi selatan.

Penelitian dilaksanakan di SKPD/Dinas (Pendidikan, Kesehatan, Sosial, dan Koperasi) dan UKM di wilayah Provinsi Sulawesi Selatan, khususnya di Kota Makassar dan Kota Parepare dengan mengambil informasi dari para pimpinan, pegawai, guru, dan beberapa tokoh masyarakat. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dokumentasi, dan kuesioner. Sampel penelitian sebanyak 180 orang (pegawai). Data dianalisis dengan menggunakan SEM dan SPSS-Amos 25.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompetensi, komitmen organisasi dan motivasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pelayanan publik pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Kompensasi tidak berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pelayanan publik pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Gaya kepemimpinan, kompetensi, dan kompensasi berpengaruh tidak langsung dan signifikan melalui komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pelayanan publik pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang tepat, penerapan sistem kompetensi dalam penempatan dan pengembangan pegawai, membangun dan memperkuat komitmen organisasi, dan memperkuat motivasi kerja pegawai akan meningkatkan kinerja pelayanan publik pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, kompetensi, kompensasi, komitmen organisasi, motivasi kerja, kinerja pelayanan publik pegawai





## ABSTRACT

**AHMAD.** *The Influence of Leadership Style, Competence, and Compensation through Organizational Commitment and Work Motivation on Public Service Performance of Regional Government Employees of South Sulawesi Province,* (Supervised by Siti Haerani and Fuziah Umar)

This study aims to analyze the influence of leadership style, competence, and compensation, through organizational commitment and motivation on the performance of public service employees of the Regional Government of South Sulawesi Province.

This research was conducted in SKPD / Dinas (Education, Health, Social, and Cooperatives and UKM in South Sulawesi Province, especially in Makassar City and Pare-Pare City, by taking information from leaders, employees, teachers, and several community leaders. Data collection was carried out by observation, interviews, documentation and questionnaires. The sample of this study was 180 people (employees). The data were analyzed using SEM and SPSS-AMOS 25.

The results show that leadership style and competence, organizational commitment, and motivation have a positive direct effect and significant to the performance of public service employees of the Regional Government of South Sulawesi Province. Compensation does not have a direct and significant effect on the performance of public service employees of the Regional Government of South Sulawesi Province. Leadership style, competence, and compensation have an indirect and significant effect through organizational commitment and work motivation on employee public service performance of the Regional Government of South Sulawesi Province. This indicates that the application of the right leadership style, the application of a competency system in the placement and development of employees, building and strengthening organizational commitment, and strengthening employee motivation will improve the performance of public service employees of the Regional Government of South Sulawesi Province.

**Keywords:** leadership style, competence, compensation, organizational commitment, work motivation, employee public service performance



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI .....	iv
ABSTRAK (INDONESIA) .....	v
ABSTRAK (INGGERIS) .....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	23
1.3 Tujuan Penelitian .....	25
1.4 Mamfaat Penelitian .....	27
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	28
2.1 Tinjauan Teoriiis.....	28
2.1.1 New Publik Manajemen.....	28
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	34
2.1.3 Kepemimpinan .....	35
2.1.4 Gaya Kepemimpinan.....	37
2.1.5 Kompetensi .....	43
2.1.6 Kompensasi .....	50
2.1.7 Komitmen Organisas.....	65
2.1.8 Motivasi Kerja .....	70

2.1.9 Kinerja Pelayanan Publik .....	80
2.2 Hubungan Antara Variabel .....	90
2.2.1 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi .....	91
2.2.2 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja .....	91
2.2.3 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pelayanan Publik Pegawai .....	92
2.2.4 Hubungan antara Kompetensi dan Komitmen Organisasi ....	92
2.2.5 Hubungan antara Kompetensi dan Motivasi Kerja.....	93
2.2.6 Hubungan antara Kompetensi dan Kinerja Pelayanan Publik Pegawai .....	93
2.2.7 Hubungan antara Kompensasi dan Komitmen Organisasi ...	94
2.2.8 Hubungan antara Kompensasi dan Motivasi Kerja.....	94
2.2.9 Hubungan antara Kompensasi dan Kinerja Pelayanan Publik Pegawai .....	95
2.2.10 Hubungan antara Komitmen Organisasi dan Kinerja Pelayanan Publik Pegawai.....	95
2.2.11 Hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Pelaya- nan Publik Pegawai.....	96
2.3 Penelitian Terdahulu .....	96
<b>BAB III KERANGKA DAN MODEL KONSEPTUAL PENELITIAN .....</b>	<b>104</b>
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	104
3.2 Model Konseptual Penelitian.....	108
3.3 Hipotesis Penelitian .....	109
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>112</b>
4.1 Desain Penelitian .....	112

4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	112
4.3 Populasi dan Sampel .....	113
4.3.1 Populasi .....	113
4.3.2 Sampel.....	114
4.4 Teknik Pengumpulan Data.....	116
4.4.1 Kuessioner .....	116
4.4.2 Wawancara .....	117
4.4.3 Dokumentasi .....	118
4.5 Variabel Penelitian dan Devinisi Operasional.....	118
4.5.1 Gaya Kepemimpinan (X1) .....	118
4.5.2 Kompetensi (X2) .....	119
4.5.3 Kompensasi (X3).....	119
4.5.4 Komitmen Organisasi (Y1) .....	120
4.5.5 Motivasi Kerja (Y2).....	120
4.5.6 Kinerja Pelayanan Publik (Y3).....	121
4.6 Instrumen Penelitian dan Skala Pengukuran.....	121
4.6.1 Instrumen Penelitian .....	122
4.6.2 Skala Pengukuran Instrumen .....	122
4.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	123
4.7.1 Uji Validitas .....	123
4.7.2 Uji Reliabilitas .....	124
4.8 Teknik Analisis Data .....	125
4.8.1 Analisis Kualitatif Deskriptif .....	125
4.8.2 Analisis Kuantitatif.....	126
<b>BAB V ANALISIS HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>133</b>
5.1 Gambaran.....	133
5.2 Keadaan Penduduk .....	133

5.3 Dinas Sebagai Pelayanan Publik di Sulawsi Selatan .....	134
5.3.1 Kegiatan Pelayanan di Dinas Pendidikan .....	136
5.3.2 Kegiatan Pelayanan di Dinas Kesehatan .....	139
5.3.3 Kegiatan Pelayanan di Dinas Sosial .....	139
5.3.4 Kegiatan Pelayanan di Dinas Koperasi dan UKM.....	141
5.4 Deskripsi Data Penelitian .....	142
5.4.1 Profil/Karakteristik Responden .....	142
5.4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	143
5.4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur .....	143
5.4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tkt. Pendidikan .....	144
5.4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	145
5.5 Deskripsi Variabel Penelitian.....	145
5.5.1 Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) .....	146
5.5.2 Variabe Kompetensi (X2) .....	157
5.5.3 Variabe Kompensasi (X3) .....	149
5.5.4 Variabel Komitmen Organisasi (Y1) .....	151
5.5.5 Variabel Motivasi Kerja (Y2) .....	153
5.5.6 Variabel Kinerja Pelayanan Publik (Y3) .....	155
5.6 Uji Instrumen Penelitian .....	158
5.6.1 Uji Validitas Instrumen .....	158
5.6.2 Uji Reliabilitas Instrumen.....	162
5.7 Hasil Pengujian Hipotesis .....	162
5.7.1 Pengujian Goodnes of Fit SEM .....	162
5.7.2 Pengujian Model Pengukuran (Measurement Model) dalam SEM .....	163
5.7.3 Pengujian Model Struktur (Structural Model) dalam SEM .....	168

BAB VI PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	177
6.1 Pengaruh Langsung (Standardized Direct Effect) .....	178
6.1.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Komit- men Organisasi (Y1) .....	178
6.1.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Moti- vasi Kerja (Y2) .....	180
6.1.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pelayanan Publik (Y3).....	182
6.1.4 Pengaruh kompetensi (X2) terhadap Komitmen Orga- nisasi (Y1) .....	185
6.1.5 Pengaruh Kompetensi (X2) terhadap Motivasi Kerja (Y2) ..	187
6.1.6 Pengaruh kompetensi (X2) terhadap Kinerja Pelayanan Publik (Y3) .....	189
6.1.7 Pengaruh Kompensasi (X3) terhadap Komitmen Organisasi (Y1) .....	191
6.1.8 Pengaruh Kompensasi (X3) terhadap Motivasi Kerja (Y2) .	194
6.1.9 Pengaruh Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Pelaya- nan Publik (Y3).....	196
6.1.10 Pengaruh Komitmen Organisasi (Y1) terhadap Kinerja Pelayanan Publik (Y3).....	199
6.1.11 Pengaruh Motivasi Kerja (Y2) terhadap Kinerja Pelayanan Publik (Y3) .....	201
6.2 Pengaruh Tidak Langsung(Standardized Indirect Effect) .....	203
6.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pelayanan Publik (Y3), melalui Komitmen Organisasi (Y2) .	204
6.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pelayanan Publik (Y3), melalui Motivasi Kerja (Y2) .....	205

6.2.3 Pengaruh Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Pelayanan Publik (Y3), melalui Komitmen Organisasi (Y1).....	207
6.2.4 Pengaruh Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Pelayanan Publik (Y3), melalui Motivasi Kerja (Y2) .....	209
6.2.5 Pengaruh Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Pelayanan Publik (Y3), melalui Komitmen Organisasi (Y1) .....	211
6.2.6 Pengaruh Kompensasi (X3) terhadap Kinerja Pelayanan Publik (Y3), melalui Motivasi Kerja (Y2) .....	213
6.3 Implikasi Penelitian .....	214
6.3.1 Implikasi Teoritis .....	214
6.3.2 Implikasi Manajerial.....	215
6.4 Keterbatasan Penelitian .....	215
BAB VII PENUTUP .....	217
7.1 Kesimpulan .....	217
7.2 Sara- Saran .....	223



## DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 5.1 Jumlah Populasi Pelayanan Umum di Prov. Sulawesi Selatan yang menjadi Obyek Penelitian Tahun 2018/2019.....	134
2. Tabel 5.2 Sampel Pelayanan Umum di wilayah Kota Provinsi Sulawesi Selatan, Kota Makassar dan Kota Parepare berdasarkan jumlah Unit dan personil yang melaksanakan pelayanan, Tahun 2018/2019 .....	135
3. Tabel 5.3 Pendidikan Tingkat Dasar s.d. Perguruan Tinggi, Tahun 2014/2015 – 2017/2018 .....	136
4. Tabel 5.4 Jumlah Guru Pendidikan Dasar s.s. Sekolah Lanjutan Atas Tahun 2014/2015 – 2017/2018 .....	137
5. Tabel 5.5 Rasio Guru – Siswa di Sul-Sel dari SD sampai SLTA, Tahun 2017/2018. ....	138
6. Tabel 5.6 Jumlah Panti Asuhan/Panti Jompo Pemerintah dan Swasta, Tahun 2014/2015 – 2017/2018. ....	140
7. Tabel 5.7 Jumlah Penduduk Miskin di daerah Provinsi Su-Sel, Tahun 2014/2015 – 2017/2018. ....	140
8. Tabel 5.8 Perkembangan Usaha Koperasi dan UKM di Kota Makassar Dan Kota Parepare Tahun 2014/2015 – 2017/2018. ....	141
9. Tabel 5.9 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	143
10. Tabel 5.10 Karakteristik Responden berdasarkan Umur .....	143
11. Tabel 5.11 Karakteristik Responden berdasarkan Tkt. Pendidikan .....	144

12. Tabel 5.12 Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja .....	145
13. Tabel 5.13 Deskripsi Frekuensi Item-Item Variabel Gaya Kepemimpinan.....	146
14. Tabel 5.14 Deskripsi Frekuensi Item-Item Variabel Kompetensi .....	148
15. Tabel 5.15 Deskripsi Frekuensi Item-Item Variabel Kompensasi .....	150
16. Tabel 5.16 Deskripsi Frekuensi Item-Item Variabel Komimen Organisasi.....	151
17. Tabel 5.17 Deskripsi Frekuensi Item-Item Variabel Motivasi Kerja .....	154
18. Tabel 5.18 Deskripsi Frekuensi Item-Item Variabel Kinerja Pelayanan Publik .....	156
19. Tabel 5.19 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) .....	158
20. Tabel 5.20 Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi (X2) .....	159
21. Tabel 5.21 Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi (X3) .....	159
22. Tabel 5.22 Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi (Y1) .....	160
23. Tabel 5.23 Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Y2) .....	161
24. Tabel 5.24 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pelayanan Publiki (Y3).161	
25. Tabel 5.25 Hasi Uji Reliabilitas Instrumen .....	162
26. Tabel 5.26 Hasil Uji Goodnes of Fit Overal Model .....	163
27. Tabel 5.27 Hasil Uji Indikator Pengukur Variabel Gaya Kepemimpinan (X1). .....	164
28. Tabel 5.28 Hasil Uji Indikator Pengukur Variabel Kompetensi (X2) .....	165
29. Tabel 5.29 Hasil Uji Indikator Pengukur Variabel Kompensasi (X3) ....	165
30. Tabel 5.30 Hasil Uji Indikator Pengukur Variabel Komitmen Organisasi (Y1). .....	166
31. Tabel 5.31 Hasil Uji Indikator Pengukur Variabel Motivasi Kerja (Y2) .167	
32. Tabel 5.32 Hasil Uji Indikator Pengukur Variabel Kinerja Pelayanan Publik (Y2) .....	167

33. Tabel 5.33 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung .....	169
34. Tabel 5.34 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung .....	174

\*\*\*\*\*

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Gambar 2.1 Paradigma Pelayanan New Publik Manajemen (NPM) .....	31
2. Gambar 2.2 Diagram Kompensasi Simomora (1997) .....	61
3. Gambar 2.3 Model of Determinan Satisfaction dari Lawler III .....	65
4. Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Hubungan antara Variabel Penelitian .....	108
5. Gambar 5.1 Hasil Pengujian Hipotesis Jalur-jalur Pengaruh Langsung dengan Gambar Diagram SEM .....	173

\*\*\*\*\*

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Quesioner penelitian .....
2. Tabulasi hasil quesioner penelitian .....
3. Hasil olah dan analisis data SPSS – AMOS 25 .....

\*\*\*\*\*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pemerintah daerah dilihat dari sistem pemerintahan Indonesia merupakan ujung tombak dari Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Citra birokrasi pemerintahan secara keseluruhan akan banyak ditentukan oleh kinerja organisasi pemerintah daerah. Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang merupakan Instansi Pemerintah Daerah, merupakan instansi pelayanan publik dituntut untuk memperbaiki dan senantiasa melakukan reformasi serta mengantisipasi perkembangan dan kebutuhan masyarakat.

Dalam rangka meningkatkan citra, kerja dan kinerja instansi pemerintah menuju kearah profesionalisme dan menunjang terciptanya pemerintahan yang baik (*good govermance*), perlu adanya penyatuan arah dan pandangan bagi segenap jajaran pegawai Pemerintah yang dapat dipergunakan sebagai pedoman atau acuan dalam melaksanakan tugas baik manajerial maupun operasional diseluruh bidang tugas dan unit organisasi Instansi Pemerintah secara terpadu.

Pelayanan publik merupakan pelayanan dasar dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pelayanan publik sebagai indikator penting dalam penilaian kinerja pemerintahan, baik di tingkat pusat maupun di

daerah. Penyelenggaraan pemerintahan dikatakan baik jika pelayanan publik yang dilakukan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Pelayanan yang baik dan berkualitas memberikan implikasi kepuasan kepada masyarakat, karena masyarakat secara langsung menilai kinerja pelayanan yang diberikan. Indikator kepuasan masyarakat itulah yang menjadi tolok ukur keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dalam Pasal 1 ayat (1) bahwa Pelayanan Publik adalah kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara/penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dipertegas pada ayat (7), bahwa standar pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan, dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang “berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur”.

Menteri PAN dan RB juga telah mengeluarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 15 tahun 2014 tentang Pedoman Standar Pelayanan. Permen PAN dan RB ini merupakan acuan dalam menyusun Standar Pelayanan yang akan menjadi pedoman kerja ASN pelaksana pelayanan publik dalam melaksanakan pelayanannya sesuai dengan tupoksinya masing-masing. Dalam pedoman tersebut tercantum komponen-komponen yang



harus ada dan diperhatikan keberadaannya dalam melakukan pelayanan. Komponen-komponen yang harus diketahui oleh publik tersebut meliputi : (a). Persyaratan, (b), Sistem, mekanisme, dan prosedur, (c). Jangka waktu pelayanan, (d). Biaya/tarif, (e). Produk pelayanan (f). Penanganan pengaduan, saran dan masukan.

Agar pelayanan publik dapat berjalan secara efisien dan efektif, maka masing-masing pimpinan SKPD/Unit penyelenggara pelayanan harus merumuskan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran di masing-masing organisasi. Karena kinerja suatu organisasi diukur berdasarkan capaian visi, misi, tujuan dan sasaran pada masing-masing organisasi. Karena kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan tugas yang tertuang dalam rumusan perencanaan strategis organisasi. Hal tersebut tertuang dalam bentuk dokumen perencanaan daerah, yang terbagi atas Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah 20 tahunan (RPJPD), dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah 5 tahunan (RPJMD), serta Rencana Pembangunan Jangka Pendek 1 tahunan (RPJPD).

Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP) harus menyajikan data dan informasi yang relevan bagi pengambil keputusan agar dapat menginterpretasikan keberhasilan maupun kegagalan secara lebih luas dan mendalam. Analisis akuntabilitas kinerja meliputi uraian keterkaitan pencapaian kinerja kegiatan dalam program dan kegiatan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran yang ditetapkan dalam rencana strategis. Dalam analisis ini dijelaskan pula perkembangan kondisi

pencapaian sasaran dan tujuan secara efisien dan efektif, sesuai kebijakan dan program kegiatan yang telah ditetapkan. Analisis dilakukan dengan menggunakan informasi atau data yang diperoleh secara lengkap dan akurat, dan bila memungkinkan dilakukan evaluasi kebijakan untuk mengetahui ketepatan dan efektivitas baik untuk kebijakan itu sendiri maupun sistem dan proses pelaksanaannya (Amin, 2012).

Kinerja penyelenggaraan Pelayanan Publik yang baik, sesuai Kepmenpan No. 25 tahun 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah, meliputi: (a) Kesederhanaan, (b) Kejelasan, (c) Kepastian dan ketepatan waktu, (d) Akurasi, (e) Tidak diskriminatif, (f) Bertanggung jawab, (g) Kelengkapan sarana dan prasarana, (h) Kemudahan Akses, (i) Kejujuran, (j) Kecermatan, (k) Kedisiplinan, kesopanan, Keramahan, (l) Keamanan dan kenyamanan.

Untuk mewujudkan Kinerja Pelayanan Publik sesuai kebutuhan masyarakat, Pemerintah Pusat telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah RI No. 65/2005 tentang Pedoman Penyusunan dan Penetapan Standar Pelayanan Minimal.

Kemudian diikuti Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (KEMENPAN dan RB) Nomor 63/KEP/7/2005, bahwa setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan serta kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan merupakan suatu ukuran yang dilakukan

dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi dan ataupun penerima pelayanan.

Standar pelayanan, sekurang-kurangnya wajib meliputi beberapa point sebagai berikut:

1. Prosedur Pelayanan; Prosedur pelayanan dilakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.
2. Waktu Penyelesaian; Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.
3. Biaya Pelayanan; Biaya/tarif pelayanan termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberi pelayanan.
4. Produk pelayanan; Produk pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
5. Sarana dan prasarana; Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.
6. Kompetensi petugas pelayanan; Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.

Oleh karena itu, ke enam point diatas mengenai standar pelayanan di dalam pelayanan publik wajib memperhatikan dan menerapkan ke enam point tersebut karena point-point tersebut merupakan standar pelayanan

yang harus di dapatkan oleh para penerima pelayanan agar mereka merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Apabila keenam poin tersebut tidak di terapkan, maka sudah pasti penerima pelayanan akan menilai pelayanan buruk dan lamban serta mereka tidak puas.

Guna mewujudkan hal-hal yang telah ditetapkan dalam peraturan dan perundang-undangan di atas, Pemerintah Pusat maupun Daerah telah menyiapkan anggaran untuk fasilitas/sarana dan prasarana pelayanan publik. Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan telah menyediakan tempat-tempat pelayanan pendidikan di tingkat SLTA, baik Negeri maupun Swasta. Tahun 2014/2015 tercatat 586 unit (SMU) dengan siswa 228.620, dengan guru 16.886 orang. Tahun 2015/2016 tercatat 586 unit, dengan siswa 228.620 dan guru 16.886 orang. Sementara Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) tahun 2014/2015 415 unit, dengan siswa 123.119 orang dan guru 12.196 orang. Data terbaru tahun 2015/2016 tercatat 456 unit, siswa 127.193 orang dan guru 12.243 orang. (Sumber: Dinas Pendidikan Provinsi dan BPS Provinsi Sulawesi Selatan, 2017).

Dari jumlah unit pelayanan di bidang pendidikan tersebut, Pemerintah Daerah juga telah melengkapi dengan fasilitas bacaan berupa perpustakaan, seperti Dinas Perpustakaan dan Arsip Nasional Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, Perpustakaan Wilayah Provinsi Sulawesi Selatan, Perpustakaan Bakti Mappanyukki, Perpustakaan Gubernur, dan Perpustakaan Sekolah di seluruh Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Untuk pelayanan bidang kesehatan Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan bersama Pemerintah Daerah Kota dan Kabupaten telah membangun Rumah Sakit- Rumah Sakit Daerah yang cukup refresentatif, ditambah dengan Puskesmas-Puskesmas di masing-masing daerah.

Adapun jumlah pegawai negeri sipil (ASN) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan adalah 10.238, yang tersebar di 27 Instansi atau SKPD. Sementara jumlah penduduk sebanyak 8,035 juta jiwa (9.522.503) jiwa. Dengan demikian 1 ASN hanya melayani sekitar 83 orang penduduk. Menurut rasio yang ideal 1 ASN melayani 90 – 120 orang penduduk. Ini berarti bahwa jumlah ASN di lingkungan Pemerintah Daerah Prov. Sulawesi Selatan mengalami kelebihan sebanyak 37 orang. Kondisi ini menyebabkan penumpukan pegawai di beberapa SKPD sehingga tidak efisien. Untuk mengatasi hal tersebut perlu dilakukan pemerataan pendistribusian pegawai di 27 SKPD yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi selatan. (Sumber: Rakyatku. Com. Makassar, Maret 2017).

Reformasi birokrasi bergulir seiring reformasi total yang dicanagkan bangsa Indonesia pada sekitar tahun 1998. Salah satu sasaran sentral dalam reformasi birokrasi adalah perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan publik (Dwiyanto, 2008). Sasaran ini merupakan isu yang senantiasa menarik, karena perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia cenderung berjalan di tempat (Surjadi, 2009).

Hasil penelitian Silalahi (2003) menunjukkan, bahwa sebelum reformasi, kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh aparatur negara dikategorikan rendah, hanya 33,7%. Setelah empat tahun reformasi, penelitian Dwiyanto, dkk (2002) menyimpulkan bahwa kinerja pelayanan birokrasi pemerintah tidak banyak mengalami perubahan secara signifikan. Aparatur Negara atau birokrasi masih tetap menunjukkan derajat yang rendah pada akuntabilitas, responsibilitas, dan efisiensi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pada tahun 2009 atau kurang lebih satu dasawarsa reformasi, nilai Integritas Pelayanan Publik (IPP) yang diberikan kepada instansi pusat dan daerah masing-masing hanya 6,64 dari skala 1 sampai 10. Nilai IPP merupakan salah satu indikator peningkatan kualitas pelayanan publik.

Sebagian besar pelayanan instansi di lingkungan Provinsi Sulawesi Selatan (Sulsel) dan Kota (Pemkot) Makassar, masih sangat buruk dan masuk *zona merah kepatuhan pemerintah daerah terhadap Undang-undang Pelayanan Publik*. Hal tersebut disampaikan oleh Ombudsman Republik Indonesia (RI) Perwakilan Sulsel. Kepala Ombudsman Sulsel (Subhan) menyatakan, hasil penelitian tersebut berdasarkan survei terhadap masyarakat, dan penelitian terhadap 17 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkup Pemkot, dan 14 SKPD Pemprov. Dia merinci, 10 SKPD Pemkot yang masuk dalam zona merah, dan 11 SKPD berasal dari Pemprov. Jika dipresentasikan, 58% unit pelayanan publik dari Pemkot berada dalam zona merah. Sementara 78 persen lainnya dari Pemprov. Ini

adalah gambaran ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan publik,” ujar Subhan (Kepala Ombudsman Sul-Sel) kepada wartawan, di Rumah Kopi, Sabtu 7/12/2015 (*Sindonews.Com. Sabtu, 7 Desember 2015*).

Dari penelitian tersebut, diharapkan agar Pemprov. Sulsel dan Pemkot. Makassar berbenah diri. Adapun SKPD yang dimaksud khusus untuk Pemkot Makassar, yaitu Dinas Tata Ruang Bangunan, PDAM, Dinas Pekerjaan Umum (PU), dan Perusahaan Daerah (PD) Parkir. Dinas Pendidikan (Disdik), Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda), Dinas Kesehatan (Dinkes), Dinas kesatuan Bangsa dan politik (Kesbanpol), Badan Lingkungan hidup Daerah (BLHD), dan Dinas Sosial (Dinsos). Sedangkan SKPD di lingkup Pemrov.Sulawesi Selatan yang mendapat rapor merah adalah Dinas Bina Marga, Dinas Kesehatan, Dinas Perhubungan, Badan Koordinasi Penanaman Modal Daerah (BKPMMD), Badan Lingkungan hidup Daerah (BLHD), Dinas Tenaga Kerja (Disnaker), Dinas Pengelolaan Sumber Daya Air, Dinas Perkebunan, Disdik, Dinsos, dan Rumah Sakit Umum (RSU) Labuang Baji.

Tim Ahli Ombudsman, Zainuddin (*Sindonews.Com. Sabtu, 7 Desember 2015*) memaparkan beberapa poin penting terhadap substansi kajian dalam menetapkan SKPD tersebut masuk dalam zona merah. Antara lain, maraknya pungutan liar, minimnya transparansi petunjuk dasar hukum terhadap Standar Pelayanan Publik, dan tidak bekerja sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP).



Instansi pemerintah tersebut juga dinilai tidak memiliki informasi standar biaya, minim fasilitas pelayanan, kurang petugas keamanan, kurangnya atribut, dan Id card petugas, kurangnya penyediaan area parkir di beberapa instansi, buruknya kuantitas petugas di lapangan, buruknya etika atau perilaku petugas dalam melayani, dan tidak adanya fasilitas kelompok rentan, atau akses kalangan disabilitas dalam pelayanan administrasi perkantoran. Selain itu, minimnya petugas khusus untuk penyandang disabilitas, buruknya pengelolaan sarana pengaduan, dan kurangnya tindak lanjut pengelolaan pengaduan juga menjadi catatan tersendiri. “Kita bisa melihat maraknya pungli yang berkedok pendidikan, begitu pula dengan calo atau orang ketiga yang bermain di instansi-instansi perizinan. Banyak unit kerja yang tidak tahu apa yang ingin dikerjakan,” petugas di instansi tersebut bekerja sangat lamban dalam pengurusan administrasi, tidak adanya fasilitas yang memadai untuk penyandang disabilitas, sehingga mereka itu seakan-akan tidak diperhitungkan dalam kepengurusan.

Hasil penelitian tersebut bukan hanya mengklasifikasi SKPD masuk dalam *berkepatuhan rendah atau zona merah*, namun dapat dikelompokkan sejumlah SKPD masuk dalam *zona kuning atau berkepatuhan sedang*, dan *zona hijau* berarti SKPD yang *berkepatuhan tinggi* (*Sindonews.Com. Sabtu, 7 Desember 2015*).

Khusus Pemkot Makassar, SKPD yang masuk dalam zona kuning, masing-masing kantor Samsat Makassar, Kantor Pelayanan Administrasi Perizinan, Dinas Perhubungan, Badan Kepegawaian Daerah (BKD), dan

RSU Daya. Sedang yang masuk dalam zona hijau adalah Dinas Kependudukan dan Cacatan Sipil, serta Disnaker. Sementara untuk Pemprov. Sulsel, SKPD yang masuk pada zona kuning ialah Disperindag dan RS Ibu dan Anak Pertiwi. Sedang yang menyadang zona hijau hanya RSU Haji. Jika diakumulasi, hanya 29,41 persen SKPD di pemkot yang masuk dalam zona kuning, dan 11,76 persen zona hijau. Untuk pemprov, 14 persen zona kuning, dan zona hijau 7,14 persen (*Sindonews.Com. Sabtu, 7 Desember 2015*).

Penelitian tersebut dilakukan secara ilmiah, dan sudah sesuai perintah Undang-undang No.25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Sebagai peringatan anti korupsi, dengan harapan agar dapat terwujud tata kelola pemerintahan yang lebih bersih, transparan, dan maksimal.

Pada hari Senin tanggal 29/4/2019 di Makassar, Ombudsman RI Kantor Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan meliris hasil survey Indeks Persepsi Maladministrasi (Inperma) yang merupakan tahap lanjutan dari survey kepatuhan terhadap Standar Pelayanan Publik yang sudah berlangsung sejak tahun 2015. Survei ini bertujuan untuk mendapatkan data primer dari pengguna layanan, dengan cara memetakan tingkat maladministrasi pada layanan publik dasar, seperti pendidikan, kesehatan, sosial, perizinan, dan administrasi kependudukan.

Adapun dimensi survey inperma adalah penyimpangan standar pelayanan, dan penyimpangan perilaku pemberi layanan. Dengan indikator

survey adalah penundaan berlarut, permintaan imbalan, penyimpangan prosedur, tidak kompeten, tidak patut dan diskriminasi pelayanan. Survei dilakukan kepada 2.818 responden yang tersebar di 10 kota dan 10 kabupaten pada 10 provinsi. Kriteria responden yakni guru yang telah lulus UKG awal dan sedang dalam tahapan pengurusan berkas menunggu jadwal PLPG, Pasien Rumah Sakit yang telah melalui tahapan pelayanan pemeriksaan dokter dan telah melalui layanan Apotik, Pemohon yang sudah selesai berurusan dengan loket pengambilan produk. Provinsi yang disurvei merupakan 10 provinsi dengan nilai tertinggi dalam survey kepatuhan terhadap Standar Layanan Publik Tahun 2017, yakni: Nusa Tenggara Timur, Sumatra Utara, Kepulauan Riau, Jambi, DKI Jakarta, Jawa Barat,, Banten, Kalimantan timur, Sulawesi Selatan, dan Sulawesi Tenggara.

Dari hasil survey, 10 provinsi tersebut masuk dalam kategori maladministrasi rendah, dengan rentang nilai antara 4,38 sampai 6,25. Berdasarkan hasil survey tersebut, Provinsi Sulawesi Selatan mendapat indeks maladministrasi kategori rendah, yakni 5,30, namun masih lebih tinggi dari NTT yang hanya 4,87, dan yang tertinggi adalah Provinsi Banten dengan indeks maladministrasi 5,52.

Asisten Ombudsman RI Perwakilan Provinsi Sulawesi Selatan A. Anas Chaerul M, SH. Menyatakan bahwa untuk Sulawesi Selatan, yang dijadikan lokus survey adalah Pemerintah Kota Makassar, Pemerintah Kabupaten Bone, dan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil survey menunjukkan bahwa pengetahuan masyarakat tentang maladministrasi masih

rendah (76,43%), pengguna layanan (86,64%) masih nyaman mengurus secara langsung dibanding secara online (5,00), bahkan masih ada yang merasa nyaman menggunakan jasa perantara (calo), meski persentasenya hanya (4,29%). Dengan kecenderungan masyarakat bertanya langsung kepada petugas terkait prosedur dan biaya layanan, tentunya membuka peluang terjadinya tindakan maladministrasi, bila tidak diimbangi dengan peningkatan kompetensi petugas layanan serta peningkatan pengawasan dari atasan atau pihak terkait lainnya, tutup Anas Chaerul (Ombudsman Sul-Sel, 29 April 2019).

Dari uraian hasil survey di atas menunjukkan bahwa kinerja pelayanan publik di Provinsi Sulawesi Selatan sudah berangsur-angsur membaik, walaupun masih banyak sorotan dari masyarakat, sehingga masih diharapkan upaya dari Pemerintah Daerah khususnya para pimpinan SKPD/Dinas terkait untuk meningkatkan kompetensi para pegawai, mengurangi praktek birokrasi, serta menerapkan konsep “ New Publik Management; yang mengutamakan pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat (publik).

Untuk dapat memuaskan pelayanan publik, Pemerintah Daerah perlu menerapkan kualitas pelayanan yang baik dan maksimal menyangkut *assurance, responsiveness, tangible, reliability maupun emphaty* untuk mencapai tujuan operasional suatu organisasional pemerintah yang diidentifikasi dengan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat,

setidaknya memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM) sehingga proses pembangunan berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Tinggi/rendahnya kinerja sebuah organisasi yang tercermin dari kualitas pelayanan yang diberikan oleh organisasi/instansi pemerintah tidak terlepas dari sistem, prosedur, metode kerja, dan sarana prasarana yang tersedia untuk pelayanan publik. Selain itu, juga dapat dipengaruhi oleh penerapan gaya kepemimpinan, kompetensi, kompensasi, komitmen organisasi, dan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

Oleh karena itu pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor penting. Sumber Daya Manusia sebagai perencana, pelaku dan penentu bagi pencapaian tujuan organisasi (Rivai, 2004). Mengingat pentingnya peran Sumber Daya manusia, maka suatu organisasi agar tetap survive dalam iklim persaingan bebas tanpa batas, maka peran Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan, tetapi juga menjadi tanggung jawab para pegawai.

Untuk mewujudkan sikap kerja pegawai yang baik, diperlukan berbagai cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin suatu organisasi pemerintah, yaitu dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan pemimpin untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan organisasi sebagai instansi pelayanan publik. Dengan demikian, gaya kepemimpinan

dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai (Kertinger dan Padhazur (2002).

Gaya kepemimpinan yang telah dihubungkan dengan efektifitas organisasi, dapat menimbulkan suasana organisasi yang kondusif. Salah satu dari sekian banyak gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Burns (1987) membedakan antara gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Gaya kepemimpinan transaksional didasarkan pada konsep pertukaran dan disamakan artinya dengan manajemen, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional melengkapi (add-on) manajemen (Bass,1985; Hollander, 1990; dalam Colvin, 1999). Gaya kepemimpinan transformasional pada intinya adalah bagaimana mempengaruhi nilai dan sikap para bawahan untuk ikut membantu mentransformasi organisasi secara keseluruhan (Yukl, 1998; dan Colvin, 1999).

Kepemimpinan transformasional diyakini akan membawa hasil-hasil seperti peningkatan efektifitas organisasi, komitmen anggota organisasi yang lebih besar terhadap misi maupun organisasi di pemerintahan daerah itu sendiri, kesediaan anggota organisasi untuk mengerahkan upaya yang lebih besar, level moral dan level motivasi yang tinggi serta akan menghasilkan respon emosional seperti munculnya inspirasi dalam diri anggota organisasi untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi serta rasa keterlibatan mereka dengan pemimpin (Avolio dan Bass, 1994; Burns, 1987; Colvin, 1999).

Beberapa peneliti yang menghubungkan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen pegawai, (Dewanti, 2003) memperlihatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sementara peneliti Purwanti dan Adi Subroto (2001) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan konsep kepemimpinan transformasional yang telah diuraikan di atas, berarti seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi nilai dan sikap para bawahannya agar memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi. Artinya seorang pemimpin harus mampu mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan kondisi yang dihadapinya agar dapat diterima dengan baik oleh para bawahannya.

Penilaian kinerja suatu organisasi, dan mengukur tingkat kemampuan kerja dari setiap orang, yang merupakan bagian proses perencanaan untuk meninjau ulang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki suatu organisasi. Dalam penilaian kinerja organisasi tersebut salah satu variabel yang harus diperhatikan adalah kompetensi pegawai. Karena melalui analisa kompetensi dapat diklarifikasi kriteria dalam menentukan keefektifan manajemen, maupun sistem yang digunakan untuk menguji evaluasi kinerja apakah sudah efektif atau perlu perbaikan.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka kinerja (*performance*) dimaknai sebagai prestasi kerja atau sebagai tingkat pencapaian hasil, yang mempunyai makna yang lebih luas, yang merupakan hasil kerja dari seseorang karyawan/pegawai yang sedang berlangsung.

Kinerja mengandung dua komponen yakni kompetensi dan produktifitas. Kompetensi berarti individu atau organisasi yang memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi tingkat kinerjanya. Sedangkan produktifitas mengarah kepada kegiatan-kegiatan yang tepat untuk mencapai hasil kinerja yang maksimal, manusia diarahkan untuk mencapai suatu tujuan yaitu produktivitas yang tinggi, kinerja yang baik merupakan jalur untuk mencapai suatu tujuan, maka manusia akan mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari tingkat kebutuhannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Locke dan Moh. As'ad (1995) yang menyebutkan kinerja adalah fungsi dari motivasi untuk memproduksi dengan level tertentu.

Penilaian kinerja pegawai/karyawan dalam suatu organisasi ditentukan oleh kemampuan (kompetensi) yang dimiliki oleh pegawai/karyawan dalam menghasilkan kerja. Tudero (2004) menyatakan bahwa kompetensi memahami peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

Mengacu kepada pendapat tersebut di atas, maka teori mengenai kompetensi yang digunakan dalam penilaian suatu kinerja yaitu menggunakan teori "windows" yang diperkenalkan Donald (2007)



menyatakan bahwa kompetensi adalah sentral dari keberhasilan mencapai kinerja yang dipengaruhi oleh adanya pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap.

Teori di atas menjadi acuan dalam melihat berbagai fenomena kesenjangan yang berkaitan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai dalam meningkatkan kinerja kerja. Dasar ini yang diperlukan di dalam mengamati suatu kesenjangan yang dihadapi oleh pegawai dengan kinerja yang sering mendapat sorotan, khususnya yang berkaitan dengan pelayanan kepada masyarakat.

Kenyataan terlihat bahwa kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, saat ini masih perlu terus dikembangkan seiring dengan perkembangan zaman untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik, agar tingkat kesenjangan dalam menjalankan tugas dan fungsi dapat diatasi dengan mempertimbangkan aspek kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

Untuk mewujudkan kinerja pegawai sebagaimana yang ditargetkan pada setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) sangat terkait dengan kemampuan (kompetensi) dari setiap karyawan atau pegawai pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) tersebut. Peningkatan kemampuan (kompetensi) Sumber Daya manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam pengelolaan suatu organisasi. Sumber Daya Manusia sebagai perencana, pelaku dan penentu bagi pencapaian tujuan organisasi (Rivai, 2004).

Mengingat pentingnya peran Sumber Daya Manusia, maka suatu organisasi agar tetap *survive* dalam iklim persaingan bebas tanpa batas, maka peran Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya menjadi tanggung jawab pimpinan tetapi juga menjadi tanggung jawab para pegawai.

Program pengembangan pegawai hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan pada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada kompetensi keilmuan dan keterampilan yang dibutuhkan saat ini maupun di masa datang. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai agar prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Kompensasi juga sangat mungkin dapat mempengaruhi kinerja pegawai/karyawan. Kompensasi adalah sebagai pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi tenaga kerja baik yang langsung berupa finansial maupun yang tidak langsung berupa non finansial/material (Staruss dan Leonard, 1994).

Salah satu kategori kompensasi yang dikemukakan oleh Michael and Horald (1993, 443) adalah kompensasi aktivitas; merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas ini dapat berupa kekuasaan yang dimiliki oleh karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinnnya sehingga tidak timbul kebosanan kerja.

Dalam merancang sistem kompensasi yang efektif harus memperhatikan faktor prestasi, waktu, hasil pekerjaan, nilai pekerjaan dan kemampuan organisasi. Sistem kompensasi tidak hanya penting bagi pegawai/karyawan, melainkan juga bagi organisasi itu sendiri karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan Sumber Daya Manusia (Retnowati dan Widia, 2012).

Berdasarkan pengertian dan konsep kompensasi di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi baik langsung (finansial), maupun tidak langsung (non finansial) akan mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, sekaligus memperlihatkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki.

Agar mampu melaksanakan tugas dengan baik dan sekaligus mampu memberi pelayanan yang memuaskan pada masyarakat diperlukan sumber daya manusia yang handal; yang mampu menjalankan atau melaksanakan pekerjaan dengan mengikuti sistem dan prosedur pekerjaan tersebut dengan benar. Selain itu juga diperlukan adanya komitmen organisasi yang melekat pada setiap pegawai dalam melaksanakan tugas/tanggung jawab masing-masing untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Tingkat komitmen organisasional para bawahan sangat ditentukan oleh ketepatan dan kepiawaian seorang pemimpin dalam memilih dan mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang dipilihnya.

Komitmen seseorang terhadap organisasi merupakan salah satu jaminan untuk memelihara kelangsungan organisasi tersebut. Komitmen yang tinggi berpengaruh terhadap tingginya tingkat performan. Selain itu seseorang yang mempunyai tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasinya cenderung untuk bertahan sebagai anggota dalam waktu yang relatif panjang (Luthans, 1998, 125).

Terdapat beberapa faktor penentu komitmen seseorang terhadap organisasinya: *Pertama*, komitmen dipengaruhi oleh beberapa aspek dalam lingkungan pekerjaannya sendiri yang disebut dengan faktor organisasi, *Kedua*, komitmen organisasi dipengaruhi oleh alternatif kesempatan kerja yang dimiliki pekerja, yang disebut faktor non-organisasi. *Ketiga*, komitmen pekerja pada organisasinya dipengaruhi oleh faktor karakteristik diri pekerja. Faktor ini membentuk komitmen inisial, yaitu komitmen awal yang timbul pada saat pekerja baru saja mulai masuk sebagai anggota organisasi. Model tentang faktor-faktor yang menentukan tinggi rendahnya kadar komitmen terhadap organisasi di atas kemudian dikembangkan lagi dengan model yang menekankan perlunya perhatian terhadap pekerja sebagai manusia yang utuh dalam membina komitmen pekerja (Porter, 1974, 56).

Komitmen yang kuat melalui komitmen yang timbul secara langsung (*Affective commitment*) maupun komitmen yang berkelanjutan (*Continuance commitment*) memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan komitmen yang kuat, pegawai termotivasi untuk bekerja keras demi kemajuan organisasi (Suliman, 2002).

Berdasarkan uraian tentang komitmen di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara komitmen organisasional dengan kinerja organisasi. Dalam hal ini yang dimaksud komitmen organisasi adalah komitmen unit-unit organisasi dalam struktur organisasi setiap SKPD yang menjadi obyek penelitian. Sedangkan yang dimaksud dengan kinerja organisasi adalah kinerja pegawai setiap SKPD yang menjadi obyek penelitian mewakili Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

Dari latar belakang yang telah dikemukakan, dapat ditarik kesimpulan tentang dimensi permasalahan, yaitu tentang gambaran kinerja pelayanan publik pegawai (ASN) Provinsi Sulawesi Selatan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi yakni: Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, Kompensasi, Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja Pegawai. Maka penulis mengambil judul: *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, dan Kompensasi melalui Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan”*.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh langsung terhadap Komitmen Organisasional (Y1) ?

2. Apakah Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja (Y2) ?
3. Apakah Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) ?
4. Apakah Kompetensi (X2) berpengaruh langsung terhadap Komitmen Organisasional (Y1).
5. Apakah Kompetensi (X2) berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja (Y2) ?
6. Apakah Kompetensi (X2) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) ?
7. Apakah Kompensasi (X3) berpengaruh langsung terhadap Komitmen Organisasional (Y1) ?
8. Apakah Kompensasi (X3) berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja (Y2) ?
9. Apakah Kompensasi (X3) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) ?
10. Apakah Komitmen organisasional (Y1) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan ?
11. Apakah Motivasi (Y2) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan ?

12. Apakah Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, melalui Komitmen Organisasional (Y1) ?
13. Apakah Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, melalui Motivasi Kerja (Y2) ?
14. Apakah Kompetensi (X2) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, melalui Komitmen Organisasional (Y1) ?
15. Apakah Kompetensi (X2) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, melalui Motivasi Kerja (Y2) ?
16. Apakah Kompensasi (X3) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, melalui Komitmen Organisasional (Y1) ?
17. Apakah Kompensasi (X3) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, melalui Motivasi Kerja (Y2) ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Gaya kepemimpinan (X1) dan pengaruhnya secara langsung terhadap Komitmen Organisasional (Y1).
2. Gaya Kepemimpinan (X1) dan pengaruhnya secara langsung terhadap Motivasi Kerja (Y2).
3. Gaya Kepemimpinan (X1) dan pengaruhnya secara langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3).
4. Kompetensi (X2) dan pengaruhnys secara langsung terhadap Komitmen Organisasional (Y1).
5. Kompetensi (X2) dan pengaruhnya secara langsung terhadap Motivasi Kerja (Y2).
6. Kompetensi (X2) dan pengaruhnya secara langsung terhadap Kinerja Pelayanan publik Pegawai (Y31).
7. Kompensai (X3) dan pengaruhnya secara langsung Komitmen Organisasional (Y1).
8. Kompensasi (X3) dan pengaruhnya secara langsung terhadap Motivasi Kerja (Y2).
9. Kompensasi (X3) dan pengaruhnys secara langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3).
10. Komitmen Organisasional (Y1) dan pengaruhnya secara langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3).
11. Motivasi Kerja (Y2) dan pengaruhnya secara langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.



12. Gaya kepemimpinan (X1) dan pengaruhnya secara tidak langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, melalui Komitmen Organisasional (Y1).
13. Gaya kepemimpinan (X1) dan pengaruhnya secara tidak langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, melalui Motivasi Kerja (Y2).
14. Kompetensi (X2) dan pengaruhnya secara tidak langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, melalui Komitmen Organisasional (Y1).
15. Kompetensi (X2) dan pengaruhnya secara tidak langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, melalui Motivasi Kerja (Y2).
16. Kompensasi (X3) dan pengaruhnya secara tidak langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, melalui Komitmen Organisasional (Y1).
17. Kompensasi (X3) dan pengaruhnya secara tidak langsung terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, melalui Motivasi Kerja (Y2).

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan mamfaat bagi :

1. Pengembangan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang, khususnya, mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, Kompensasi,

Komitmen Organisasional, Motivasi, dan Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

2. Sebagai masukan dan referensi bagi Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan dalam upaya meningkatkan integritas dan kapasitas kinerja Pelayanan Publik pegawai.
3. Sebagai tambahan referensi bagi para peneliti berikutnya, pada masalah dan topik penelitian yang relevan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teoritis**

##### **2.1.1 New Public Management (NPM)**

Sejak pertengahan tahun 1980-an telah terjadi perubahan manajemen sektor publik yang cukup drastis dari sistem manajemen tradisional yang terkesan kaku, birokratis dan hirarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodasi pasar (Mardiasmo, Akuntan Sektor Publik, 2009). Perubahan tersebut bukan hanya sekedar perubahan kecil dan sederhana, tetapi telah mengubah peran pemerintah terutama dalam hal hubungan antara pemerintah dengan masyarakat. Paradigma baru yang muncul dalam manajemen sektor publik tersebut adalah pendekatan *New Public Management*.

Model New Public Management mulai dikenal tahun 1980-an dan kembali populer tahun 1990-an yang mengalami beberapa bentuk inkarnasi, misalnya munculnya konsep *Managerialism* (Pollit, 1993), market-base, public administration (Lan Zhiyong, and Ronsenbloom, 1992). *New Public Management* berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja, bukan berorientasi pada kebijakan.

Salah satu model pemerintahan di era *New Public Management* adalah model pemerintahan yang diajukan oleh Osborne dan Gaebler (1992) yang tertuang dalam pandangannya yang dikenal dengan konsep

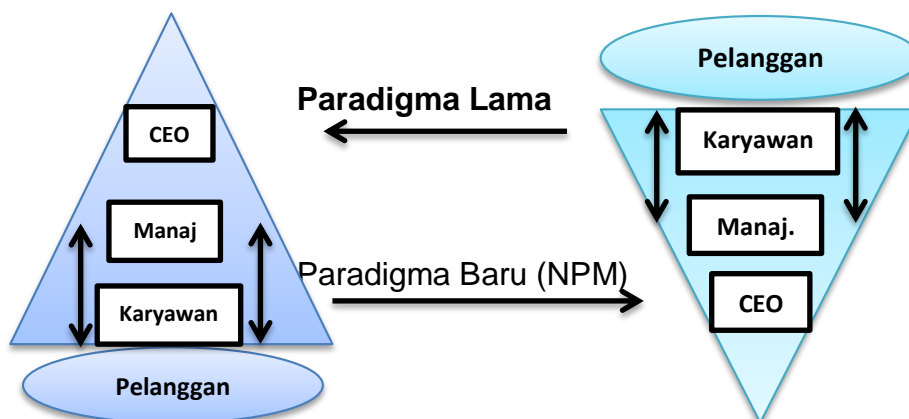
“*reinventing government*”, dengan perspektif pemerintahan baru sebagai berikut:

1. Pemerintahan kalastis; yang berfokus pada pemberian pengarahan, bukan produksi pelayanan publik.
2. Pemerintahan milik masyarakat; yang memberdayakan masyarakat daripada melayani.
3. Pemerintahan yang kopetitif; yang memberi semangat kompetisi dalam pemberian pelayanan publik.
4. Pemerintahan yang digerakkan oleh misi; mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan menjadi organisasi yang digerakkan oleh misi.
5. Pemerintahan yang berorientasi hasil; yang membiayai hasil bukan masukan.
6. Pemerintahan yang berorientasi pada pelanggan; memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi.
7. Pemerintahan wirausaha; yang mampu menciptakan pendapatan, tidak sekedar membelanjakan.
8. Pemerintahan antisipatif; yang berusaha mencegah daripada mengobati.
9. Pemerintahan desentralisasi; yang hirarki menuju partisipasi dan tim kerja.
10. Pemerintahan yang berorientasi pasar; mengadakan perubahan dengan mekanisme pasar.

Konsep *New Public Management (NPM)* merupakan isu penting dalam reformasi sektor publik. Konsep NPM juga memiliki keterkaitan dengan

permasalahan manajemen kinerja sektor pelayanan publik, karena pengukuran kinerja menjadi salah satu prinsip NPM yang utama. Gerakan NPM pada awalnya terjadi pada negara-negara maju di Eropa. Akan tetapi dalam perkembangannya konsep NPM telah menjadi suatu gerakan global, sehingga negara-negara berkembang pun terkena pengaruh oleh konsep NPM ini.

Paradigma baru peningkatan pelayanan kepada masyarakat seperti yang terdapat dalam agenda *reinventing government* adalah pengembangan organisasi yang bermuara pada terwujudnya *a smaller better, faster and cheaper government*. Osborne dan Gaebler (1993) lebih lanjut mengatakan bahwa agenda *reinventing government* bertumpu pada prinsip *customer driven government* (pemerintahan bertumpu pada pelanggan). Instrumen dari prinsip ini adalah pembalikan dari mental model pada birokrat dari keadaan lebih suka dilayani menuju pada lebih suka melayani. Yang pertama, menempatkan pemimpin puncak birokrasi pada piramida tertinggi dengan masyarakat atau warga negara pada posisi terbawah. Sebaliknya yang kedua, menempatkan warga negara atau masyarakat pada puncak piramida dengan pemimpin birokrasi berada pada posisi paling bawah (lihat Gambar 2.1) berikut:



Gambar 2.1 **Paradigma Pelayanan**

Munculnya kritik keras yang ditujukan kepada organisasi-organisasi sektor publik memicu gerakan untuk melakukan reformasi manajemen sektor publik, termasuk diantaranya adalah konsep *New Public Management*. *New Public Management* telah mempengaruhi proses perubahan organisasi sektor publik secara komprehensif di hampir seluruh dunia.

Penekanan gerakan *New Public Management* tersebut adalah pada pelaksanaan desentralisasi, devolusi, dan modernisasi pemberian pelayanan publik.

Ditinjau dari perspektif historis, pendekatan manajemen modern di sektor publik tersebut sebagai reaksi dari tidak memadainya model administrasi publik tradisional. Pada perkembangannya, pendekatan manajerial modern memiliki banyak sebutan, misalnya: *Managerialism*, *New Public Management*, dan *Entrepreneurial Government*. Istilah ini kemudian banyak dipakai untuk menyebut model manajemen publik modern tersebut sebagai "*New Public Management*".

*New Public Management*, merupakan teori manajemen publik yang beranggapan bahwa praktik manajemen swasta adalah lebih baik dibanding dengan praktik manajemen pada sektor publik. Oleh karena itu, untuk memperbaiki kinerja sektor publik perlu dipakai beberapa praktik dan teknik manajemen yang diterapkan di sektor swasta ke dalam organisasi sektor publik; seperti mengadopsi mekanisme pasar, kompetisi tender, dan privatisasi perusahaan-perusahaan publik (Hughes, 1998; Jaxkson, 1995; Broadbent & Guthie, 1992).

Penerapan konsep *New Public Management* telah menyebabkan terjadinya perubahan manajemen sektor publik yang drastis dari sistem manajemen tradisional yang kaku, birokratis, dan hirarkis menjadi model sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodasi pasar. Konsep NPM dapat dipandang sebagai suatu bentuk modernisasi, atau reformasi manajemen sektor publik, depolitisasi kekuasaan, atau desentralisasi wewenang yang mendorong demokrasi. Perubahan tersebut juga telah mengubah peran pemerintah, terutama dalam hal hubungan antara pemerintah dengan masyarakat (Hughes, 1998).

Konsep *New Public Management* pada dasarnya mengandung tujuh komponen utama, yaitu: 1). Manajemen profesional di sektor publik, 2). Adanya Standar kerja dan Ukuran Kinerja, 3). Penekanan yang lebih besar terhadap pengendalian output dan outcome, 4). Pemecahan unit-unit kerja di sektor publik, 5). Menciptakan persaingan di sektor publik, 6). Pengadopsian gaya manajemen sektor bisnis ke dalam sektor publik, 7). Penekanan pada

disiplin dan penghematan yang lebih besar dalam menggunakan sumber daya.

Penerapan *New Public Management* dipengaruhi oleh faktor-faktor budaya. Tingkat keberhasilan negara berkembang dalam mengadopsi perinsip manajemen model barat bervariasi. Sebagai contoh Malaysia menerapkan *Total Quality Management (TQM)* sebagai bentuk modernisasi manajemen publik dan penerapannya dinilai sukses. Namun Bangladesh dan beberapa negara Afrika banyak mengalami kegagalan. Implementasi *New Public Management* di negara-negara berkembang tidak mudah dilakukan karena kecenderungan birokrasi masih sangat sulit dihilangkan. Penerapan NPM pada negara-negara berkembang tergantung pada faktor-faktor kontijensi lokal (*localised contingency*), bukan karena karakteristik nasional secara umum. Faktor-faktor seperti korupsi, dan lemahnya kemampuan administrasi memang mempengaruhi kinerja pemerintah, akan tetapi *localized contingencies* lebih besar pengaruhnya sebagai penentu keberhasilan atau kegagalan upaya reformasi.

*New Public Management (NPM)* dirancang untuk memperbaiki masalah-masalah pada sektor publik, seperti rendahnya kepercayaan publik pada birokrasi, dan lemahnya kinerja sektor publik (Pollitt, 2003 dan Hood, 1991). Karena bangsa kita memiliki komitmen yang kuat untuk kebebasan individu, dan kebebasan kelompok, keraguan yang muncul mengenai kekuasaan pemerintah, tidak mengejutkan (King & Stiver, 1998), ia menyebutkan kemarahan, dan ketidakpuasan dengan pemerintah. Juga



terkait dengan persepsi masyarakat terhadap ketidakefektifan, dan ketidakefisienan kebijakan pemerintah dan layanan, membantu kita memahami bagaimana gerakan NPM dan aplikasinya. Umumnya gerakan NPM dapat diringkas sehingga mengandung dua argumen utama: 1). Pasar; bukan pemerintah, adalah pengalokasian terbaik sumber daya, dan 2). Individu; adalah hakim terbaik untuk kesejahteraan mereka sendiri (Hughes, 2003).

*New Public Management* berpendapat bahwa untuk pindah dari fokus administrasi birokrasi dengan gaya manajemen yang lebih berorientasi pelanggan dan fleksibel yang didasarkan pada pendekatan sektor swasta untuk administrasi dan pelayanan publik (Aucoin, 1990 dan Hood,1990).

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Menurut Melayu SP. Hasibuan; Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi/perusahaan, karyawan dan masyarakat. Menurut Henry Simamora, (1999: 3); Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok kerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan perburuhan yang baik. Menurut Handoko, (2000: 4); MSDM merupakan

penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi. Dan Nawawi, (2011); Manajemen Sumber Daya Manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan SDM atau pegawai dalam perusahaan. SDM dapat juga disebut personil. Tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, atau potensi yang merupakan asset, dan berfungsi sebagai modal non material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan sebagai potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

### **2.1.3 Kepemimpinan**

Kepemimpinan menurut George R Terry (1972 : 458); adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin dan pengaruh yang lain untuk mau bekerja secara sadar dalam kaitannya dengan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Robbins (2006) memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pada pencapaian tujuan. Sumber dari pengaruh mungkin bersifat formal seperti yang diberikan pada jabatan manajerial dalam organisasi. Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan

oleh manusia karena adanya sifat keterbatasan yang sangat melekat pada diri manusia.

Suatu organisasi tanpa ada sosok seorang pemimpin akan mengalami kesulitan dalam mencapai visi dan misi dari organisasi itu sendiri. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan sebagai ciri – ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Menurut Robbins dan Judge (1999) Menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan.

Menurut Soekarso et al (2010) kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial, yaitu suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain, kekuatan yang mempengaruhi perilaku orang lain ke arah pencapaian tujuan tertentu. Menurut Locander dalam Maulizar, Musnadi, dan Yunus (2012), kepemimpinan adalah hubungan antara pimpinan (leader) dengan yang dipimpin (follower). Lebih lanjut Locander menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna bahwa pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak.

Kepemimpinan dapat mempengaruhi karyawan untuk secara sukarela mengejar tujuan organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2005). Gaya kepemimpinan menurut Brown (2014); diasumsikan sebagai penerapan gaya tertentu, sikap

atau perilaku yang akan mengubah pemimpin dan menciptakan perilaku baru dari pemimpin sehingga menjadi lebih efektif. Pemimpin yang efektif menerapkan gaya kepemimpinannya harus memahami terlebih dahulu karakteristik individu bawahannya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pada hakikatnya adalah kemampuan individu dengan menggunakan kekuasaannya melakukan proses mempengaruhi, memotivasi dan mendukung usaha yang memungkinkan orang lain memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

#### **2.1.4 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan pada dasarnya memiliki pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari pemimpin menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut bisa membentuk suatu pola atau bentuk tertentu (Sudaryono, 2014). Berdasarkan pendapat Soekarso et al (2010) gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi para anggota/pengikut serta melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerial.

Dalam memimpin suatu perusahaan, pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda – beda. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut

mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2010). Menurut Robins & Coutler (2012:462) gaya kepemimpinan dibedakan menjadi 3 yaitu : *Pertama*, gaya kepemimpinan otokratis dimana pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak dan meminimalisasi kinerja karyawan. *Kedua*, adalah gaya kepemimpinan demokratis dimana pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan otoritas dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawannya. *Ketiga*, adalah gaya kepemimpinan laissez-faire dimana seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini memberikan kebebasan pada karyawan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang paling sesuai menurut para karyawannya.

Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dari organisasi/perusahaan sebab dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi moral, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi (Handoko, 2012). Gaya kepemimpinan memegang hal yang penting dalam fungsi manajemen, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi (Prayatna, 2016).

Kemudian Robins dan Judge (2007) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain : (1) Gaya kepemimpinan kharismatik; Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar

biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

(2) Gaya kepemimpinan transaksional; Merupakan pemimpin yang pemandu atau memotivasi dengan cara memberikan reward pada para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

(3) Gaya kepemimpinan transformasional; Mencerahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

(4) Gaya kepemimpinan visioner; Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin kepada bawahannya dengan tujuan untuk mempengaruhi dan memotivasi bawahannya supaya dapat diarahkan guna mencapai tujuan.

Seorang pemimpin dapat memilih jenis gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan tujuan yang dicapai pemimpin dalam organisasi yang dipimpinnya. Banyak tipe kepemimpinan yang masing-masing memiliki ciri khas tersendiri seperti: pemimpin atribusi yang mengemukakan bahwa pemimpin semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang bagi individu-individu lain, pemimpin kharismatik yang menyatakan bahwa para pengikutnya membuat atribusi dari kemampuan pemimpin yang heroik atau luar biasa, pemimpin otokratik, dan pemimpin transformasional. Kepemimpinan transformasional akhir-akhir ini semakin banyak dibicarakan orang dan tipe kepemimpinan inilah yang menjadi salah satu variabel dalam penelitian ini.

Bass dan Avolio (2013) menjelaskan empat dimensi kepemimpinan transformasional dalam kadar kepemimpinan seseorang, yaitu: (1) Pengaruh Ideal (Idealized Influence): yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (respect) dan rasa percaya diri (trust) dari orang-orang yang dipimpinnya. Idealized Influence mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi. Pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin diidentifikasi dengan dijadikan sebagai panutan, dipercaya, dan mempunyai visi dan misi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan. (2) Motivasi yang menginspirasi (Inspirational Motivation): yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang yang

dipimpin, termasuk didalamnya adalah perilaku yang mampu mendemostrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi dan pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan. Semangat ini dibangkitkan melalui antusiasme dan optimisme. (3) Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation): Pemimpin yang mendemostrasikan tipe kepemimpinan dengan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. (4) Perhatian yang bersifat Individual (Individualized Consideration): yang di refleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya.

Jexdan Britt (2008) memaparkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (atau biasa disebut juga charismatic leadership) merupakan gaya kepemimpinan yang menggambarkan pemimpin yang tidak hanya mempengaruhi bawahannya namun juga turut menginspirasi mereka untuk bekerja diatas kemampuan mereka. Lebih lanjut, gaya kepemimpinan ini memiliki kemampuan untuk membuat perubahan dalam sebuah organisasi.

Dari pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa suatu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan pola kepemimpinan yang menjadikan seorang pimpinan lebih dekat kepada karyawan. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya,



serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Gaya kepemimpinan transformasional dibentuk dari beberapa atribut, yaitu: (1) Membagi Visi (Providing Vision); Mengacu kepada House (dalam Jexdan Britt, 2008), visi merupakan bentuk umum pernyataan yang ideal dan nilai-nilai yang akan dibagi dan terkadang memiliki kesan moral yang ditinggikan. Visi ini akan diterapkan kepada seluruh anggota organisasi yang bisa dijadikan sebagai “rallying point” untuk seluruh anggota. (2) Menerapkan Visi (Vision Implementation); Memiliki visi tidak akan berarti apa-apa jika pemimpin tersebut tidak dapat mempengaruhi orang lain untuk menerapkan visi tersebut. Implementasi visi ini meliputi kemampuan pemimpin tersebut dalam menyampaikan visinya dengan jelas serta membuat orang-orang merasa tertarik dengan visi tersebut. (3) Gaya Komunikasi yang Kharismatik (Charismatic Communication Style) Orang-orang yang memiliki kharisma dalam berkomunikasi memiliki beberapa kesamaan sifat, yaitu: nada bicara yang memikat, kontak mata langsung kepada pendengarnya, ekspresif, berbicara dengan semangat, percaya diri dan dinamis. Kemampuan-kemampuan seperti ini akan membantu pemimpin transformasional dalam menyampaikan visi yang ia punya.

### **2.1.5 Kompetensi**

Teori kompetensi dari Spencer and Spencer (1993:9-11), terdiri atas lima dimensi, yaitu motives, traits, self-concept, knowledge, and skill. Teori kompetensi sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Beer dan

Spector (2004:188) dikenal dengan teori “aset”. Teori ini menjelaskan bahwa setiap karyawan dinilai memiliki aset bagi suatu organisasi, yang saling mempengaruhi untuk menghasilkan kompetensi.

Teori kemauan yang abik (*goodwill*) yang dikemukakan oleh Walton (2004:163) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan referensi untuk mencapai kompetensi sesuai dengan kepentingan dalam menghasilkan hasil kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Teori sistem model yang dikemukakan oleh Storry (2003:221) yang menyatakan bahwa individu sumber daya manusia sebagai model yang mampu untuk berkembang dan maju sesuai kompetensi dalam mencapai tujuan kerja.

Hal ini sejalan dengan pendapat Becker and Ulrich dalam Suparno (2005:24) bahwa *competency refers to an individual's knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance*. Artinya, kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Berbeda dengan Fogg (2004:90) yang membagi kompetensi menjadi 2 (dua) kategori yaitu kompetensi dasar dan yang membedakan kompetensi dasar (*Threshold*) dan kompetensi pembeda (*differentiating*) menurut kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan. Kompetensi dasar (*Threshold competencies*) adalah karakteristik utama, yang biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk

membaca, sedangkan kompetensi differentiating adalah kompetensi yang membuat seseorang berbeda dari yang lain.

Pengertian kompetensi sebagai kecakapan atau kemampuan juga dikemukakan oleh Robert A. Roe (2001:73) sebagai berikut: "Competence is defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills, personal values and attitudes. Competence builds on knowledge and skills and is acquired through work experience and learning by doing". Kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan

Secara lebih rinci, Spencer dan Spencer dalam Palan (2007:84) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Ada 5 (lima) karakteristik yang membentuk kompetensi yakni: (1). Faktor pengetahuan meliputi masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem. (2). Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. (3). Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang

bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi. (4). Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan. (5). Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. *Human Capital* atau *Intellectual Asset* merupakan sumber daya terpenting bagi setiap organisasi dalam *era globalisasi* dimana juga dituntut adanya SDM yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dapat bersaing secara global. Untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dalam bidang tertentu diperlukan kompetensi yang memadai. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena kompetensi pada umumnya menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tanpa adanya kompetensi seorang akan sulit menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai standar yang dipersyaratkan. Oleh karenanya organisasi/perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila didukung karyawan/pegawai yang mempunyai kompetensi tinggi.

Menurut Robins (2001:46), kompetensi adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Juga disebutkan bahwa seluruh kemampuan seseorang pada hakekatnya tersusun dari dua faktor yaitu kemampuan intelektual, dan kemampuan fisik.

Menurut Veitzal Rivai (2004:277), kompetensi adalah kemampuan seseorang merujuk ke suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dan seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dalam dua faktor yaitu:

1. *Kemampuan Intelektual*. Kemampuan intelektual seseorang berhubungan dengan tingkat IQ (*Intelligence Quotient*) atau menyangkut kecerdasan dalam hal pengetahuan. Selain berhubungan dengan IQ, juga berhubungan dengan EQ (*Emotional Quotient*) atau kecerdasan emosional. Ada tujuh dimensi yang dapat membentuk kemampuan intelektual yaitu: (1) Kecerdasan numeric; yaitu kemampuan kemampuan untuk berhitung dengan cepat dan tepat, (2) Pemahaman verbal; yaitu kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar, serta menghubungkan kata satu dengan lainnya, (3) Kecepatan konseptual; yaitu kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat, (4) Penalaran induktif; yaitu kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah tersebut, (5) Penalaran deduktif; yaitu kemampuan menggunakan logika dan menilai implikasi dari suatu argument, (6) Fisualisasi ruang; yaitu kemampuan membayangkan bagaimana suatu obyek akan tampak

seandainya posisinya dalam ruang diubah, (7) Ingatan; yaitu kemampuan untuk menahan dan mengenang kembali pengalaman masa lalu.

2. *Kemampuan Fisik*. Kemampuan fisik memiliki makna khusus untuk melakukan pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan. Misalnya pekerjaan yang menuntut stamina, kecekatan tangan, atau bakat. Kompetensi yang diperlukan seseorang dalam pekerjaan dapat diukur berdasarkan lima sifat/karakteristik dan dapat dilihat dari pikiran, sikap, dan perilaku.

Menurut Vathanophas dan Thaigam (2007:49), karakteristik mendasar yang dimiliki kompetensi yaitu: pengetahuan, keterampilan, perangai/sifat, dan konsep diri. Masing-masing karakteristik kompetensi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) Pengetahuan; adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam bidang spesifik, (2) Keterampilan; merupakan kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental, (3) Perangai atau sifat; yaitu karakter fisik dan tanggapan yang konsisten untuk informasi atau situasi, (4) Konsep diri; mencakup sikap, nilai atau *image* diri dari seseorang.

Gordon (1988), menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi, sebagai berikut: (1) Pengetahuan (*knowledge*); yaitu kesadaran dalam bidang kognitif, yaitu pegawai mengetahui cara melakukan identifikasi pekerjaan, dan bagaimana melakukan pekerjaan dengan baik, sesuai ketentuan yang telah ditetapkan, (2) pemahaman (*understanding*); yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu, yaitu seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan harus mempunyai pemahaman

yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien, (3) keterampilan (*skill*); adalah suatu keahlian yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas/pekerjaan yang dibebankan kepadanya, (4) sikap (*attitude*); yaitu perasaan (senang -tidak senang, atau suka-tidak-suka), atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. (5) minat (*interest*); yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan/pekerjaan. (6) Nilai (*value*); adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini, dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang, yaitu (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).

Kompetensi berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Donald (2007:1) yang menyatakan bahwa akses pengembangan diri pada dasarnya adalah pengenalan tentang kompetensi sumber daya manusia dengan memperkenalkan teori "*Window*" atau lazim disebut teori "*Jendela*", bahwa setiap pengembangan diri yang dimiliki manusia diamati atau dilihat dari empat sisi yang berbentuk jendela yaitu pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), keahlian (*expert*) dan sikap (*attitude*).

Setiap individu sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan ditunjang dengan keterampilan merupakan sumber daya manusia yang handal. Sumber daya manusia yang memiliki keterampilan ditunjang dengan keahlian pada bidang tugas yang ditekuni sebagai sumber daya manusia yang kapabilitas. Sumber daya manusia yang memiliki keahlian dituntut untuk mampu bersikap profesional, akan menjadi sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang handal dan mandiri.

Dari uraian pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif. Ketidaksiuaian dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang pelaku unggul dari pelaku yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan karyawan (*personal selection*), perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*), penilaian kerja (*performance appraisal*) dan pengembangan (*development*).

Dengan kata lain, kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya. Selanjutnya, Wibowo (2007:86), kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kompetensi sebagai karakteristik seseorang berhubungan dengan kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi.



Dari pengertian kompetensi tersebut di atas, terlihat bahwa fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu.

#### **2.1.6 Kompensasi**

Edy Sutrisno (2009) mendefinisikan kompensasi sebagai balas jasa perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan mereka kepada perusahaan. Panggabean dalam Edy Sutrisno (2009) mengemukakan kompensasi sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan/pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Edy Sutrisno (2009) berpendapat bahwa kompensasi merupakan hasil penjualan tenaga para SDM terhadap perusahaan. Handoko dalam Edy Sutrisno (2009) menyatakan kompensasi sebagai segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Ardana (2012) menyatakan kompensasi sebagai segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi kepada perusahaan atau organisasi.

Menurut Edy Sutrisno (2009) agar kompensasi terasa adil, maka proses yang harus dilakukan adalah : (a) Menyelenggarakan survey kompensasi, yaitu survey mengenai jumlah kompensasi yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain. (b) Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan. (c) Mengelompokkan pekerjaan yang sama atau sejenis ke dalam tingkat kompensasi yang sama pula. (d) Menyesuaikan tingkat kompensasi dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

Menurut Gugup Kismono (2011) dalam melaksanakan kebijakan kompensasi perlu dikaji adanya peraturan tentang kompensasi dengan maksud agar dapat memberikan balas jasa kepada karyawan secara adil dan terstruktur sehingga akan memperlancar administrasi penggajian dan untuk memotivasi karyawan supaya berprestasi. Berbagai peralatan, sistem dan kebijaksanaan dapat digunakan untuk mempermudah proses administrasi yang kompleks. Metode atau proses yang dapat digunakan yaitu : (1) Analisis pekerjaan (2) Evaluasi pekerjaan (3) Survei pengupahan dan penggajian (4) Rencana-rencana kompensasi variabel (5) Penilaian kinerja dan lain-lain

Singodimejo dalam Edy Sutrisno (2009) berpendapat bahwa tujuan kompensasi adalah : (1) Menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya. (2) Meningkatkan prestasi kerja. (3) Meningkatkan harga diri karyawan. (4) Mempererat hubungan kerja antar karyawan. (5) Mencegah karyawan meninggalkan pekerjaan. (6) Meningkatkan disiplin kerja. (7) Efisiensi tenaga kerja karyawan yang potensial. (8) Perusahaan dapat

bersaing dengan tenaga kerja di pasar. (9) Mempermudah perusahaan mencapai tujuan. (10) Melaksanakan peraturan perundang – undangan yang berlaku. (11) Perusahaan dapat memberikan teknologi baru.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah : (1) Ikatan kerjasama Dengan pemberian kompensasi terjalinlah kerja sama formal antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

Menurut Flippo yang dikutip oleh Handoko (2001) kompensasi dibagi menjadi dua, yaitu : (1) Kompensasi langsung (Direct Compensation). Kompensasi yang diterima oleh karyawan yang mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan yang biasanya diterima oleh karyawan dalam bentuk gaji, upah, insentif dan bonus. (2) Gaji, yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan atau minggu untuk karyawan tetap sebagai imbalan atas pekerjaannya, sedangkan bila terjadi naik atau turunnya prestasi kerja tidak mempengaruhi besar kecilnya gaji tetap. Besar kecilnya nilai gaji terjadi apabila terjadi kenaikan atau penurunan nilai gaji yang ditetapkan oleh perusahaan. (3) Upah, yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap minggu atau harian untuk pegawai tidak tetap atau biasa disebut part – time sebagai imbalan yang berkaitan dengan pekerjaan borongan atau menghadapi event – event tertentu. (4) Insentif, yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung setiap bulan atau minggu

untuk karyawan tetap atau part – time sebagai imbalan kasus per kasus yang dikerjakan berdasarkan keterampilan kinerjanya atau tambahan balas jasa yang diberikan karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.

(5) Bonus, yaitu sejumlah uang yang diterima secara langsung sebagai imbalan atas prestasi kerja yang tinggi untuk jangka waktu tertentu dan jika prestasinya sedang menurun maka bonusnya tidak akan diberikan. (6)

Kompensasi tidak langsung (Indirect Compensation) Kompensasi yang diterima oleh karyawan yang tidak mempunyai hubungan langsung dengan pekerjaan tetapi lebih menekankan kepada pembentukan kondisi kerja yang baik untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Menurut Gugup Kismono (2011) kompensasi dapat dibedakan dalam dua kategori, yaitu: 1. Kompensasi Finansial (Uang); Kompensasi langsung Berupa (1) pembayaran upah (pembayaran atas dasar jam kerja), (2) gaji (pembayaran secara tetap/bulanan), dan (3) insentif atau bonus. Pemberian gaji tetap setiap bulannya umumnya didasarkan pada nilai pekerjaan yang diembannya. Semakin tinggi nilai pekerjaan atau jabatannya akan semakin tinggi pula gaji yang diterimanya tanpa mempertimbangkan kinerja yang dihasilkannya. Penentuan nilai sebuah pekerjaan dilakukan melalui evaluasi pekerjaan. Sebaliknya, besar-kecilnya gaji insentif atau bonus dikaitkan dengan kinerja seseorang atau kinerja organisasi. Jika seseorang menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan rekan kerjanya, maka dia berhak mendapatkan insentif lebih besar walaupun mereka menduduki jabatan yang sama. 2. Kompensasi pelengkap atau tidak langsung (benefits).

Pemberian pelayanan dan fasilitas kepada karyawan seperti program beasiswa pendidikan, perumahan, program rekreasi, libur dan cuti, konseling finansial, dan lain-lain. Kompensasi Non finansial (Non uang), antara lain: (1). Kepuasan dari pekerjaan itu sendiri yaitu yaitu tugas - tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian. (2). Kepuasan yang diperoleh dari lingkungan kerja karyawan yaitu kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

Asas kompensasi menurut Hasibuan (2013) adalah : (1). Asas adil. Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus diseimbangkan atau disesuaikan dengan seberapa besar prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas dan stabilisasi karyawan akan menjadi lebih baik. (2). Asas layak dan wajar. Kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative yang ideal. Tolak ukur layak adalah relative, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang

berlaku, hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang qualified tidak terhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi dan lain – lain.

Indikator – indikator kompensasi menurut Simamora (2004) yaitu : (1). Upah dan gaji. Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis karyawan yang kerap digunakan bagi pekerja – pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan. (2). Insentif. Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. (3). Tunjangan. Contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian. (4). Fasilitas. Contoh fasilitas adalah kenikmatan atau fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

Indikator kompensasi menurut Husein Umar (2007) adalah: (1). Gaji; Imbalan yang di berikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh. (2). Insentif; Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. (3). Bonus; Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja. (4). Upah; Pembayaran yang diberikan kepada pegawai dengan

lamanya jam kerja. (5). Premi; Premi adalah sesuatu yang diberikan sebagai hadiah atau derma atau sesuatu yang dibayarkan ekstra sebagai pendorong atau perancang atau sesuatu pembayaran tambahan di atas pembayaran normal. (6). Pengobatan; Pengobatan di dalam kompensasi adalah pemberian jasa dalam penanggulangan resiko yang dikaitkan dengan kesehatan karyawan. (7). Asuransi; Asuransi merupakan penanggulangan risiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti.

Kompensasi diberikan kepada seseorang berdasarkan kebutuhan orang yang memerlukan pemenuhannya, dengan demikian apabila seseorang telah melaksanakan pekerjaan, maka ia akan memperoleh imbalan atas hasil pekerjaannya tersebut. Dan tentunya akan memberikan kontribusi tersendiri bagi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan, sebagaimana yang dikemukakan oleh Davis dan Werther yang mengatakan bahwa *“compensation is what employees receive in exchange for their contribution to the organization”* Robbins, 2003). Kompensasi merupakan salah satu pemenuhan kebutuhan fisik, yang mempengaruhi perilaku karyawan, dimana kompensasi ini diterima karyawan sebagai balas jasa dan berhubungan langsung dengan pekerjaan yang telah dilakukan dalam organisasi.

Namun ada sudut pandang lain yang melihat kompensasi dari sisi pengaturan balas jasa seperti yang dikemukakan Strauss dan Leonard (1999), kompensasi adalah sebagai pengaturan keseluruhan pemberian

balas jasa bagi employers maupun employees baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung (non finansial). Organisasi mengembangkan sistem dan prosedur kompensasi dalam rangka memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi sistem kompensasi berhubungan langsung dengan komitmen organisasi.

Kategori kompensasi dikemukakan oleh Mahmudi (2005 : 181); yang membagi kompensasi menjadi empat tujuan utama, yaitu: (1). menarik orang-orang yang kompeten, berkualitas dan berkarakter bergabung dengan organisasi, (2). mempertahankan orang-orang yang memiliki keunggulan, kompetensi, berkualitas, dan berkarakter, baik yang sudah bergabung dengan organisasi agar tidak keluar dari organisasi, (3). menjaga agar orang-orang dalam organisasi tetap mau bekerja, karena kompensasi yang tidak memadai memungkinkan pegawai untuk melakukan mogok kerja, yang sebenarnya sangat merugikan organisasi, dan (4). memotivasi pegawai agar mencapai prestasi yang terbaik. Perencanaan sistem kompensasi diaplikasikan dalam bentuk sistem rewards dalam organisasi. Sebagian besar rewards berbentuk finansial seperti upah, bonus, pembagian keuntungan, kepemilikan saham, dan tunjangan. Selain itu karyawan merasa termotivasi dengan adanya rewards yang berbentuk non-finansial, seperti pekerjaan yang menantang, kesempatan berkembang, rasa aman dan rasa memiliki, pengakuan ahli dibidangnya, dan tanggung jawab, promosi, rekreasi, dan termasuk fasilitas yang diberikan. Hasiara (2011) menyatakan bahwa semua komponen tersebut di atas dapat dilaksanakan dengan baik,



jika ada kemauan dari pimpinan organisasi. Kemauan bisa diimplementasikan dengan baik jika pimpinan bersungguh-sungguh untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Oleh karena itu, pemerintah sebagai pimpinan sangat didambakan oleh masyarakat untuk menyatukan kata dengan perbuatannya.

Kategori lain dikemukakan oleh Michael and Harold (1993 : 443), yang membagi kompensasi ke dalam tiga bentuk. Dan kompensasi tersebut berhubungan langsung dengan nilai materi, sosial dan aktivitas. Bentuk kompensasi tersebut adalah :

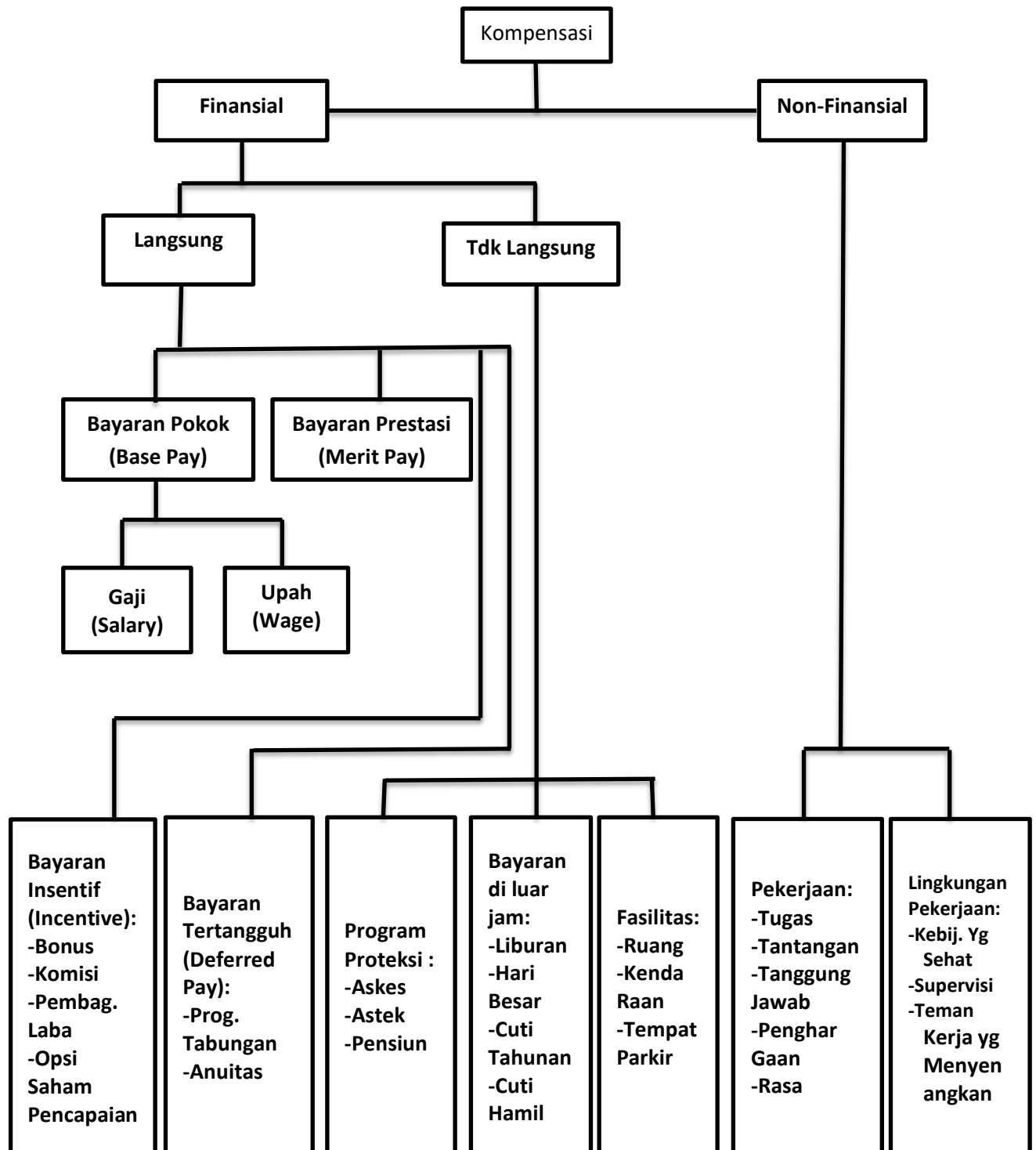
1. Bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang saja seperti gaji, bonus, dan komisi, melainkan juga segala bentuk penguat fisik (physical reinforcer), misalnya fasilitas, parkir, telepon, dan ruang kantor yang nyaman serta berbagai macam bentuk tunjangan seperti pensiun, dan asuransi kesehatan.
2. Bentuk kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok pengambil keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk mengatasi masalah organisasi/perusahaan.
3. Kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu.

Bentuk kompensasi aktivitas ini dapat berupa kekuasaan yang dimiliki oleh karyawan untuk melakukan aktivitas diluar aktivitas rutinnnya, sehingga tidak timbul rasa bosan (*bored*) dalam bekerja. Pemberian kompensasi dimaksudkan untuk meningkatkan prestasi (*Performance*) karyawan, sebagaimana dikemukakan oleh Handoko (1993 : 155), bahwa kompensasi berhubungan langsung dengan kinerja (*performance*) karyawan, motivasi dan kepuasan kerja karyawan/pegawai yang ada di dalam organisasi/perusahaan.

Pengelolaan kompensasi ini mempunyai fungsi penting dalam organisasi. Pengelolaan kompensasi merupakan bagian dari tanggung jawab divisi sumber daya manusia. Salah satu hal yang paling penting bagi sebagian besar karyawan adalah tingkat bayarannya, seperti yang dikemukakan oleh Simamora (1997). Pengembangan dan aplikasi sistem kompensasi (*rewards*) yang bermakna merupakan tantangan tersendiri bagi organisasi. Hal ini karena sistem kompensasi (*rewards*) merupakan poros (*pitoval*) beberapa aktivitas yang akan mempengaruhi motivasi karyawan dalam organisasi. Lebih teknis Simamora (1997), menyebutkan bahwa terminologi atau pembagian dari kompensasi terbagi dalam bentuk kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) terdiri dari bayaran yang diperoleh dalam bentuk gaji, opah, bonus, dan komisi. Kompensai finansial tidak langsung (*indirect financial kompensation*), yang disebut juga tunjangan, meliputi

semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada (gambar 2.2) berikut:



Gambar 2.2: Diagram Kompensasi Simomora (1997).

Pemberian kompensasi yang tepat dan efektif dalam organisasi harus memenuhi syarat adil dan layak pada karyawan. Agar pemberian kompensasi dapat berjalan efektif, organisasi harus memperhatikan perinsip-perinsip pemberian kompensasi (Waine F. Cascio, 1991: 185). Selanjutnya disebutkan oleh Waine F. Cascio; setidaknya terdapat 8 perinsip yang perlu diperhatikan dalam pemberian kompensasi, sebagai berikut :

1. Perinsip Kewajaran; pemberian kompensasi dengan memperhatikan perbandingan antara jumlah gaji tertinggi dan terendah, biaya hidup dan sebagainya.
2. Perinsip Keadilan; pemberian kompensasi harus terdapat unsur keadilan, baik dalam kaitannya dengan unsur waktu kerja maupun kinerja (*performance*).
3. Perinsip Keamanan; pemberian kompensasi juga harus memperhatikan hal-hal yang tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan atau jabatan. Misalnya : kondisi sakit, PHK, kecelakaan kerja, wabah, bencana alam dan sebagainya.
4. Perinsip Kejelasan; pemberian kompensasi yang dapat dihitung, atau dimengerti oleh karyawan.
5. Perinsip Pengendalian biaya; pemberian kompensasi harus dihindarkan dari unsur pemborosan anggaran organisasi.

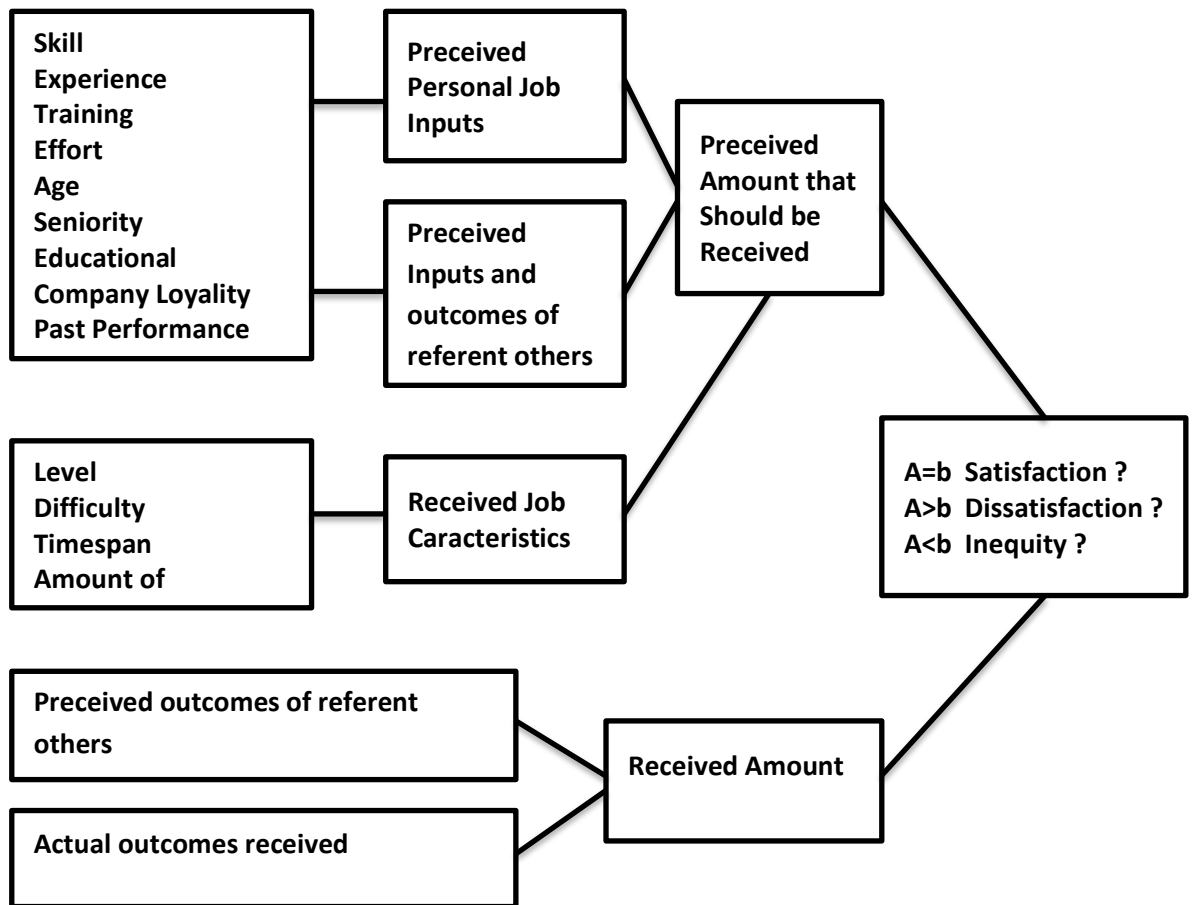
6. Perinsip Merangsang; pemberian kompensasi harus mampu merangsang karyawan untuk memberikan sumbangan/kontribusi yang maksimal pada organisasi.
7. Perinsip Keseimbangan; pemberian kompensasi harus mempertimbangkan keseimbangan antara kompensasi yang dibarikan karena kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan, dengan yang tidak terkait dengan pekerjaan atau jabatan.
8. Perinsip Kesepakatan; pemberian kompensasi hendaknya merupakan hasil atau kesepakatan bersama antara karyawan dengan pihak manajemen dalam organisasi.

Sedangkan tujuan pemberian insentif sebagaimana yang dikemukakan Handoko (2003), sebagai berikut: (a) mendapatkan personal yang kualified, (b) mempertahankan karyawan yang ada, (c) menunjukkan adanya keadilan (*equity*) baik *internal equity* maupun *external equity*, (d) memberikan rewards terhadap perilaku yang sesuai dengan organisasi, (e) mengontrol dana, (f) menyesuaikan dengan regulasi tentang upah yang ada, (g) memotivasi karyawan, dan (h) mengurangi *labor turnover* karyawan. Sistem kompensasi yang baik dan efektif akan memberikan pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kepuasan karyawan. Hal ini sejalan dengan pandangan Porter (1992), yang menyatakan bahwa kepuasan mempengaruhi kinerja (*performance*). Porter menyebutkan adanya benang merah antara absensi dan kepuasan, serta adanya korelasi antara *turnover*

dengan kepuasan. Asumsi Porter menyatakan kepuasan kerja menjadi fokus dalam mengurangi terjadinya absensi dan turnover.

Berman, L. Shawn, (1999), mengemukakan penyebab kepuasan dan ketidakpuasan karyawan atas kompensasi yang diterima karyawan disebabkan oleh antara lain :

1. Kompensasi yang diterima tidak sesuai yang diharapkan, maka individu merasa tidak puas.
2. Kompensasi yang diterima seorang karyawan lebih rendah dibandingkan dengan karyawan lain di bidang pekerjaan dan organisasi sejenis.
3. Kepuasan kerja dapat diciptakan, jika semua elemen organisasi memiliki pandangan yang sama, bahwa sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi. Hal tersebut dapat dipahami, karena semua aktivitas kegiatan organisasi hanya dapat berjalan, jika manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut menggerakkannya dengan baik.
4. Karyawan sering kali salah persepsi terhadap sistem kompensasi yang diterapkan organisasi. Persepsi tersebut disebabkan oleh banyak hal, misalnya tidak menentunya kebijakan yang diterapkan pada organisasi tertentu.
5. Kepuasan dan ketidakpuasan atas kompensasi juga tergantung pada variasi dari kompensasi itu sendiri. Kepuasan merupakan perbedaan antara apa yang seharusnya diterima dengan apa yang diterima, seperti yang digambarkan oleh Lawler III (gambar 2.3) berikut :



Gambar 2.3: Model of Determinant Satisfaction dari Lawler III.

Lawler menekankan pada persepsi individu terhadap rewards yang diterima dibandingkan dengan rewards yang diterima individu lain, sehingga diharapkan dapat mengurangi dampak ketidakpuasan kompensasi seperti *labor turnover*, ketidak hadiran bekerja, dan kinerja yang rendah. Untuk mengatasi ketidakpuasan, mutlak diperlukan perbaikan pada sistem kompensasi yang berlaku.

### 2.1.7 Komitmen Organisasional

Meyer dan Allen (1984) menjelaskan bahwa komitmen organisasional adalah sebagai derajat identifikasi individu terhadap organisasi dan

keinginan untuk melanjutkan partisipasi aktifnya di dalam organisasi. Dan partisipasi aktif berhubungan langsung dengan kinerja organisasi. Adanya keinginan seseorang untuk turut aktif dalam organisasi karena pemahaman dan pengetahuan untuk memiliki dan menyatu dengan organisasi. Hal serupa juga dikemukakan oleh Sheldon dalam Meyer dan Allen (1984) menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja organisasi. Sikap orientasi terhadap organisasi yang mengaitkan identitas pribadi seseorang terhadap organisasi. Artinya, bahwa orang yang masuk dalam organisasi dikaitkannya dengan latar belakang individu yang bersangkutan, karena ada kesamaan pikiran di dalamnya.

Komitmen organisasional adalah suatu sikap keterikatan emosional, identifikasi dengan organisasi, serta keterlibatan seseorang dalam organisasi. Greenberg dan Baron (2008: 57) menyatakan bahwa komitmen afektif hampir sama dengan pendekatan orientasi kesamaan tujuan individu dan organisasi yang menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja dalam organisasi

Pekerjaan yang secara langsung dihubungkan dengan keikutsertaan karyawan dan niatnya untuk tinggal dalam organisasi, serta dihubungkan dengan performance pekerjaan. Roberts dan Hunt (dalam Mimik, 2008 : 58). Komitmen organisasi meliputi tiga komponen, yaitu keinginan (menginginkan untuk tetapa tinggal), kelanjutan (butuh biaya hidup) dan komitmen (Luthans, 2002). Dan Luthans menambahkan bahwa komitmen organisasional berhubungan langsung dengan kinerja seseorang maupun kelompok di



dalam organisasi. Suatu studi pada karyawan di Jepang, ditemukan komitmen organisasi dipandang sebagai suatu konstruksi multidimensional yang diterapkan di Jepang dengan daftar pertanyaan komitmen organisasi sebagai suatu antar budaya yang efektif untuk mengukur komitmen organisasional.

Sebagai *intervening variables* dalam hubungan persepsi sikap, perilaku, komitmen organisasional menurut Buchanan (dalam Gibson *et. Al.*, 1997) mencakup tiga bentuk sikap yaitu : (a) Perasaan menunggal dengan tujuan organisasi, (b) Perasaan terlibat dalam tugas dan kewajiban keorganisasian, dan (c) Perasaan setia kepada organisasi. Komitmen merupakan efek dari sebuah sikap yang dimiliki seorang indivi dalam organisasi. Oleh karena itu, Newstrom dan David (2002) menyatakan bahwa secara psikologi individu yang ditemukan dalam menyingkapi berbagai perubahan akibat adanya merger dapat membentuk komitmen organisasional. Dan komitmen organisasional berhubungan dengan kinerja.

Bentu-bentuk komitmen organisasional meliputi sejumlah objek yang menjadi sasaran karyawan dalam organisasi. Barney dan Griffin (2004) mengarahkan komitmen organisasional pada tiga bentuk : (a) Komitmen pada karier yang menekankan pada perkembangan karier individu dalam organisasi atau sejumlah kegiatan yang dilakukan oleh individu yang berorientasi pada karier. (b) komitmen terhadap pekerjaan yang pada aspek pekerjaan, dan (c) komitmen pada organisasi yang menekankan pada

organisasi secara keseluruhan. Jadi komitmen organisasional berhubungan langsung dengan karier dan pencapaian kinerja organisasi.

Komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi (Mathieu & Zajac, 1990) sehingga individu tersebut “merasa memiliki” organisasinya. Bentuk komitmen organisasional yang diduga mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja manajer adalah komitmen affective (Mathieu & Zajac, 1990); Rendall, 1990). Komitmen affective disifati oleh: (a) Kepercayaan yang kuat terhadap diterimanya tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, dan (b) keinginan untuk melaksanakan usaha-usaha dengan baik yang dipertimbangkan dapat bermamfaat bagi kepentingan organisasi (Porter *et. Al.*, 1974; Angle & Perry, 1985).

Laschinger, et., el, (2001) melakukan penelitian dengan judul “*The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Truston staff Nurses Work Statisfaction and Organizational Commitment*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan kausal yang diambil dari teori Karter (*Structural Theory of Power in Organizational*) antara pemberdayaan kerja, kepercayaan organizational, dan persepsi atas kepuasan kerja dan komitmen organisasional, yang diuji dengan menggunakan *Struktural Equation Modeling (SEM)*. Sampel yang digunakan adalah 412 perawat staf yang dipilih secara acak dan daftar profesional di Provinsi Kanada Pusat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan perawat staf berdampak pada kepercayaan pada manajemen dan mempengaruhi

kepuasan kerja dan komitmen afektif. Baik penelitian sekarang maupun penelitian Laschinger *et. Al.*, (2001) keduanya memiliki persamaan: (1) membahas teori Kanter dalam mengukur variabel pemberdayaan kerja, (2) kepercayaan organisasional sebagai variabel intervening, dan (3) kepuasan kerja sebagai variabel dependen serta pemberdayaan kerja sebagai variabel independen.

Meyer dan Allen (2001), menyatakan bahwa komitmen organisasional bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan untuk tiga dimensi komitmen yaitu: (1) *Affective Commitment*, adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. (2) *Continuance Commitment*, adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini karena kehilangan senioritas atas promosi maupun benefit. (3) *Normative Commitment*, adalah perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Dilihat dari bentuknya, terdapat dua bentuk komitmen organisasional, yaitu komitmen sikap dan komitmen tingkah laku, seperti yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990) yang intinya melihat bentuk komitmen organisasional sebagai komitmen sikap; yakni keadaan dimana individu mempertimbangkan nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Komitmen afektif (*Affective Commitment*), komitmen kontinuaris (*Continuance Commitment*) dan komitmen normatif (*Normative Commitment*), merupakan bentuk komitmen organisasi yang lain (Allen dan Meyer, 1990). Komponen komitmen ini adalah dilihatnya komitmen sebagai kondisi psikologis yang: (1) menggambarkan hubungan individu dengan organisasi, dan (2) mempunyai implikasi dalam keputusan untuk meneruskan atau tidak keanggotaannya dalam organisasi.

Allen dan Meyer (1990) membagi anteseden komitmen organisasional berdasarkan tiga komponen komitmen organisasional, yaitu: (a) anteseden komitmen afektif terdiri dari : karakteristik pribadi, karakteristik jabatan, pengalaman kerja, serta karakteristik struktural, (b) anteseden komitmen kontinuans terdiri dari besarnya dan/atau jumlah investasi atau taruhan sampingan individu, dan persepsi atas kurangnya alternatif pekerjaan lain, (c) anteseden komitmen normatif terdiri dari pengalaman individu sebelum masuk ke dalam organisasi (pengalaman dalam keluarga atau sosialisasi budaya) serta pengalaman sosialisasi selama berada dalam organisasi.

### **2.1.8 Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata Latin *move* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Hasibuan (2007:95) mengatakan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Sedangkan menurut Robbins (2003:213) dalam bukunya *Perilaku Organisasi*, mendefinisikan Motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Jadi motivasi merupakan upaya yang ada dalam diri seseorang dalam memenuhi kebutuhannya guna mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya menurut Handoko, (2012:250); Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Jadi motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Adapun Stoner, (2003:134) menyatakan bahwa motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Ini termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu.

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu di dalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya untuk memenuhi kebutuhannya dalam mencapai kepuasan sesuai tujuannya.

Motivasi merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk

mencapai tujuan organisasi, sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Menurut Sutrisno, (2013:116) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat digolongkan menjadi dua, yaitu faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari pegawai :

1. Faktor Intern; yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang, atau faktor yang bersumber dari dalam diri seseorang, antara lain: (1) Keinginan untuk dapat hidup, (2) Keinginan untuk dapat memiliki, (3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan, (4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan, (5) Keinginan untuk berkuasa.
2. Faktor ekstern; Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi seseorang, atau faktor yang berasal dari luar diri seseorang, adalah: (1) Kondisi lingkungan kerja, (2) Kompensasi yang memadai, (3) Supervisi yang baik, (4) Adanya jaminan pekerjaan, (5) Status dan tanggung jawab, (6) Peraturan yang fleksibel.

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2007:99) yaitu sebagai berikut :

1. Motivasi Positif (Insentif Positif); Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik, dengan motivasi positif semangat kerja bawahan akan

meningkat karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif (Insentif Negatif); Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah), dengan memotivasi negatif semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut di hukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek, kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh pimpinan suatu organisasi maupun instansi pemerintah. penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Permasalahannya kapan motivasi positif atau motivasi negatif ini dapat efektif merangsang gairah kerja pegawai, seorang pimpinan harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

Hasibuan (2007:103) mengemukakan teori motivasi dikelompokkan ke dalam dua aspek, yaitu teori kepuasan (content theory) dan teori motivasi proses (proses theory). Adapun teori motivasi tersebut adalah :

Teori kepuasan (content theory); Teori ini mendasarkan pendekatan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini

mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang.

Hal yang memotivasi semangat bekerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materiil maupun nonmateriil yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya. Penganut-penganut teori kepuasan (content theory), antara lain adalah :

1. Taylor dengan Teori Motivasi Klasik; Teori motivasi klasik atau teori kebutuhan tunggal ini dikemukakan oleh Taylor, menurut teori ini motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji atau upah (uang atau barang) yang diberikan cukup besar. Jadi jika gaji atau upah pegawai dinaikkan maka semangat bekerja mereka akan meningkat.
2. Maslow dengan Teori Hierarki; Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow, mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, sebagai berikut : (a) Kebutuhan fisiologis (physiological needs); Physiological needs yaitu Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, seperti kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat. Kebutuhan fisik ini termasuk kebutuhan utama tetapi atau dasar. (b)



Kebutuhan rasa aman (safety and security needs); Kebutuhan rasa aman (safety and security needs) yaitu kebutuhan akan keamanan dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan. (c) Kebutuhan sosial (social needs); Kebutuhan sosial sering pula disebut dengan social needs atau affiliation needs, adalah kebutuhan sosial, teman afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Karena manusia adalah mahluk sosial, yang memerlukan kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain (sense of belonging), kebutuhan akan perasaan dihormati (sense of importance), kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal (sense of achievement), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (sense of participation). (d) Kebutuhan pengakuan (esteem or status needs); Kebutuhan pengakuan adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam organisasi atau instansi tersebut, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan (e) Kebutuhan aktualisasi diri (self actualization); Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini seseorang akan menggunakan kemampuan, kecakapan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan yang sulit dicapai orang lain.

3. Herzberg dengan Teori Motivasi Dua Faktor; Menurut Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu : (a) Faktor pemeliharaan (Maintenance factors), Faktor pemeliharaan, juga disebut hygiene factor, merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pekerja sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan.

Menurut Herzberg apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor faktor yang sifatnya ekstrinsik artinya bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan, seperti kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajer, hubungan interpersonal, kondisi kerja dan gaji. Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absen nya pekerja, bahkan dapat menyebabkan banyak pekerja yang keluar. (b) Faktor motivator (motivation factor); Faktor pemuas yang disebut juga motivator, merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (intrinsik), faktor motivator ini mencakup : (1) Prestasi atau achievement, (2) Pengakuan atau recognition, (3) Pekerjaan itu sendiri atau the work it self, (4) Tanggung jawab atau responsibility, (5) Pengembangan potensi individual atau advancement.

Selanjutnya Herzberg (2003:144) menyimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja dan kepuasan kerja muncul dari dua set faktor yang

terpisah. Pertama Faktor penyebab ketidakpuasan (yang disebut faktor hygiene) termasuk gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan semuanya mempengaruhi konteks tempat pekerja dilakukan. Faktor yang paling penting adalah kebijakan perusahaan, yang dinilai oleh banyak orang sebagai penyebab utama ketidakefisienan dan ketidakefektifan. Penilaian positif untuk faktor-faktor ini tidak menyebabkan kepuasan kerja tetapi hanya sampai hilangnya ketidakpuasan. Kedua Faktor penyebab kepuasan (faktor yang memotivasi) termasuk prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan kemajuan semuanya berkaitan dengan isi pekerjaan dan imbalan prestasi kerja.

Didasarkan pada keyakinan Herzberg bahwa hubungan seseorang dengan pekerjaannya sangat mendasar dan karena itu sikap seseorang terhadap pekerjaannya itu sangat mungkin menentukan keberhasilan dan kegagalannya. Implikasi teori ini ialah bahwa seorang pekerja mempunyai persepsi berkarya tidak sekedar mencari nafkah, akan tetapi sebagai wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya, bagaimanapun kebutuhan itu dikategorisasikan. Menurut teori ini, motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan.

4. Mc. Clelland dengan Teori Motivasi Prestasi; Teori ini berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi

seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Menurut teori ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan : (a) Kebutuhan akan prestasi (need for achievement) = (n.Ach). Kebutuhan akan Prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu n.Ach ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal, (b) Kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation) = (n.Af), Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang pegawai, karena kebutuhan n.Af ini yang merangsang gairah kerja seseorang pegawai, yang akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. (c) Kebutuhan akan kekuasaan (need for power) = (n.Pow); Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang pegawai. Karena itu n. Pow ini merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

5. Alderfer dengan Teori ERG. Alderfer, mengemukakan teorinya dengan nama teori (ERG) *Existence, Relatedness, Growth*. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow. Dalam teori ini memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan saja. Untuk setiap orang perlu memenuhi tiga

kebutuhan tersebut dengan sebaik-baiknya, yaitu: (a) Kebutuhan akan Keberadaan (Existence Needs) berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalamnya Physiological Needs dan Safety Needs dari Maslow, (b) Kebutuhan akan Afiliasi (Relatedness Needs), Menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (interpersonal relationships) dan juga bermasyarakat (social relationship). Kebutuhan ini berkaitan juga dengan love needs dan esteem needs dari Maslow. (c) Kebutuhan akan Kemajuan (Growth Needs), Adalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemajuan pribadinya.

6. Teori Motivasi Human Relations. Teori ini mengutamakan hubungan seseorang dengan lingkungannya. Menurut teori ini seseorang akan berprestasi baik, jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaan serta lingkungannya.
7. Teori Motivasi Claude S. George. Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu: upah yang layak, kesempatan untuk maju, pengakuan sebagai individu, keamanan kerja, tempat kerja yang baik, penerimaan oleh kelompok, perlakuan yang wajar, dan pengakuan atas prestasi.

### **2.1.9 Kinerja Pelayanan Publik**

Terminologi kinerja merupakan suatu istilah dalam manajemen yang didefinisikan melalui perspektif atau sudut pandang yang berbeda oleh para ahli. Konseptualisasi tersebut sangat bergantung dari implementasi di

institusi apa pengertian tersebut ditempatkan. Kinerja yang diterjemahkan dari berbagai kosa kata bahasa Inggris. *Performance* juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja (Lan, 1992 dalam Amins, 2012). Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1997) dalam Amins 2012, dikatakan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Batasan tersebut mengandung makna bahwa kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Hal yang sama dikemukakan Rivai dan Basri (2005) dalam Amins (2012), bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Pelayanan publik yang profesional yang dicirikan adanya akuntabilitas dan tanggung jawab dari pemberi layanan (aparatur negara), dengan ciri sebagai berikut:

1. Efektif; lebih mengutamakan pada pencapaian tujuan dan sasaran.
2. Sederhana; yang berarti prosedur atau tatacara pelayanan diselenggarakan secara mudah, cepat, tepat, tidak berbeli-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang membutuhkan pelayanan.

3. Kejelasan dan kepastian; artinya adanya kejelasan dan kepastian mengenai prosedur mengenai, persyaratan pelayanan, baik persyaratan teknis, maupun persyaratan administratif, unit kerja atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan, rincian biaya/ tarif pelayanan dan tata pembayarannya, dan jadwal waktu penyelesaian pelayanan.
4. Keterbukaan; yang berarti prosedur, tatacara dan persyaratan, satuan kerja/ pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian, rincian waktu/ tarif hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.
5. Efisiensi; yang mengandung arti:
  - 1). Persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan, dengan tetap memberikan keterpaduan antara persyaratan produk yang berkaitan.
  - 2). Dicegah adanya pengulangan pemenuhan persyaratan dalam proses pelayanan kepada masyarakat yang bersangkutan mempersyaratkan adanya kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/ instansi pemerintah lain yang terkait.
6. Ketepatan waktu; artinya pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan.

7. Responsif; lebih mengarah pada gaya tanggap dan cepat menanggapi apa yang menjadi masalah, kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayani.
8. Adaptif; cepat menyesuaikan terhadap apa yang menjadi tuntutan dan keinginan serta aspirasi masyarakat yang dilayani yang senantiasa mengalami perkembangan.

Dewasa ini pelayanan publik yang lebih baik dan profesional dalam menjalankan apa yang menjadi tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya dapat terwujud. Secara teoritis setidaknya ada tiga fungsi utama yang harus dijalankan oleh pemerintah tanpa memandang tingkatannya, yaitu : fungsi pelayanan masyarakat (*public service function*), fungsi pembangunan (*development function*), dan fungsi perlindungan (*protection function*). Hal yang terpenting kemudian adalah sejauh mana pemerintah dapat mengelola fungsi-fungsi tersebut agar dapat menghasilkan barang dan jasa (pelayanan yang ekonomis, efektif, efisien dan akuntabel kepada seluruh masyarakat yang membutuhkannya). Selain itu pemerintah dituntut untuk menerapkan prinsip *equite* dalam membjalankan fungsinya. Artinya pelayanan pemerintah tidak boleh diberikan secara diskriminatif. Meskipun pemerintah mempunyai fungsi-fungsi sebagaimana di atas, namun tidak berarti bahwa pemerintah harus berperan sebagai monopolis dalam pelaksanaan seluruh fungsinya. Beberapa bagian dari fungsi tersebut dapat diklasifikasi menjadi bidang tugas yang pelaksanaannya dapat didelegasikan kepada pihak swasta, atau menggunakan pola kemitraan (*partnership*). Pola



kemitraan tersebut sejalan dengan gagasan *renveling govermant* yang dikembangkan oleh Gossen dan Gossen (1992).

Kinerja (*performance*) diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil (Mangkunegara, 2008). Tingkat pencapaian tujuan organisasi Pemerintah Daerah dalam hal ini telah ditetapkan sebelumnya. Pencapaian kinerja tersebut disebut kinerja organisasi dengan bantuan berbagai informasi untuk mengevaluasi terhadap proses kerja yang telah dilaksanakan sebelumnya, meski banyak organisasi yang minim menyajikan informasi mengenai kinerja organisasi.

Untuk pengukuran kinerja organisasi perlu ditentukan indikator-indikator yang didasarkan pada tujuan organisasi itu sendiri. Indikator kinerja yang masih berlainan dengan tipe ini merujuk konsep *The International Development Research Centre (IDRC)* and *Universalia Management Group* meliputi: *Efisiensi, Efektivitas, Relevansi, dan kelangsungan keuangan (Financial Viability)*.

Sedangkan kinerja yang dikemukakan Mulyadi (2006 :109) menyatakan bahwa akuntabilitas bagi organisasi merupakan kewajiban seseorang, badan hukum atau pimpinan kolektif atau organisasi untuk mempertanggung jawabkan dan menjelaskan kinerja atau tindakannya kepada pihak-pihak yang mempunyai hak untuk memperoleh jawaban serta penjelasan atas hasil kerja organisasi. Untuk membagi kinerja karyawan adalah terkait dengan kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi karyawan,

bekerja dengan sungguh-sungguh, memiliki kualitas standar, memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, kemampuan karyawan menggunakan akal, kedisiplinan karyawan menyelesaikan pekerjaan, pengetahuan karyawan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan teori kinerja dari Poister (2003:47), yang terdiri atas tujuh dimensi yaitu output, productivity, efficiency, service quality, effectiveness, cost effectiveness, and customer satisfaction.

Penilaian kinerja tersebut bertujuan untuk mengetahui prestasi kerja, bersal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian prestasi kerja/ kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2004).

Dilihat dari sudut pandang organisasi, kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi guna peningkatan kinerja organisasi, atau menghasilkan produk dari kegiatan administrasi, yaitu kegiatan kerjasama untuk mencapai tujuan yang pengelolaannya biasa disebut manajemen. Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh proses-proses administrassi dan manajemen yang berlangsung. Kinerja yang memuaskan tidak akan tercapai bila dalam proses administrasi dan manajemen tidak berjalan sebagaimana mestinya. Disisi lain antara input dan proses mempunyai hubungan yang cukup erat dan

tentunya hal ini akan sangat menentukan dalam menghasilkan suatu output kinerja yang sesuai harapan.

Karena kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor input dan proses-proses manajemen dalam organisasi, perlu kiranya dilakukan peningkatan kinerja organisasi terkait erat dengan peningkatan kualitas faktor input dan kualitas proses manajemen dalam organisasi tersebut.

Muljadi, (2006: 111) menyatakan bahwa indikator kinerja organisasi merupakan ukuran kualitatif dan kuantitatif untuk menggambarkan tingkat pencapaian: (a) sasaran, (b) tujuan organisasi, baik perencanaan, pelaksanaan, maupun pada tahap setelah kegiatan selesai dilakukan. Penggunaan indikator kinerja biasanya memerlukan suatu analisis deskriptif yang menjelaskan penggunaan indikator tersebut. Hal ini diperlukan karena indikator jarang menjelaskan secara sendiri dan ada beberapa pertimbangan yang harus dipahami sebelum indikator dapat dipakai. Lebih lanjut Muljadi (2006) menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu sasaran dan proses sistematis untuk mengumpulkan, menganalisa dan menggunakan informasi untuk pencapaian sasaran. Dan teori tersebut menyatakan bahwa kinerja organisasi berhubungan langsung dan positif terhadap kompensasi yang diberikan kepada aparatur yang memiliki prestasi baik.

Definisi indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/ atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (BPKP, 2000). Sedangkan Mangkunegara (2006), lebih

memandang indikator kinerja (Performance Indicators) adalah suatu variabel yang bisa digunakan untuk merefleksikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi berdasarkan pada target-target dan tujuan organisasi. Dari pendapat di atas dapat dikatakan bahwa indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu. Dan indikator kinerja tersebut berhubungan langsung dengan komitmen organisasi, dan komitmen organisasi juga berhubungan dengan gaya kepemimpinan manajemen organisasi tertentu.

Banyak yang menyamakan antara indikator kinerja (*performance indicator*) dengan ukuran kinerja (*performance measure*). Padahal meskipun keduanya sama-sama merupakan kriteria pengukuran kinerja, terdapat perbedaan arti yang esensial. Karena indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja yang tidak langsung khususnya segala sesuatu yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif. Sedangkan penilaian kinerja secara langsung, bentuknya lebih bersifat kuantitatif.

Hasil kerja dari seluruh aktivitas sebuah organisasi pada periode tertentu dengan menggunakan sumber daya yang ada (karyawan, modal, fasilitas dan lain-lain) disebut kinerja organisasi atau perusahaan. Muljadi (2006: 113) menyatakan bahwa standar kinerja organisasi merupakan tingkat kinerja yang diharapkan tercapai dan dapat dinyatakan secara kuantitatif. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu prestasi penting yang

merupakan indikator tingkat keberhasilan organisasi adalah performansi tingkat kinerja yang dicapai. Dan kinerja organisasi tersebut berhubungan langsung dengan komitmen organisasi untuk pencapaian visi-misi organisasi. Muljadi (2006) menyatakan bahwa kinerja merupakan penyelamatan efektifitas operasional pada suatu waktu tertentu dalam organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dapat diartikan bahwa kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian suatu hasil instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional yang diambil.

Dua aspek yang bisa dinilai bagi suatu kinerja perusahaan atau organisasi adalah dari aspek finansial dan aspek non finansial (Mahmudi, 2005). Aspek finansial dibagi ke dalam tiga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pengungkapan kemampuan kerja, peningkatan kemampuan sistem informasi dan motivasi pemberdayaan keserasian. Sesuai dengan pendapat tersebut, maka kinerja yang dimaksud adalah hasil akhir penilaian atau hasil kerja yang dicapai dan sebuah pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang menggambarkan seberapa baik dan benar karyawan dalam memenuhi pekerjaannya. Jadi kinerja organisasi berhubungan langsung dengan pencapaian hasil dari pekerjaan tertentu.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat indikator kinerja itu sendiri yang terdiri antara lain kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan disiplin bekerja. Indikator tersebut secara detail diartikan sebagai berikut:

1. *Kualitas pekerjaan, yaitu baik atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan dalam menyusun informasi yang diperoleh dilapangan,*
2. *Kuantitas pekerjaan, yaitu jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan oleh para karyawan sesuai tugas dan tanggung jawabnya dalam memenuhi target yang ingin dicapai,*
3. *Ketepatan waktu, yaitu ketepatan waktu kerja dan keaktifan menggunakan waktu sehingga pekerjaan diselesaikan dengan baik,*
4. *Disiplin, yaitu kedisiplinan kerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.*

Kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas (Mangkunegara, 2006: 13). Davis dan Werther (1995:344), lebih melihat sistem penilaian kerja yang efektif memiliki beberapa elemen kunci.

*Appraisal approaches must identify performance-related standart, measure those criterias, and the give feedback to employees and the Human Resources Departement. If performance standart or maesures are not job-*

*related, the evaluation can lead to inaccurate or biased results, harming the manager's relationship their employees.*

Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa sistem penilaian yang efektif harus mengidentifikasi performance yang sesuai dengan standar, mengukur kriteria-kriteria yang harus diukur dan selanjutnya memberi umpan balik kepada karyawan dan bagian personalia.

Lebih jauh kinerja karyawan dapat dilihat dari faktor utama seperti yang dikemukakan oleh Muljadi (2006: 109) bahwa kinerja merupakan bentuk bangunan organisasi yang bermutu dimensional, sehingga cara mengukurnya bervariasi, tergantung pada banyaknya faktor yang mempengaruhinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan fungsi intraksi antara motivasi kerja dengan kemampuan, dan dapat dituliskan sebagai berikut:  $p = f(m \times a)$ , dimana  $p$  = performance,  $m$  = motivasi, dan  $a$  = ability. Tetapi Robbins (1996) menambahkan adanya satu indikator lain yakni *opportunity (o)*. Maka persamaan performance adalah :  $p = f(m \times a \times o)$  seperti yang dijumpai dalam *teori motivasi harapan*. Seorang individu bersedia dan mampu, tetapi mungkin ada rintangan yang menghambat performancenya. Oleh karena itu, dalam penilaian performance perlu diperhatikan iklim/lingkungan kerja dari organisasi.

Sedarmayanti (2007) mengartikan kinerja sebagai prestasi kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, unjuk kerja dan penampilan kerja. Jadi kinerja merupakan akumulasi dari tiga elemen yang saling berhubungan, yakni

keterampilan, upaya, dan kondisi eksternal. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja, misalnya pengalaman, kemampuan, dan kecakapan teknik. Upaya diungkapkan sebagai motivasi yang diperhatikan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah sejauh mana kondisi di luar pekerjaannya mendukung produktivitas kerja, seperti kondisi psikologi, komunikasi organisasi, iklim organisasi dan seterusnya.

## **2.2 Hubungan Antara Variabel**

### **2.2.1 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional**

Burns, (1987) membedakan gaya kepemimpinan (transaksional dan transformasional). Gaya kepemimpinan transaksional didasarkan pada konsep pertukaran, dan disamakan dengan manajemen. Sementara gaya kepemimpinan transformasional melengkapi manajemen yang berupaya mempengaruhi nilai dan sikap para bawahan untuk ikut membantu mentransformasi organisasi secara keseluruhan (Yuki, 1998, dan Colvin, 1999). Kepemimpinan transformasional diyakini membawa peningkatan efektifitas organisasi, komitmen anggota organisasi yang kuat terhadap misi organisasi, kesediaan anggota organisasi untuk mengerahkan upaya yang lebih besar (Avolio dan Bass, 1994, dan Burns, 1987; Colvin, 1999). Kemudian beberapa peneliti menghubungkan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan komitmen pegawai, (Purwanti, dan Andi Subroto, 2001; dan Dewanti 2003). memperlihatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan



transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **2.2.2 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja**

Handoko, (2012), bahwa gaya kepemimpinan merupakan factor penting dari organisasi/perusahaan, sebab dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi, moral, kualitas kerja, dan tingkat perestasi suatu organisasi. Prayatna, (2016), Gaya kepemimpinan memegang peran penting dalam fungsi manajemen untuk dapat mempengaruhi pegawai/karyawan dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Pradita, Mokhammad Yanuar, (2017), menemukan bahwa: 1). Kompensasi berpengaruh signifikan negatif terhadap motivasi kerja. 2). Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja. 3). Karakteristik individu tenaga pemasar berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja.

### **2.2.3 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pelayanan Publik Pegawai**

Gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan kondisi yang dihadapinya dibutuhkan pemimpin untuk dapat mempengaruhi bawahannya sehingga berusaha meningkatkan kinerjanya (Kertinger dan Padhazur, 2002). Abelio Petrik, dan Fransiska Andreani, (2015), menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.4 Hubungan antara Kompetensi dan Komitmen Organisasional**

Spencer dalam Palam (2007: 84); bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku, yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Katawneh, Ahmad, dan Osman Abdullah, (2014); menemukan bahwa prinsip-prinsip manajemen kompetensi berdampak positif terhadap komitmen organisasional. Mathieu, dan Zajac (1990); mengemukakan bahwa komitmen organisasional mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja. Nawab, Samina, dkk (2011), menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Katawneh, ahmad, Osman Abdullah, (2014); menemukan bahwa prinsip manajemen fungsi kompetensi (administrasi, keterampilan komunikasi, pengembangan diri) berdampak pada peningkatan komitmen organisasional.

### **2.2.5 Hubungan antara Kompetensi dan Motivasi Kerja**

Donald, (2007:1); Teori (window/Jendela), menjelaskan bahwa akses pengembangan diri seseorang pada dasarnya adalah pengenalan tentang kompetensi yang dimiliki manusia, dilihat dari empat sisi, yakni: pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), keahlian (expert), dan sikap (attitude); bahwa kompetensi adalah sifat dasar yang dimiliki bahwa kompetensi adalah sifat dasar yang dimiliki dan atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri seseorang, sebagai dorongan berprestasi dan berusaha melaksanakan tugas dengan efektif.

### **2.2.6 Hubungan antara Kompetensi dan Kinerja Pelayanan Publik Pegawai**

Donald, (2007), bahwa kompetensi adalah sentral dari keberhasilan dalam mencapai kinerja. Darmawan, (2015) bahwa peningkatan kompetensi akan diikuti peningkatan kinerja pegawai dan organisasi. Yosef Rizal, Hubeis Musa, dan Mangkuprawira (2013); menemukan bahwa faktor kompetensi berpengaruh positif untuk meningkatkan kinerja. Arifin, Muhammad, (2015); menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru.

### **2.2.7 Hubungan antara Kompensasi dan Komitmen Organisasional**

Singodimejo, (2009); menyatakan bahwa pemberian kompensasi bertujuan untuk: menjamin sumber nafkah karyawan dengan keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri pegawai, meningkatkan disiplin kerja, mempermudah perusahaan, dan mencegah turn-over karyawan atau memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi. Strauss, dan Leonard, (1999), bahwa system kompensasi berhubungan langsung dengan komitmen organisasional. Rizal Muhamad, dkk (2014), menemukan bahwa kompensasi mampu memperkuat komitmen organisasional. Dan juga Bhatti Komal, dan Khalid (2011); menemukan bahwa kompensasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan.

### **2.2.8 Hubungan antara Kompensasi dan Motivasi Kerja**

Strauss, dan Leonard, (1999), bahwa organisasi mengembangkan system dan prosedur kompensasi dalam rangka memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Rizal Muhamad, dkk (2014), menemukan bahwa kompensasi finansial berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Njoroge, Sheila Wambul, dan Kwasira, (2015); menemukan bahwa kompensasi memiliki efek terhadap memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Namun Pradita, Mukhammad Yanuar, (2017); menemukan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan negative terhadap motivasi kerja.

### **2.2.9 Hubungan antara Kompensasi dan Kinerja Pelayanan Publik Pegawai**

Mahmudi (2005: 181); yang membagi kompensasi menjadi empat tujuan utama, yakni: 1). Menarik orang-orang yang kompeten, berkualitas, dan berkarakter untuk bergabung dalam organisasi. 2). Mempertahankan orang-orang yang memiliki keunggulan, kompeten, dan berkarakter agar tidak keluar dari organisasi. 3). Menjaga orang-orang yang ada dalam organisasi agar tetap mau bekerja. Rizal Muhamad, dkk (2014), menemukan bahwa kompensasi kurang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Demikian juga Selamat Riadi, (2015), telah menemukan bahwa kompensasi finansial tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Edy Sutrisno (2009); berpendapat bahwa salah satu tujuan pemberian kompensasi adalah meningkatkan prestasi kerja

pegawai/karyawan. Mphil, Abdul Hamed, Muhammad Ramzan, dkk (2014); menemukan bahwa kompensasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

#### **2.2.10 Hubungan antara Komitmen Organiasional dan Kinerja Pelayanan Publik Pegawai**

Mayer, dan Allen (1984), bahwa komitmen organisasional berhubungan langsung kinerja organisasi. (Luthan, 2002), bahwa komitmen organisasi berhubungan langsung dengan kinerja seseorang, maupun kelompok dalam organisasi. Basuki Rahmat (2016), menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja. Demikian juga Mojtaba Rafielia, Mohammad Aminib, dkk, (2014); menemukan bahwa peran komitmen organisasional berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dan juga Abdul Malik, (2015); menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **2.2.11 Hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja Pelayanan Publik Pegawai**

Handoko, (2012: 134), bahwa motivasi adalah keadaan daalam pribadi seseorang yang mendorong keinginannya untuk melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Teori Maslow (Teori hirarki kebutuhan), bahwa dengan terpenuhinya kebutuhan seseorang menjadi pendorong untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Darmawan, Rahmat Musa, dkk (2015), bahwa peningkatan motivasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Demikian juga Rahmat Basuki, (2016); menemukan bahwa motivasi kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan Muhammad Nawawi, (2012); menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan kuat terhadap kinerja pegawai.

### **2.3 Penelitian Terdahulu**

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan masalah yang diteliti, yaitu gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai pada organisasi, atau masalah-masalah yang masih ada relevansinya dengan variabel-variabel penelitian tersebut, maka dapat diuraikan berikut ini.

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan variabel-variabel yang diteliti, seperti gaya kepemimpinan, kompetensi, kompetensi, komitmen organisasional, motivasi kerja, dan kinerja pegawai/karyawan. Dan beberapa variabel-variabel tersebut saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Mahdi, Omar, Rabeea. Shafizan,dkk (2013), yang berjudul “Empirical Study on the Impact of Leadership Behavior On Organizational Commitment in Plantation Companies in Malaysia”. Dengan analisis Structural Equation Modeling (SEM), menemukan bahwa ada hubungan kuat (signifikan) antara perilaku kepemimpinan (suportif, dan direktif), dan komitmen organisasional (afektif, berkelanjutan, dan normatif). Dan ada dampak signifikan dari perilaku kepemimpinan terhadap komitmen organisasional.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Abelio Petrik, dan Fransisca Andreani, (2015), dengan judul “Analisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel antara, pada PT. Anugrah Baru Denpasar”. Melalui analisis Structural Equation Modeling (SEM), menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Basuki, dan Rakhmat, (2016), dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Fakultas Teknik Universitas Sebelas Maret Surakarta, dengan Motivasi sebagai Pemediasi”. Dengan Analisis Jalur (Path Analysis) menemukan bahwa 1). Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. 2). Komitmen organisasi berpengaruh positif (signifikan) terhadap motivasi kerja. 3). Motivasi kerja berpengaruh positif (signifikan) terhadap kinerja pegawai. 4). Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. 5). Komitmen organisasi berpengaruh positif (signifikan) terhadap kinerja pegawai.
4. Penelitian oleh Ukaidi, Chris Abeh U. (2016), yang berjudul “The Influence of Leadership Styles on Organizational Performance in Nigeria”. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja dan output organisasi. Organisasi akan berfungsi

secara efektif ketika manajemen menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Pradita, Mokhammad, Yanuar. (2017), dengan judul “Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Tenaga pemasar pada PT. BRI Persero (Tbk) Cabang Jombang”. Penelitian deskriptif kuantitatif, Metode analisis Structural Equation Modelling (SEM), menemukan bahwa 1). Kompensasi berpengaruh signifikan negatif terhadap motivasi kerja. 2). Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja. 3). Karakteristik individu tenaga pemasar berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja.
6. Penelitian yang dilakukan oleh Mai Ngoc, Khuong. And Dang Thuy Hoang, (2015), dengan judul “The Effects of Leadership Styles on Employee Motivation in Auditing Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam”. Dengan analisis Regresi Linier Berganda, menemukan ada pengaruh positif antara Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Saputro, Guntur, Bayu. dan Siagian, (2017), dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel intervening Motivasi Kerja pada head Office PT Marifood”. Dengan analisis Partial Least Square (PLS) menemukan bahwa: 1). Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. 2). Gaya kepemimpinan yang berpengaruh



secara signifikan terhadap motivasi kerja. 3). Motivasi kerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

8. Penelitian oleh Darmawan, Rahmat Musa, dkk (2015), yang berjudul “Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Elnusa (Tbk)”. Dengan Analisis Jalur (Path Analysis), menemukan bahwa ada Pengaruh kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja, Motivasi terhadap Kinerja.
9. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Arifin, (2015), dengan judul “The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance”. Dengan pendekatan Metode deduktif, menyimpulkan bahwa Kompetensi mempengaruhi Kinerja guru secara positif dan signifikan. Motivasi mempengaruhi kinerja guru secara positif dan tidak signifikan.
10. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Katawneh, Izzoh Katawneh, dan Osman Abdullah, (2014), yang berjudul “The impact of Core Competencies in improving the Organization commitment of employees in Mutah University in Jordan”. Dengan analisis (SPSS), menemukan bahwa bahwa prinsip-prinsip manajemen kompetensi (kompetensi fungsi administrasi, kompetensi peran administrasi, kompetensi keterampilan komunikasi, kompetensi pengembangan diri) memiliki dampak pada peningkatan komitmen organisasional.
11. Penelitian yang dilakukan oleh Muh. Nawawi, (2012), yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Kompetensi Tenaga Kesehatan terhadap

Kinerja Pusat Kesehatan Masyarakat”. Dengan analisis (SEM), menyimpulkan bahwa: 1). Motivasi tenaga kesehatan berpengaruh positif dan kuat terhadap Kinerja pusat kesehatan masyarakat dalam pelayanan kesehatan di Kota Palu. 2). Kompetensi tenaga kesehatan berpengaruh positif dan sedang terhadap Kinerja pusat kesehatan masyarakat dalam pelayanan kesehatan di Kota Palu.

12. Penelitian yang dilakukan oleh Yosef Rizal, Hubeis, dkk, (2013), yang berjudul “Pengaruh Faktor Kompetensi Terhadap Kinerja Individu di Perusahaan Agroindustri Go Public”. Dengan analisis (SEM), menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif untuk meningkatkan kinerja.
13. Penelitian yang dilakukan oleh Mphil, Abdul Hameed, dkk. (2014), dengan judul “Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)”, dengan analisis Korelasi, regresi, dan analisis Deskriptif, -ANOVA, menemukan bahwa Kompensasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan.
14. Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Malik, (2015), dengan judul “Analisis Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional, Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Pegawai Pemerintah Kota Mataram”. Dengan metode proporsional random (random sampling), menemukan bahwa Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

15. Penelitian yang dilakukan oleh Rudie, Yobie Lumantow. and Lengkong, Victor P.K. (2015), dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, dimoderasi oleh Masa Kerja pada PT. Deho Canning Company Bitung”. Melalui analisis Regresi Linier Berganda, menemukan bahwa 1. Motivasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
16. Penelitian yang dilakukan oleh Rizal Muhamad M. Idrus Syafiie, dkk (2014) dengan judul “Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance: (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)”. Dengan analisis (SEM)-AMOS 16, menemukan bahwa: 1). Kompensasi dengan indikator gaji, insentif, dan tunjangan akan memainkan peran penting untuk meningkatkan motivasi karyawan. 2). Kompensasi mampu memperkuat komitmen organisasi khususnya (komitmen afektif, normatif dan kelanjutan. 3). Kompensasi kurang berkontribusi untuk meningkatkan kinerja karyawan.
17. Penelitian oleh Kadek Ary Setiawan, Mujiati, dan Ni Wayan (2016), yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. ASTRA HONDA Nusa Dua Bali”. Melalui analisis (SEM) menemukan bahwa: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

18. Penelitian oleh Ukaidi, Chris Abeh U. (2016), yang berjudul “The Influence of Leadership Styles on Organizational Performance in Nigeria”. Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja dan output organisasi. Organisasi akan berfungsi secara efektif ketika manajemen menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat.
19. Penelitian yang dilakukan oleh Samina, Nawab, Samina, Khalidi Kormal, (2011), yang berjudul “Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan”. Dengan analisis Regresi Linier menyimpulkan bahwa: manajemen kompensasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan. Kompensasi karyawan sebagai metode untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen mereka dengan organisasi.
20. Penelitian yang dilakukan oleh M. Thamrin H, (2012), yang berjudul “The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance”. Dengan analisis (SEM) menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dapat digunakan untuk meningkatkan Komitmen Organisasional dan Kinerja karyawan.
21. Penelitian yang dilakukan oleh Njoroje, Sheila Wambui. dan Josepthat Kwasira, (2015), yang berjudul “Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government”. Dengan

analisis (SEM) menyimpulkan bahwa kompensasi dan penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

22. Penelitian yang dilakukan oleh Rafieila Mojtaba, Aminib, Mohammad Taghi, (2014), dengan judul “Studying the impact of the organizational commitment on the job performance”. Melalui analisis (SEM), menyimpulkan bahwa peran komitmen organisasional memiliki dampak signifikan bagi kinerja pegawai dalam organisasi. Temuan menunjukkan efek simultan dari komitmen afektif, kelanjutan, dan normatif pada kinerja pegawai secara signifikan positif. Dan pegawai yang memiliki komitmen kuat di ketiga dimensi dapat melakukan pekerjaannya lebih baik.

## **BAB III**

### **KERANGKA DAN MODEL KONSEPTUAL SERTA HIPOTESIS**

Pada bab ini dikemukakan kerangka dan model konseptual penelitian, serta identifikasi variabel penelitian. Kerangka konseptual pada intinya menjelaskan bagaimana hubungan antara variabel yang ada di dalam penelitian ini, selain itu juga menjelaskan hubungan keterkaitan di antara variabel yang satu terhadap variabel lainnya.

#### **3.1 Kerangka Konseptual Penelitian**

Kerangka konseptual penelitian ini dibuat berdasarkan pada penggabungan, pengembangan, serta modifikasi dari beberapa konsep dan teori. Variabel yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada grand teori New Publik Manajemen (NPM); suatu sistem manajemen desentralisasi dengan perangkat-perangkat manajemen baru seperti controlling, benchmarking dan lean management (Denhardt, J,V,2003). New Public Management (NPM) dipahami sebagai privatisasi sejauh mungkin atas aktivitas pemerintah. New Public Management (NPM) secara umum dipandang sebagai suatu pendekatan dalam administrasi publik yang menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dalam dunia manajemen dan disiplin yang lain untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas kinerja pelayanan publik pada birokrasi modern. New public management berfokus pada manajemen sektor publik yang berorientasi pada kinerja, bukan berorientasi kebijakan. Penggunaan paradigma New Public

Management tersebut menimbulkan beberapa konsekuensi bagi pemerintah diantaranya adalah tuntutan untuk melakukan efisiensi, pemangkasan biaya, dan kompetensi tender. New Public Management memberikan perubahan manajemen sektor publik yang cukup drastis dari sistem manajemen tradisional yang terkesan kaku, birokratis, dan hierarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodasi pasar. Perubahan tersebut bukan sekedar perubahan kecil dan sederhana. Perubahan tersebut telah mengubah peran pemerintah terutama dalam hal hubungan antara pemerintah dengan masyarakat (Mardiasmo, 2002:78). Variabel yang digunakan pada penelitian ini juga mengacu pada beberapa hasil penelitian terdahulu, seperti : Omar Mahdie, Safizan Rabia dkk (2013), Abelio Petrik, dan Andreani Fransisca (2015), Rahmat Basuki (2016), Mphli, Abdul Hamed, Muhammad Zobir dkk (2014), H. Abdul Malik (2015), Mokhamad Faradita, dan Younar (2017), H. Muhammad Arifin (2015), Khuang Mai Ngoc, dan KhuangDang Thuy (2015), Yubie Rudie, Lumantaw, dan Victor Lengkong (2015), Guntur Saputro, Bayu, dan Hotlan Siagian (2017), Muhammad Rizal M, Syafei Idrus, dan Mintarti (2014), Rahmat Darmawan, dan Dadang Hubeis (2015), dan Majtaba Refieila, Togas Mohammad, dan Novid F (2014).

Variabel yang akan digunakan adalah : Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, Kompensasi, Komitmen Organisasional, Motivasi, dan Kinerja Pelayanan Publik. Metha *et, al.*, (2003) meneliti gaya kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pada saluran pemasaran internasional. Gaya

kepemimpinan yang digunakan adalah partisipatif, suportif, dan direktif. Sampel penelitian terdiri dari 15 dealer mobil di Amerika Serikat, Finlandia, dan Polandia. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa : 1). Responden warga AS menilai gaya kepemimpinan partisipatif, suportif, dan direktif memberikan dampak positif terhadap motivasi dan kinerja para dealer. Gaya kepemimpinan partisipatif paling besar pengaruhnya dalam memotivasi, kemudian diikuti oleh gaya suportif dan direktif. 2). Warga Finlandia menilai bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memberikan dampak positif terhadap kinerja dan motivasi para dealer, tetapi tidak dengan gaya suportif, dan direktif. 3). Warga Polandia menilai bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, suportif, dan direktif tidak memberi dampak positif terhadap motivasi dan kinerja para dealer. Maka pada negara Polandia teori yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi, dan kinerja tidak berlaku.

Kothler (2004) membandingkan hasil-hasil dari tiga survey berkenaan dengan ranking pekerja dan supervisor mengenai 10 item motivasional, membahas perbedaan individual antara grup pekerja dan supervisor, dan melihat manipulasi sistem reward. Informasi yang dipresentasikan harus menyoroti pertanyaan (mengapa pekerja bekerja dari apa yang bisa dilakukan majikan atau supervisor) untuk mencapai produktivitas penuh. Hasil penelitian menegaskan pernyataan Maslow, dan menunjukkan bahwa ada satu tingkat dimana berbagai kondisi kerja responden memberikan atau tidak memberikan reward yang cukup dalam setiap area pekerjaan. Hasil

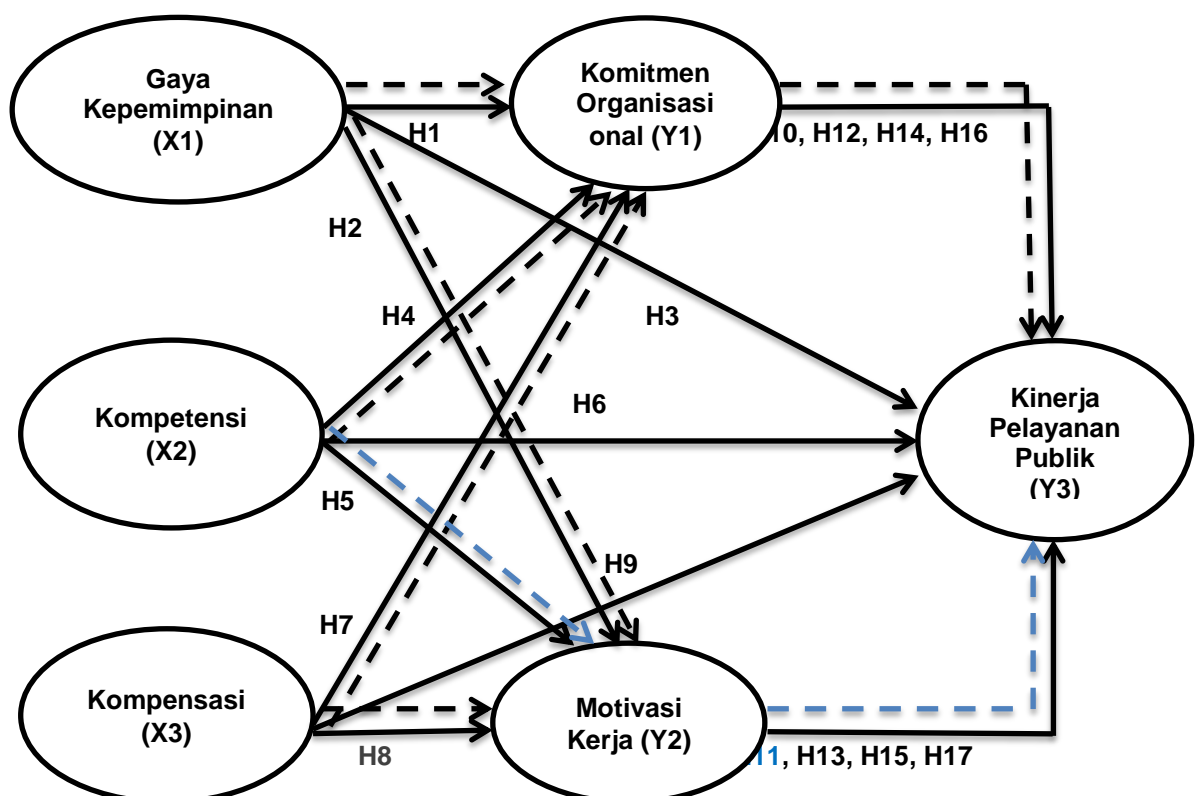


penelitian yang dibahas secara kontinyu menunjukkan bahwa pekerja muda tidak didorong oleh upah dan kondisi kerja, namun setelah penggeseran, faktor yang dirangking sangat berbeda, dengan keamanan pekerjaan dan loyalitas personal pada pekerja di bagian atas list. Di sisi lain pekerja atau biasa merangking pekerjaan yang menarik sebagai salah satu faktor yang memberikan motivasi, namun setelah pekerjaan bergeser, faktor ini dianggap lebih tinggi oleh pekerja dalam grup umur yang lebih tua. Jelasnya, ketika mereka memiliki level yang lebih tinggi, pekerja yang lebih senior, kebutuhan akan pekerjaan yang menarik dipenuhi pada tingkat yang lebih tinggi daripada setelah mereka digeser ke level pekerjaan yang lebih rendah, kurang senior.

Seperti dikemukakan Gibson (1997) bahwa kepentingan para pekerja harus mendapat perhatian, dalam arti bahwa kompensasi yang diterima atas jasa yang diberikan kepada organisasi harus memungkinkannya mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insan yang terhormat. Tegasnya kompensasi tersebut memungkinkannya mempertahankan taraf hidup yang wajar dan layak, serta hidup mandiri tanpa menggantungkan pemenuhan berbagai jenis kebutuhannya pada orang lain. Bertolak pada kerangka konseptual tersebut di atas, maka dapat dinyatakan bahwa tercapainya kinerja sebuah organisasi disebabkan oleh banyak faktor untuk mencapai keberhasilan organisasi tersebut.

### 3.2 Model Konseptual Penelitian

Model konseptual penelitian dibuat berdasarkan jumlah variabel yang saling berhubungan satu sama lain. Faktor-faktor yang berhubungan dengan kinerja pelayanan publik adalah gaya kepemimpinan, kompetensi, kompensasi, komitmen organisasional, dan motivasi. Dari beberapa variabel tersebut dapat digambarkan kerangka konseptual hubungan antar variabel penelitian sebagai berikut :



Gambar 3.1: Kerangka Konseptual hubungan antar variabel penelitian.

Kerangka konseptual di atas menjelaskan hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel moderasi dan variabel endogen. Berdasarkan model pada gambar 3.1 di atas dapat dijelaskan masing-masing variabel tersebut di, apakah mempunyai hubungan atau tidak. Hubungan antara

variabel-variabel dapat dilihat pada hipotesis penelitian yang ada pada bab 3, bagian 3 (3.3). Dan berdasarkan pada kerangka model di atas bahwa: 1). Gaya kepemimpinan berhubungan langsung dengan komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pelayanan publik pegawai. 2). Kompetensi berhubungan langsung dengan komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pelayanan publik pegawai. 3). Kompensasi berhubungan langsung dengan komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kinerja pelayanan publik pegawai. 4). Komitmen organisasi berhubungan langsung dengan kinerja pelayanan publik pegawai. 5). Motivasi kerja berhubungan langsung dengan kinerja pelayanan publik pegawai. 6). Gaya kepemimpinan berhubungan tidak langsung dengan kinerja pelayanan publik pegawai, melalui komitmen organisasi dan motivasi kerja. 7). Kompetensi berhubungan tidak langsung dengan kinerja pelayanan publik pegawai, melalui komitmen organisasi dan motivasi kerja. 8). Kompensasi berhubungan tidak langsung dengan kinerja pelayanan publik pegawai, melalui komitmen organisasi dan motivasi kerja.

### **3.3 Hipotesis Penelitian**

Dari permasalahan, dan model konsep di atas di atas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y1).
2. Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y2).

3. Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi selatan.
4. Kompetensi (X2) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional (Y1).
5. Kompetensi (X2) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y2).
6. Kompetensi (X2) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
7. Kompensasi (X3) berpengaruh langsung terhadap Komitmen Organisasional (Y1).
8. Kompensasi (X3) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y2).
9. Kompensasi (X3) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
10. Komitmen organisasional (Y1) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.
11. Motivasi (Y2) berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan.

12. Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, melalui Komitmen Organisasional (Y1).
13. Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, melalui Motivasi Kerja (Y2).
14. Kompetensi (X2) berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, melalui Komitmen Organisasional (Y1).
15. Kompetensi (X2) berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, melalui Motivasi Kerja (Y2).
16. Kompensasi (X3) berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, melalui Komitmen Organisasional (Y1).
17. Kompensasi (X3) berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai (Y3) Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Selatan, melalui Motivasi Kerja (Y2).