

TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI
TERHAHADAP MOTIVASI KERJA SERTA DAMPAKNYA
PADA KINERJA PEGAWAI
(STUDI PADA DINAS PUPR KABUPATEN MAMUJU)**

*The Effect of Leadership Style and Compensation on Work
Motivation and Its Impact on Employee Performance
(Study at the PUPR Office of Mamuju)*

**FEMY FRANSIESCA
A042192009**



KEPADA

**PROGRAM STUDI MAGISTER KEUANGAN DAERAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHAHADAP MOTIVASI KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI (STUDI PADA DINAS PUPR KABUPATEN MAMUJU)

*The Effect of Leadership Style and Compensation on Work
Motivation and Its Impact on Employee Performance
(Study at the PUPR Office of Mamuju)*

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

**FEMY FRANSIESCA
A042192009**



KEPADA

**PROGRAM STUDI MAGISTER KEUANGAN DAERAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI
TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA DAMPAKNYA
PADA KINERJA PEGAWAI
(STUDI PADA DINAS PUPR KABUPATEN MAMUJU)**

*The Effect of Leadership Style and Compensation on Work
Motivation and Its Impact on Employee Performance
(Study at the PUPR Office of Mamuju)*

disusun dan diajukan oleh

**FEMY FRANSIESCA
A042192009**

telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Keuangan Daerah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

Pada tanggal 31 Desember 2021

dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,

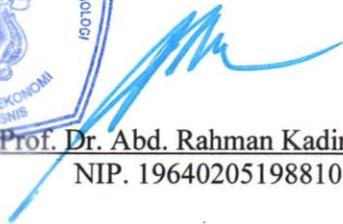

Prof. Dr. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM
NIP. 196007031992031001


Dr. Syamsuddin, SE., AK., M.Si., CA
NIP. 196704141994121001

Ketua Program Studi
Magister Keuangan Daerah,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si.
NIP. 197106192000031001


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si.
NIP. 196402051988101001



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : FEMY FRANSIESCA

NIM : A042192009

Program Studi : Magister Keuangan Daerah

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampak Pada Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas PUPR Kabupaten Mamuju)

Adalah karya ilmiah saya sendiri, bukan merupakan pengambil alihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, Februari 2022

menyatakan,

FEMY FRANSIESCA

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada Allah SWT, hanya kepada Engkau lah tempatku bersujud dan hanya kepada Engkau lah tempatku memohon perlindungan, kemudahan dan petunjuk, karena berkat rahmat dan hidayah-Mu lah yang tak henti-hentinya Engkau curahkan kepada hamba yang lemah ini sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas PUPR Kabupaten Mamuju)”.

Penulisan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan akademik dalam mencapai gelar Magister pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar, disamping untuk memberikan pengalaman untuk meneliti dan menyusun karya ilmiah berupa Tesis kepada penulis serta Tesis ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan peneliti lainnya untuk menambah pengetahuan dalam bidang Ekonomi dan Bisnis khususnya keuangan daerah.

Keberhasilan ini tidak akan terwujud tanpa adanya bimbingan, perhatian, dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis juga ingin menyampaikan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. **Prof. Dwia Aries Tina Palubuhu, M.A**, Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan untuk menempuh pendidikan pada Jenjang Magister pada Universitas Hasanuddin;
2. **Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM**, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah menerima penulis untuk mengikuti kuliah pada Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin;
3. **Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si.** selaku Ketua Program Studi Magister Keuangan Daerah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang selalu memberikan motivasi dan masukan atas penyelesaian studi magister ini;

4. **Prof. Dr. Syamsu Alam, SE., M.Si**, selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan pembimbingan dan kebijaksanaannya selama penulis melakukan pembimbingan hingga tesis ini dapat selesai dengan baik.
5. **Dr. Syamsuddin, SE.,AK., M.Si.,CA**, selaku Pembimbing II yang telah memberikan banyak masukan dan arahan dalam penyelesaian tesis ini.
6. Kepada Tim Penguji, **Dr. Aini Indrijawati, SE, M.Si.AK, CA, Dr. Hamrullah, SE., M.Si, dan Dr. Mursalim Nohong, SE, M.Si** yang telah memberikan banyak saran dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang selalu bersedia memberikan ilmu serta membantu penulis dalam setiap perkuliahan.
8. Penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada orang tuaku tercinta, ibunda Asniliwati atas kasih sayang dan kepercayaannya sehingga mengantarku sampai saat ini.
9. Suami yang luar biasa Asrar Aziz yang memberikan kasih sayang, doa dan dukungan, special atas motivasi yang tulus serta kasih sayang anak-anakku Naura, Ainun, Ayman semoga kelak kalian lebih baik lagi.
10. Kepada saudara-saudaraku, Kakak Edi dan Ade Nepin atas segala dukungan yang tiada henti.
11. Untuk teman berdiskusi Hastuti dan Arnita terima kasih atas segala semangat, dukungan, kekompakan, bantuan dan rasa persaudaraan yang telah kalian tunjukkan.
12. Kepada Seluruh keluarga besarku yang senantiasa memberikan dukungan, doa, motivasi serta membantu kelancaran penyelesaian tesis ini.
13. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah memberikan dukungan dan bantuan sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan dalam penyelesaian Tesis ini. Tesis ini tidak terlepas dari kekurangan dan ketidasempurnaan mengingat keterbatasan kemampuan penulis.

Semoga hasil penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan Ilmu Ekonomi dan Bisnis serta Studi Keuangan Daerah. AMIN.

Billahi Taufiq Walhidayah Wasslamu'alaikum Wr. Wb

Makassar, Desember 2021

Femy Fransiesca

ABSTRAK

FEMY FRANSIESCA. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai: Studi Kasus di Dinas PUPR Kabupaten Mamuju* (dibimbing oleh Syamsu Alam dan Syamsuddin).

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai; pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai; pengaruh gaya kepemimpinan yang dimediasi motivasi terhadap kinerja pegawai; dan pengaruh kompensasi yang dimediasi motivasi kerja terhadap pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Mamuju.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif/korelasional dengan pendekatan kuantitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai dan kinerja pegawai; ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai; ada pengaruh gaya kepemimpinan yang dimediasi oleh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai; dan ada pengaruh kompensasi yang dimediasi motivasi kerja pegawai di Dinas PUPR Kabupaten Mamuju.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja



ABSTRACT

FEMY FRANSIESCA. *The Effect of Leadership Style and Compensation on Work Motivation and Their Impact on Employees' Performance: A Study at the PUPR Office of Mamuju Regency* (supervised by **Syamsu Alam** and **Syamsuddin**)

This research aims to know the effect of leadership style and compensation on work motivation and employees' performance and the effect of work motivation on employees' performance of the Mamuju Regency Public Works and Spatial Planning Service. It also aims to know the effect of leadership style mediated by work motivation and compensation mediated by work motivation.

The research method used was associative/correlational study with quantitative approach.

The research results indicate that there is an effect of leadership style and compensation on employees' work motivation and performance; there is an effect of employees' work motivation on their performance; there is an effect of leadership style mediated by employees' work motivation on their performance, and there is an effect of compensation mediated by employees' work motivation on their performance at Public Works and Spatial Planning Office of Mamuju Regency.

Keywords: leadership style, compensation, work motivation



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	13
1.3. Tujuan Penelitian	14
1.4. Kegunaan Penelitian	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	17
2.2. Kinerja Pegawai	25
2.3. Gaya Kepemimpinan	29
2.4. Kompensasi	42
2.5. Motivasi Kerja	45
2.6. Hubungan antar Variabel	49
2.7. Penelitian Terdahulu	51
2.8. Kerangka Konsep	53
2.9. Hipotesis Penelitian	54

BAB III METODE PENELITIAN	56
3.1. Jenis Penelitian.....	56
3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	56
3.3. Populasi dan Sampel	56
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	57
3.5. Metode Pengumpulan Data.....	58
3.6. Defenisi Operasional Penelitian.....	59
3.7. Instrumen Penelitian	61
3.8. Teknik Analisis Data.....	62
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	68
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	68
4.2. Hasil Penelitian	71
4.3. Pembahasan.....	91
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	102
5.1. Kesimpulan	102
5.2. Saran	103
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN KUISIONER PENELITIAN	108

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1. Capaian kinerja DPUPR Kab. Mamuju tahun 2019.....	6
3.1. Instrumen Penelitian	61
4.1. Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	71
4.2. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	71
4.3. Karakteristik Responden berdasarkan Umur	72
4.4. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja	73
4.5. Hasil Uji Validitas Kuisisioner Penelitian	74
4.6. Hasil Uji Reliabilitas Kuisisioner Penelitian	76
4.7. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov	77
4.8. Hasil Uji Multikolinearitas	79
4.9. Hasil Uji koefisien determinasi Model I	81
4.10. Hasil Uji Simultan (F) Model I	82
4.11. Hasil uji parsial (t) Model I	83
4.12. Hasil Uji koefisien determinasi model II	84
4.13. Hasil Uji Simultan (F) Model II	85
4.14. Hasil Uji Parsial (t) Model II	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1. Kerangka Konsep Penelitian	54
4.1. Struktur Organisasi Dinas PUPR Kabupaten Mamuju	70
4.2 Hasil uji normalitas <i>Probability Plot</i>	78
4.3 Hasil Uji <i>Heteroskedastisitas</i>	80
4.4. Diagram Jalur Model I	88
4.5. Diagram Jalur Model II	89

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pencapaian suatu organisasi sangat erat kaitannya dengan kualitas kinerja anggota di dalamnya, untuk memelihara dan memaksimalkan kinerja anggota yang baik ada banyak hal yang mempengaruhinya seperti kesejahteraan, pendidikan dan pelatihan, motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja. Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan sebuah hasil kerja dari tugas yang telah dilaksanakan. Kinerja pegawai yang baik dapat menghasilkan sebuah pencapaian atau produktivitas yang tinggi begitupun sebaliknya, oleh sebab itu seorang pemimpin organisasi harus memperhatikan kinerja anggotanya.

Manajemen kinerja sangat penting bagi sebuah organisasi atau instansi agar dapat melakukan strategi manajemen bakatnya yaitu mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan dari para karyawannya, menghubungkan para karyawan dengan pelatihan yang sesuai dengan aktivitas pengembangan, serta menghargai kinerja yang baik dengan gaji dan insentif-insentif lainnya. Sistem manajemen kinerja dirancang agar dapat memastikan bahwa pembelajaran dan pengembangan sejalan dengan strategi bisnis, dan para karyawan memiliki berbagai kemampuan untuk berhasil dalam pekerjaan saat ini dan masa mendatang (Noe *et al*, 2014:446).

Kinerja karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan tujuan suatu organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Koopmans *et al* (2014) bahwa

kinerja didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. Para karyawan merupakan aset organisasi yang berharga, oleh sebab itu perlunya dukungan dan pengembangan untuk membuat kemampuan karyawan menjadi baik. Widodo (2006: 78) mengemukakan kinerja adalah melakukan suatu kegiatan yang menyempurnakan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja yang baik dapat dilihat dari hasil yang di dapat sesuai dengan standar organisasi. Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan kebijakan dan terapan arahan-arahan dari seorang pemimpin yang handal, memiliki motivasi yang tinggi dan terarah.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Douglas (2000) menjelaskan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Don Carew, Fay Kandarian, Eunice Parisi-Carew, dan Jesse Stoner (2001) dalam Blanchard (2007), melakukan sebuah riset intensif untuk mendefinisikan dan mengidentifikasi nilai-nilai sebuah perusahaan berkinerja tinggi. Sebagai hasil dari riset mereka, Don Carew, Kandarian, Parisi Carew, dan Stoner menciptakan model “SCORES” perusahaan berkinerja tinggi. “SCORES” adalah sebuah singkatan yang mewakili enam buah elemen yang

menjadi syarat di setiap perusahaan berkinerja tinggi, yaitu : (1) *Shared Information and Open Communication* / Informasi yang Terdistribusi dan Komunikasi yang Terbuka, (2) *Compelling Vision* / Visi yang Meyakinkan, (3) *Ongoing Learning* / Pembelajaran Berkelanjutan, (4) *Relentless Focus on Customer Results* / Fokus tanpa Henti kepada Kepuasan Pelanggan, (5) *Energizing Systems and Structures* / Sistem dan Struktur yang Memberi Semangat, (6) *Shared Power and High Involvement* / Kekuasaan yang Didistribusikan dan Keterlibatan Tinggi.

Kinerja karyawan yang merupakan hasil olah pikir dan tenaga dari seorang karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, dapat berujud, dilihat, dihitung jumlahnya, akan tetapi dalam banyak hal hasil olah pikiran dan tenaga tidak dapat dihitung dan dilihat, seperti ide-ide pemecahan suatu persoalan, inovasi baru suatu produk barang atau jasa, bisa juga merupakan penemuan atas prosedur kerja yang lebih efisien. Temuan hasil studi tentang kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja (Lawler dan Porter, 1969; Lock, 1970; Trovik dan Mc.Givern, 1997). Penelitian lain menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya organisasi / perusahaan (Chen, 2004; Heather et.al, 2001). Kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Yammarino et.al, 1993; Humphreys, 2002; Bass et.al, 2003). Dalam manajemen kinerja (Amstrong, 1994, dalam Surya Dharma, 2005) istilah kompetensi mengacu kepada dimensi perilaku dari sebuah peran perilaku yang diperlukan seseorang untuk dapat melaksanakan pekerjaannya secara memuaskan. Menurut Surya Dharma (2005) kompetensi adalah apa yang dibawa seseorang ke dalam pekerjaannya dalam bentuk jenis dan

tingkatan perilaku yang berbeda. Ini harus dibedakan dari atribut tertentu (pengetahuan, keahlian dan kepiawaian) yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan suatu pekerjaan. Kompetensi menentukan aspek-aspek proses dari kinerja suatu pekerjaan. Faktor penting yang menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan menurut Bass *et al.* (2003), Locander *et al.* (2002), serta Yammarino *et al.* (1993) adalah kepemimpinan (*leadership*). Kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin (*leader*) dengan yang di pimpin (*follower*) dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan *follower* akan menentukan sejauh mana *follower* mencapai tujuan atau harapan pimpinan (Locander *et al* 2002; Yammarino *et al* 1993). Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi (Dvir *et al* 2002). Ogbonna dan Harris (2000) melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kinerja pada perusahaan-perusahaan di United kingdom. Dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berhubungan secara langsung dengan kinerja. Namun demikian dalam hubungan antara budaya kompetitif dan inovatif dengan kinerja organisasi ditemukan adanya hubungan positif dan kuat. Dengan pemahaman akan tugas-tugas yang diemban, dan pemahaman karakteristik bawahannya, maka seorang pemimpin akan dapat memberikan bimbingan, dorongan serta motivasi kepada seluruh anggotanya untuk mencapai tujuan. Jika dalam proses interaksi tersebut berhasil dengan baik, maka ia akan mampu memberikan kepuasan yang sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam

banyak penelitian tentang peranan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan (Heather et.al, 2001; Chen, 2004), kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Bryan, 1999).

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (DPUPR) Kabupaten Mamuju merupakan organisasi yang merupakan perpanjangan tangan dari pemerintah pusat dalam hal ini Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. DPUPR Kabupaten Mamuju adalah perangkat daerah yang diserahkan wewenang, tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan desentralisasi dalam bidang pekerjaan umum serta mempunyai peran sangat penting sebagai instansi yang melaksanakan dan mengawal pembangunan infrastruktur di Kabupaten Mamuju.

Berdasarkan Perwali Kabupaten Mamuju tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju memiliki peran atau tugas pokok yaitu “Membantu Walikota dalam melaksanakan urusan dibidang pekerjaan umum dan penataan ruang dan tugas pembantuan”. Dalam hal pelaksanaan tugas pokok tersebut DPUPR Kabupaten Mamuju juga memiliki fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis;
2. Pelaksana kebijakan sesuai dengan lingkungan tugasnya;
3. Penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum;
4. Melaksanakan evaluasi dan pelaporan sesuai dengan lingkungan tugasnya;
5. Melaksanakan administrasi dinas sesuai dengan lingkungan tugasnya;

6. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota terkait dengan tugas dan fungsinya.

Pentingnya peran dan fungsi dari DPUPR Kabupaten Mamuju ini sehingga hasil pencapaian yang telah ada selalu menjadi sorotan karena tugasnya untuk menyediakan sarana publik menjadi sorotan, hal ini dapat menyebabkan tekanan kepada para pegawai dan rendahnya kinerja. Berkenaan dengan kinerja DPUPR Kabupaten Mamuju masih belum maksimal dalam memenuhi target. Hal ini dapat dilihat dalam sasaran strategi kinerja berikut.

Tabel 1. Capaian kinerja DPUPR Kab. Mamuju tahun 2019

No	Indikator Capaian Kinerja Program	Target	Capaian
1	Persentase tingkat kondisi jalan baik dan sedang	60%	76%
2	Persentase terhubungnya pusat-pusat kegiatan dan pusat produksi di wilayah kota	90%	90%
3	Persentase penduduk yang mendapatkan akses air minum aman	76,7%	84,2%
4	Persentase penduduk yang terlayani sistem air limbah yang memadai	65%	67%
5	Persentase tersedianya layanan Izin Usaha Jasa Konstruksi (IUJK) dengan waktu penerbitan paling lama 10 (sepuluh) hari kerja setelah persyaratan lengkap	80%	90,72%
6	Persentase jumlah Izin Mendirikan Bangunan (IMB) yang diterbitkan	25%	17,07%
7	Persentase tersedianya informasi mengenai Rencana Tata Ruang (RTR) wilayah kota beserta rincinya melalui analog dan peta digital	60%	93,3%
8	Persentase kedisiplinan Kinerja Pegawai	100%	65%
9	Persentase penempatan personil sesuai dengan pendidikan dan kompetensi yang sepadan dengan porsinya	100%	70%
10	Persentase memberikan kesempatan dan mengutus personil yang mampu untuk mendapatkan tingkat pendidikan yang lebih baik agar hasil kerja dan karirnya dapat berkembang	90%	75%
11	Persentase meningkatkan kompetensi aparatur melalui jenjang pendidikan maupun jenjang pelatihan	100%	65%

No	Indikator Capaian Kinerja Program	Target	Capaian
12	Persentase sosialisasi penyampaian laporan kegiatan	100%	80%
13	Persentase menerapkan sistem analisa jabatan	90%	90%
14	Persentase perencanaan pembangunan prasarana dan fasilitas kerja	100%	95%

Sumber : Laporan Kinerja Dinas PUPR Kabupaten Mamuju Tahun 2019

Tabel 1 menunjukkan bahwa program kegiatan 8, 12, 13, 14 termasuk dalam klasifikasi gaya kepemimpinan sedangkan sepuluh program lainnya merupakan program kegiatan mengenai motivasi, secara keseluruhan dapat dilihat program kegiatan belum sesuai dengan target yang ingin dicapai. Salah satu capaian terbesar dalam program sosialisasi penyampaian laporan kegiatan yang targetnya tercapai 80 persen yang terselesaikan dari target 100 persen dokumen yang ditetapkan. Hal ini tidak terlepas dari peran seorang pemimpin yang selalu melibatkan pegawai dalam diskusi dan pengambilan keputusan, sehingga sosialisasi penyampaian kegiatan ini berjalan dengan baik. Capaian paling rendah dalam program kegiatan yaitu program jumlah penerbitan Izin Mendirikan Bangunan (IMB) tercapai 17,07 persen, hal ini terjadi dikarenakan tingkat kesadaran masyarakat Kabupaten Mamuju yang masih rendah dalam pembuatan IMB serta sanksi yang kurang tegas atas bangunan yang tidak memiliki IMB. Program kerja yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM) paling rendah terdapat pada program meningkatkan kompetensi aparatur melalui jenjang pendidikan maupun pelatihan yang hanya tercapai sebesar 65 persen. Hal tersebut diakibatkan kurangnya perhatian seorang pemimpin untuk memberikan dan melaksanakan kegiatan pelatihan dan bimbingan kepada bawahannya. Dari uraian

tersebut menandakan indikasi masih rendahnya kinerja di satuan kerja DPUPR Kabupaten Mamuju.

Menurut Soekidjo (2003 : 2), sebuah instansi harus didukung sumber daya manusia yang cakap karena SDM sangat berperan dalam menjalankan usaha atau kegiatan di dalam instansi tersebut. Terdapat faktor-faktor yang dapat menyebabkan kinerja pegawai meningkat atau menurun. Faktor-faktor negatif yang menyebabkan kinerja pegawai menurun itu seperti banyaknya tekanan, hilangnya keinginan pegawai untuk berprestasi, keadaan di lingkungan sekitar kerja dan tidak ada panutan atau acuan dalam pencapaian prestasi. Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang pemimpin di suatu organisasi tersebut dan juga motivasi kerja yang dimiliki para pegawai dalam organisasi atau instansi tersebut.

Setiap instansi memiliki kebijakan dalam menyusun peraturan, peraturan tersebut diterapkan oleh seorang pemimpin sehingga satu pemimpin dengan pemimpin yang lain memiliki gaya yang berbeda. Gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan sehingga dapat mendorong para bawahannya untuk memberikan kontribusi yang terbaik kepada instansi tersebut. Dengan adanya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Pengertian kepemimpinan menurut Wahjosumidjo (1987) adalah suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti : kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*), kepemimpinan sebagai rangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat

dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan adalah proses antarhubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut. Kepemimpinan melibatkan distribusi yang tidak merata dari kekuasaan diantara pemimpin dan anggota kelompok, pemimpin juga dapat mempunyai pengaruh (Djarmiko, 2005 : 47).

Pemimpin yang efektif tidak hanya menggunakan kekuasaannya untuk mendorong pegawai tetapi juga dapat memberikan motivasi, inspirasi dan loyalitas bagi karyawan agar mampu mencurahkan seluruh fokus kemampuannya untuk mencapai kinerja yang optimal. Setiap pemimpin tentunya menggunakan cara yang berbeda dalam proses kepemimpinannya. Terdapat pemimpin yang memiliki interaksi kuat dengan pengikut yang mempertimbangkan kebutuhan para pengikut atau dikenal dengan kepemimpinan transformasional. Terjalannya interaksi yang kuat menciptakan nilai dan perubahan positif terhadap pengikutnya (Winkler, 2010).

Kepemimpinan yang baik dapat dilihat dari caranya melakukan komunikasi kepada bawahannya dan memperhatikan situasi yang terjadi. Komunikasi yang baik diperlukan untuk membuat para anggotanya bersosialisasi, merencanakan strategi dan melaksanakan keputusan. Pemimpin merupakan salah satu penghubung komunikasi dalam sebuah organisasi oleh karenanya, kepemimpinan sangat penting dalam sebuah organisasi.

Dari hasil pengamatan dilihat bahwa gaya kepemimpinan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju dapat dilihat cukup

baik, pemimpin melakukan interaksi dua arah. Pemimpin melibatkan pegawai dalam mendiskusikan masalah dan pengambilan keputusan. Pegawai merasa nyaman dan menikmati apa yang dikerjakan. Dalam menyelesaikan pekerjaan pemimpin biasanya menanyakan para pegawai untuk saling bertukar ide dalam membuat sebuah keputusan.

Pemimpin melakukan penilaian terhadap Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dilakukan berdasarkan landasan hukum dari PP No. 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS (DP3), PP No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS, PP No. 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. Seorang pemimpin atau atasan langsung yang akan memberikan skor penilaian terhadap Sasaran Kinerja Pegawai yang dilakukan setiap akhir bulan Desember, kemudian hasil penilaian tersebut akan disampaikan kepada pegawai yang bersangkutan. Pemimpin wajib menyampaikan kepada pejabat atasannya paling lambat 14 hari. Atasan pejabat penilai wajib memeriksa hasil penilaian prestasi kerja, dan dari situlah akan dianalisa kekurangan dan bagaimana cara memberikan solusi untuk para pegawai salah satunya dengan memberikan motivasi.

Menurut Busro (2018 : 51) motivasi adalah penggerak dari dalam individu untuk melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai tujuan. Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya.

Motivasi merupakan faktor yang menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Suasana yang kondusif, fasilitas yang memadai, kemampuan yang

dimiliki pegawai bila tidak memiliki motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan maka hasil dari pekerjaan tidak akan berjalan semestinya. Pemberian motivasi dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dengan caranya tersendiri, hal ini diperlukan untuk membina pegawai dan menggerakkan para bawahannya untuk mempererat hubungan dalam organisasi dan menciptakan hasil produksi yang maksimal. Motivasi yang dibangun kepada pengikutnya adalah dengan memberikan imbalan terhadap kinerja ekstra yang telah dicapai (Winkler, 2010).

Seorang pegawai akan menghasilkan kinerja yang tinggi ketika ia memiliki motivasi dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu indikator motivasi adalah dengan adanya kompensasi sehingga membuat pegawai bekerja lebih giat lagi. Kompensasi akan memotivasi kerja pegawai, mengurangi perputaran tenaga kerja, mengurangi kemangkiran dan menarik pencari kerja yang berkualitas dalam organisasi. Salah satu kompensasi yang diberikan DPUPR Kabupaten Mamuju adalah berupa tunjangan kinerja pegawai. Tunjangan per bulan ini biasanya diberikan pada bulan berikutnya dalam satu tahun. Dengan pemberian kompensasi tersebut diharapkan adanya rasa timbal balik dari pegawai untuk bekerja dengan prestasi yang baik. Pemberian tunjangan yang diberikan hanya perbulan ini terkadang menyebabkan pegawai kekurangan dalam pemenuhan kebutuhannya. Bedanya besaran tunjangan namun terkadang beban kerja yang ditanggung pegawai sama, membuat adanya kesenjangan. Beban kerja yang berat namun kurang adanya penghargaan bagi pegawai berprestasi yang telah menyelesaikan tugas juga dapat membuat motivasi seorang menjadi menurun.

Menurut Hasibuan (2006 : 33) seorang pegawai akan menghasilkan kinerja yang tinggi jika ia termotivasi dalam bekerja. Oleh karena itu tidaklah heran jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar yang telah diteapkan (Bhaskara dan Sandroto, 2011). Indikasi lain yang menunjukkan kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor absensi kerja pegawai yang dapat dilihat berdasarkan tingkat kehadiran pegawai.

Pegawai yang memiliki motivasi dalam bekerja juga dapat tercermin dengan tingkat absensinya yang rendah sebaliknya tingkat absensi yang tinggi dapat menunjukkan motivasi pegawai tersebut dalam bekerja rendah. Masih banyaknya tingkat absensi ini selain dari kurangnya motivasi pegawai juga dapat disebabkan oleh kurang tegasnya sikap pemimpin sehingga pegawai masuk dan pulang kerja tidak sesuai ketetapan. Sederhananya, motivasi adalah mendorong orang untuk mencapai tujuan organisasi, kelompok, dan tujuan individu yang terjalin sehingga terealisasi tidak hanya satu tetapi sekaligus pencapaian lain (Buble *et al*, 2014).

Permasalahan diatas juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai DPUPR Kabupaten Mamuju, kesadaran disiplin pegawai masih rendah, penggunaan jam kerja yang belum efektif dan belum berdampak *reward* (kompensasi) dan *punish* bagi pegawai yang disiplin atau berprestasi. Peran pemimpin dan motivasi kerja sangat penting dalam membantu meningkatkan kinerja pegawai untuk menghasilkan hasil pekerjaan yang maksimal. Namun gaya

kepemimpinan yang diterapkan harus dapat lebih efektif untuk dapat memenuhi visi organisasi dan memperbaiki kinerja pegawai di lingkungan DPUPR Kabupaten Mamuju. Berdasarkan uraian di atas penulis akan melakukan penelitian dengan judul: "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja serta dampaknya pada Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju)".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, maka diperoleh rumusan masalah penelitian melalui pertanyaan penelitian berikut ini :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.
6. Apakah gaya kepemimpinan yang dimediasi motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.

7. Apakah kompensasi yang dimediasi motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.

1.3 Tujuan Penelitian

1.3.1 Tujuan Umum Penelitian

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja serta dampaknya pada Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju).

1.3.2 Tujuan Khusus Penelitian

Tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.
2. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.
4. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.
5. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.

6. Pengaruh gaya kepemimpinan yang dimediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.
7. Pengaruh kompensasi yang dimediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat:

1. Kegunaan Teoritik

Secara teoritis penelitian ini memberikan sumbangan pada pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang Sumber Daya Manusia yaitu :

- (1) Memberikan penjelasan mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja, kompensasi dengan motivasi kerja, gaya kepemimpinan dengan kinerja, kompensasi dengan kinerja, motivasi dengan kinerja, gaya kepemimpinan dengan kinerja yang dimediasi motivasi kerja, dan kompensasi dengan kinerja yang dimediasi motivasi kerja.
- (2) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pada waktu akan datang pada pengembangan ilmu pengetahuan dengan menguraikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini bermanfaat bagi pihak lembaga / organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan menentukan model peningkatan kinerja pegawai DPUPR Kabupaten Mamuju.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kunci keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan-tujuan yang ingin diraihinya, istilah manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengurus, mengatur, melakukan, dan mengelola. Pada umumnya, pengertian manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan yang ingin dicapai melalui orang lain, yaitu sumber daya manusia. Berikut ini dikemukakan definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli:

Sedarmayanti (2013:13) mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

Menurut Mangkunegara (2011:2) mengatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Sedangkan pendapat lain menurut Robert L.Mathis, John H. Jacson and Sean R. Valentine (2013:7) berpendapat bahwa:

“Human resource management is necessary, especially to deal with the huge of government regulations enacted over the past decades. Manajemen sumber daya manusia diperlukan, terutama untuk menangani sejumlah besar peraturan pemerintah yang berlaku selama beberapa dekade terakhir.

Kemudian menurut Flippo dalam Marwansyah (2012:3) mendefinisikan bahwa Manajemen SDM adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai. Berdasarkan beberapa definisi diatas menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas yang dilakukan di dalam sebuah perusahaan agar dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Stephen Robbins dan Mary Coulter yang dialih bahasakan oleh Wilson Bangun (2012:8) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Fungsi Manajerial

Fungsi Manajerial adalah fungsi yang telah didominasi oleh penggunaan konsep, pikiran, kebijakan dan strategi untuk mewujudkannya. Fungsi manajerial terkait dengan:

- a) Perencanaan

Manajer yang berhasil akan mengerti dan mencurahkan waktunya untuk perencanaan. Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk

mencapai tujuan. Sebelum tujuan akhir ditentukan, informasi, khususnya informasi mengenai kepegawaian harus lengkap. Kelengkapan informasi mengenai kepegawaian itu datangnya dari manajer kepegawaian.

b) Pengorganisasian

Sesudah diadakan perencanaan, tindakan selanjutnya adalah membentuk organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai. Dalam pengorganisasian ini, dibentuk struktur organisasi dan dalam struktur ini nantinya ditunjukkan bagaimana hubungan antara satu unit dengan unit lainnya.

c) Pengarahan

Sesudah diadakan pengorganisasian, maka tahap selanjutnya adalah pengadaan pengarahan. Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan organisasi.

d) Pengendalian

Setelah diadakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan maka fungsi manajerial yang terakhir dari pimpinan kepegawaian adalah fungsi pengendalian. Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana. Pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target direncanakan.

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional adalah fungsi yang lebih didominasi oleh kegiatan fisik sebagai perwujudan dari fungsi manajerial. Fungsi operasional terkait dengan:

a) Pengadaan Pegawai

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengadaan pegawai yang menyangkut jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai, penarikannya, seleksi, serta penempatannya.

b) Pengembangan

Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

c) Kompensasi

Fungsi kompensasi sangat besar bagi pegawai. Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

d) Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan organisasi dan masyarakat. Dalam hal integrasi ini,

pegawai secara individu diminta mengubah kebiasaan, dan sikap-sikap lainnya selama ini kurang menguntungkan bagi organisasi, agar pegawai berniat dan mempunyai kemauan yang kuat mengubah pandangan, kebiasaan, dan sikap-sikap lain yang perlu disesuaikan dengan keinginan serta tujuan organisasi.

e) Pemeliharaan

Pemeliharaan berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati pegawai hendaknya tetap dipertahankan.

f) Pensiun

Fungsi terakhir dari manajemen kepegawaian adalah separation. Fungsi separation berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada organisasi. Biasanya organisasi yang sudah berukuran besar menyediakan dana bagi pegawai yang sudah pensiun. Dana pensiun ini sumbernya dari potongan gaji karyawan yang bersangkutan pada waktu masih aktif bekerja.

2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanajementi setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2013:13) secara khusus, manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk :

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi “yang teliti”, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait “kebutuhan bisnis”.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
5. Menciptakan iklim, di mana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan, di mana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait (pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas).
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.

9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.

2.1.4 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam Sedarmayanti (2015:41) menjelaskan fokus dari manajemen sumber daya manusia adalah mendesain sistem yang tepat secara aktif mengatur kebutuhan, harapan, kebiasaan khusus, hak-hak hukum dan potensi tinggi yang dimiliki oleh karyawan. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan sumber aktivitas sumber daya manusia yang mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan dan kualitas.

Pencapaian terhadap sasaran tersebut, manajemen sumber daya manusia haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang terkait, para manajer sumber daya manusia juga harus menimbang faktor lingkungan seperti hukum, ekonomi, sosial, kebudayaan dan teknologi.

1. Perencanaan dan Analisis Sumber Daya Manusia

Melalui perencanaan sumber daya manusia, pimpinan berusaha mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan karyawan dimasa depan. Memiliki Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) penting guna memberi informasi akurat dan tepat untuk perencanaan sumber daya manusia.

2. Kesetaraan Kesempatan Kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja mempengaruhi aktivitas sumber daya manusia yang lain dan integral dengan manajemen sumber daya manusia. Contoh : rencana sumber daya manusia strategi harus menjamin ketersediaan individu yang memadai untuk memenuhi persyaratan tindakan afirmatif.

3. Pengangkatan Pegawai

Tujuan pengangkatan pegawai adalah memberi persediaan memadai atas individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi. Dengan mempelajari apa yang dilakukan pegawai, analisis pekerjaan merupakan dasar fungsi pengangkatan pegawai.

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dimulai dengan orientasi pegawai baru, pengembangan sumber daya manusia juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan berkembang dan berubah di perlakan pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi.

5. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi memberi penghargaan kepada pegawai atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Pemberi kerja harus mengembangkan pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Pemberi

6. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan pegawai adalah sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan

telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan.

7. Hubungan Pegawai dan Manajemen

Hubungan antara pimpinan dan pegawai harus di tangani secara efektif apabila pegawai organisasi sukses. Apakah pegawai di wakili oleh satu serikat pekerja atau tidak, hak pegawai harus disampaikan. Mengembangkan, mengkomunikasikan, memperbaharui kebijakan dan prosedur sumber daya manusia.

2.2 Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam Bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja” yang diterjemahkan dari bahasa asing yaitu prestasi, bisa juga sebagai hasil kerja. Di dalam organisasi kinerja merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan tidak dikerjakan karyawan (Pianda, 2018).

Kinerja karyawan atas dasar kemampuan, yang di dukung oleh motivasi yang bisa mempengaruhi suatu keragaman berupa produktivitas kerja menjadi lebih baik (Riniwati, 2016). Kinerja karyawan memberikan kontribusi besar kepada organisasi atas hasil kerja mereka. Kinerja karyawan sebagai wujud dari perilaku kerja yang ditampilkan sebagai prestasi kerja sesuai dengan perannya, sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup organisasi dalam jangka waktu pendek maupun panjang. Sehingga dibutuhkan visi yang selaras antara

tujuan organisasi dengan tujuan-tujuan yang diinginkan oleh karyawan sebagai tanggungjawab pelaksana usaha.

Kinerja adalah suatu kondisi yang harus diketahui pada tingkat pencapaian hasil karyawan yang dihubungkan dengan visi perusahaan untuk mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional (Rismawati & Mattalata, 2018).

Kinerja juga merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu. Dalam makna lainnya kinerja adalah tingkat prestasi seseorang pada suatu organisasi yang dapat meningkatkan produktifitas (Riyadi, 2011). Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan oleh kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Di dalam suatu perusahaan kinerja karyawan tidak terlepas dari dua hal: (1) motivasi yaitu suatu sifat yang membangkitkan semangat (2) disiplin kerja yaitu sikap taat dan tertib terhadap aturan yang telah ditetapkan dalam melaksanakan tugas (Setiawan, 2013).

b. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Hampir dipastikan setiap perusahaan membuat kebijakan standar penilaian kerja terhadap kinerja karyawannya. Penilaian kinerja memiliki peran yang penting bagi perusahaan sebagai bentuk pengamatan terhadap hasil kerja karyawan. Salah satu yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian kinerja. Keberadaan penilaian kinerja perlu ditindaklanjuti dengan tindakan. Seperti pelatihan, pemberian penghargaan maupun teguran bagi karyawan yang tidak mematuhi standart kinerja (Vidianingtyas & Putri, 2014).

Adapun tujuan penilaian kinerja lainnya menurut Susanto (2017) untuk mengenali SDM yang dilakukan pembinaan, menentukan kriteria tingkat pemberian kompensasi, memperbaiki kualitas pelaksanaan pekerjaan, memperoleh umpan balik atas hasil prestasi karyawan, membantu persiapan pegawai untuk memegang pekerjaan yang jenjangnya lebih tinggi dengan peningkatan kualitas kerja dan perilaku.

Menurut Hidayat & Taufiq (2012) penilaian kinerja karyawan dapat diukur melalui, *Quality, Quantity, Time Lines, Cost Effectiveness, Need For Supervision, Interpersonal* sebagai berikut:

- 1) *Quantity*, seberapa banyak jumlah yang dihasilkan, misalnya laba, jumlah unit, sekaligus jumlah siklus kegiatan yang dilaksanakan.
- 2) *Quality*, merupakan tingkat sampai sejauh mana proses atau hasil pekerjaan karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- 3) *Time Liness*, sampai sejauh mana pekerjaan yang diselesaikan karyawan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan kordinasi out put lain dari waktu yang telah ditentukan.
- 4) *Cost Effectiveness*, sampai sejauh mana tingkat penggunaan sdm, teknologi, keuangan, dan material untuk mencapai hasil tertinggi.
- 5) *Need For Supervision*, sampai sejauh mana tingkat karyawan dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan pimpinan.
- 6) *Interpersonal Impact*, sampai sejauh mana tingkat karyawan dalam menjaga harga diri, nama baik dan kerja sama di dalam perusahaan. Penetapan standar penilaian kerja diperlukan untuk mengetahui apakah kinerja

karyawan telah memenuhi standart yang diharapkan perusahaan, sekaligus melihat besarnya penyimpangan dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan yang sesungguhnya dengan hasil yang diharapkan.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Adapun factor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Hasibuan (2003) sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan minat seorang karyawan dalam bekerja.
- 2) Kemampuan dalam menerima penyampaian perintah atau tugas yang diberikan pimpinan.
- 3) Peran dan tingkat motivasi karyawan. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya yaitu motivasi, dimana motivasi dapat menggerakkan seseorang untuk berusaha dalam mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan (Holil & Sriyanto, 2010).

d. Indikator-Indikator Kinerja Karyawan.

Adapun pendapat yang menyampaikan tentang indicator-indikator kinerja Prawirosentono (2008) sebagai berikut:

- 1) Efektifitas

Efektifitas adalah bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

- 2) Disiplin

Disiplin adalah taat pada hukum, peraturan dan normanorma. Disiplin karyawan merupakan wujud sikap dalam mematuhi hukum, peraturan dan norma-norma yang berlaku di dalam perusahaan.

3) Tanggungjawab

Tanggungjawab adalah bagian yang tak terpisahkan atas kepemilikan wewenang.

4) Inisiatif

Inisiatif adalah dorongan atas diri sendiri untuk melakukan suatu tindakan. Perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang memiliki inisiatif tinggi dalam bekerja. Inisiatif seorang karyawan menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki kepribadian yang aktif, tanpa harus diperintah terlebih dahulu.

2.3 Gaya Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Menurut Yuki (2005), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2006), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan.

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu, kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai, 2004).

Demikian halnya Locander et al. (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Lok (2001) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. Menurut Rivai (2004), kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu :

- 1). Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut.
- 2). Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya.
- 3). Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Siagian (1997) berpendapat bahwa peranan para pemimpin dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Menurut Siagian (1997) perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai.

Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai). Suatu gaya pemimpin atau manajer dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada di bawahnya. Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah) (Fuad Mas'ud, 2004).

Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan

kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Miftah Thoha, 2001).

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Dalam dua dasawarsa terakhir, konsep transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander et.al., 2002; Yammarino et.al., 1993). Hal ini menurut Humphreys (2002) maupun Liu et.al. (2003) disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi. Oleh karena itu, penelitian ini memusatkan pada konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional, yaitu :

1. Kepemimpinan Transformasional

Jika kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip pertukaran maka kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan. Perbedaan tersebut menyebabkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional diposisikan pada satu kontinum dimana keduanya berada pada ujung yang berbeda (Dvir et.al.,2002).

Humphreys (2002) menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran “komoditas” (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan (Humphreys, 2002; Liu et.al., 2003; Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino et.al., 1993).

Bass et.al (2003) serta Humphreys (2002) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh factor yang

merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu : karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*), inspirasi (*inspirational motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*).

Idealized influence menurut Sarros dan Santora (2001) merupakan perilaku (*behavior*) yang berupaya mendorong bawahan untuk menjadikan pemimpin mereka sebagai panutan (*role model*). Pada mulanya, dimensi ini dinamakan karisma, namun karena mendapat banyak kritik maka istilah karisma diubah menjadi pengaruh ideal atau visi. Aspek kritikal karisma adalah kekuatan spiritual (*transcendent power*) yang diyakini oleh bawahan dimiliki oleh pemimpinnya, sehingga bawahan percaya sepenuhnya dan mau melakukan apa saja demi pemimpinnya (*true believer*). Aspek tersebut tidak dimiliki oleh setiap orang dan selama ini tidak tercakup dalam kajian kepemimpinan transformasional, sehingga dimensi ini tidak tepat disebut karisma. Kajian mengenai dimensi ini lebih terpusat pada pemimpin yang memiliki visi jauh kedepan dan mampu menanamkan visi tersebut dalam diri bawahan (Rafferty & Griffin, 2004).

Lebih jauh, pemimpin yang mempunyai *idealized influence* selain mampu mengubah pandangan bawahan tentang apa yang penting untuk dicapai pada saat ini maupun masa mendatang (visi), juga mau dan mampu berbagi resiko dengan bawahan, teguh dengan nilai, prinsip, dan pendiriannya, sehingga bawahan percaya, loyal, dan menghormatinya (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Sarros & Santora, 2001; Yammarino et.al.,1993).

Idealized influence merupakan dimensi terpenting kepemimpinan transformasional karena memberikan inspirasi dan membangkitkan motivasi bawahan (secara emosional) untuk menyingkirkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004). *Inspirational motivation* menurut Humphreys (2002) serta Rafferty dan Griffin (2004) memiliki korelasi yang erat dengan *idealized influence*. Seperti dijelaskan sebelumnya, pemimpin transformasional memberi inspirasi kepada bawahan untuk memusatkan perhatian pada tujuan bersama dan melupakan kepentingan pribadi. Inspirasi dapat diartikan sebagai tindakan atau kekuatan untuk menggerakkan emosi dan daya pikir orang lain (Rafferty & Griffin, 2004).

Keeratan dua dimensi yaitu *inspirational motivation* dan *idealized influence* ini mendorong munculnya pandangan untuk menyatukan kedua dimensi ini dalam satu konstruk. Namun dalam penelitian ini, *idealized influence* dan *inspirational motivation* diposisikan sebagai dua konstruk yang berbeda dimana *idealized influence* mempunyai makna lebih dalam daripada *inspirational motivation*, atau dengan kata lain, *inspirational motivation* merupakan sisi luar atau perwujudan *idealized influence* (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

Inspirational motivation menurut Humphreys (2002) berbentuk komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan

jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim (Bass et.al., 2003). *Intellectual stimulation*, merupakan faktor penting kepemimpinan transformasional yang jarang memperoleh perhatian (Rafferty & Griffin, 2004).

Intellectual stimulation merupakan perilaku yang berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan pendekatan atau perspektif baru. Dampak *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah (*problem solving quality*) yang ditawarkan (Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino et.al., 1993).

Bass et.al (2003) serta Sarros dan Santora (2001) berpandangan bahwa *intellectual stimulation* pada prinsipnya memacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah. Bawahan didorong untuk meninggalkan cara-cara atau metode-metode lama dan dipacu untuk memberikan ide dan solusi baru. Bawahan bebas menawarkan metode baru dan setiap ide baru tidak akan mendapat kritikan atau celaan. Sebaliknya, pemimpin berusaha meningkatkan moral bawahan untuk berani berinovasi. Pemimpin bersikap dan berfungsi membina dan mengarahkan inovasi dan kreativitas bawahan. *Individualized consideration* atau perhatian pribadi.

Individualized consideration mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya.

Pemimpin menyadari perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan bawahan. Pemimpin memandang setiap bawahannya sebagai aset organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman pemimpin akan potensi dan kemampuan setiap bawahan memudahkannya membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan (Bass et.al., 2003; Sarros & Santora, 2001; Yammarino et.al., 1993).

2. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu (misalnya, bonus) kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Di sisi lain, bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan, juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman. Dalam *transactional leadership* tercipta hubungan mutualisme dan kontribusi kedua belah pihak akan memperoleh imbalan (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Liu et.al., 2003; Yammarino et.al., 1993).

Sarros dan Santora (2001) menyebutkan bahwa imbalan yang dikejar dua belah pihak lebih bersifat ekonomi. Kebutuhan fisik dan materi bawahan berusaha dipenuhi oleh pemimpin dan sebagai balasannya, pemimpin memperoleh imbalan berupa performa bawahan yang tinggi. Waldman et.al. (2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional “beroperasi” pada sistem atau budaya yang sudah ada (existing) dan tujuannya adalah memperkuat strategi, sistem, atau

budaya yang sudah ada, bukan bermaksud untuk mengubahnya. Oleh sebab itu, pemimpin transaksional selain berusaha memuaskan kebutuhan bawahan untuk “membeli” performa, juga memusatkan perhatian pada penyimpangan, kesalahan, atau kekeliruan bawahan dan berupaya melakukan tindakan korektif.

Humphreys (2002) serta Yammarino et.al. (1993) menyebutkan bahwa kepemimpinan transaksional paling banyak ditemui dalam kehidupan sehari-hari, sehingga berkembang menjadi paradigma praktek kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan transaksional menurut beberapa pakar memiliki dua karakter yang dinamakan *contingent reward* dan *management by exception*. Pemimpin transaksional yang mempunyai karakter *contingent reward* akan menjelaskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapainya dan mengarahkan bawahan untuk mencapainya. Besar kecilnya imbalan (*reward*) akan tergantung pada (*contingent*) sejauhmana bawahan mencapai tujuan dan sasaran tersebut (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Yammarino et.al., 1993).

Sedangkan pemimpin transaksional berkarakter *management by exception* dapat dibagi lagi ke dalam dua sifat, yaitu aktif dan pasif. Pada *active management by exception*, pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segan menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan, atau kesalahan. Sementara *passive management by exception* pemimpin menghindari tindakan korektif atau “keributan” dengan bawahan selama tujuan dan sasaran

yang disepakati bersama tercapai (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Yammarino et.al., 1993).

Bass et.al. (2003) maupun Sarros dan Santora (2001) menjelaskan bahwa karakter *contingent reward* menggambarkan hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin dengan bawahan, karena pemimpin memberikan penjelasan dan pengarahan dalam proses mencapai tujuan sebagai upaya memacu performa bawahan. Di sisi lain, bawahan terdorong untuk mengerahkan kemampuan terbaik karena besar kecilnya imbalan akan tergantung pada sejauhmana mereka mencapai tujuan.

Sebaliknya, *management by exception* (aktif maupun pasif) menurut Yammarino et.al (1993) dapat berdampak negatif terhadap kinerja bawahan karena bawahan takut membuat kesalahan untuk menghindari sanksi sehingga merasa bekerja di bawah tekanan. Kondisi ini menyebabkan proses organisasi tidak akan berjalan efektif. Sedangkan *passive management by exception* tidak mendorong bawahan untuk bekerja dengan giat. Selama target tercapai dan system organisasi berjalan sebagaimana mestinya maka semua orang merasa bahagia. Tidak ada petualangan atau tantangan baru dalam bekerja. Kondisi tersebut akan membawa kejenuhan pada bawahan sehingga kinerja organisasi tidak akan maksimal (Sarros & Santora, 2001).

Penelitian Shea, Christine M. (1999) yang berjudul : *The Effect of Leadership Style on Performance Improvement on a Manufacturing Task*, mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan

terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Yammarino et.al. (1993) membuktikan kepemimpinan transformasional memiliki bobot pengaruh terhadap kinerja karyawan yang lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transaksional. Demikian pula dengan Humphreys (2002) yang menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar perukaran “komoditas” (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan.

Penelitian yang dilakukan oleh Soon Hee Kim (2002), hasil dari analisis *multiple regression* memperlihatkan bahwa penggunaan gaya manajemen partisipatif oleh manajer secara positif dihubungkan dengan tingkat yang tinggi dari kepuasan kerja. Banyak manajer, pemimpin perserikatan dan akademis membagi kepercayaan bahwa praktek manajemen partisipatif mempunyai pengaruh positif yang substansial terhadap kinerja dan kepuasan dalam pekerjaan.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian, Yammarino et.al. (1993) menyimpulkan terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dan hubungan tersebut lebih kuat jika dibandingkan hubungan kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian Yammarino et.al. (1993) membuktikan kepemimpinan transformasional memiliki bobot pengaruh terhadap kinerja karyawan yang lebih kuat dibandingkan kepemimpinan transaksional (*management by exception*).

Studi Bass et.al. (2003) juga menunjukkan pengaruh yang lebih kuat kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dibandingkan kepemimpinan transaksional. Bass et.al. (2003) menjelaskan kepemimpinan transformasional fokus pada pengembangan diri bawahan, mendorong bawahan berpikir dan bertindak inovatif untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi, memacu optimism dan antusiasme terhadap pekerjaan sehingga seringkali kinerja karyawan yang ditunjukkan bawahan melebihi harapan. Kondisi tersebut berlawanan dengan gaya kepemimpinan transaksional yang lebih mementingkan target berdasarkan prinsip pertukaran yang justru dapat berdampak negatif dalam jangka panjang.

Penelitian Humphreys (2002) dalam lingkup industri jasa lebih jauh membuktikan peranan kritikal kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan. Bono dan Judge (2003) secara empiris juga menemukan kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja dalam penelitian Bono dan Judge (2003) diukur dari banyak aspek, baik yang bersifat obyektif maupun subyektif, sehingga mereka menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam situasi apapun.

Dari uraian tentang landasan teori gaya kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya gaya kepemimpinan adalah merupakan interaksi dari seorang pemimpin dengan bawahannya. Dalam interaksi tersebut terdapat dua orientasi perilaku pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan, pertama

orientasi hubungan, kedua pada tugas, selain hal tersebut juga perilaku yang mempertimbangkan kondisi situasional.

2.4 Kompensasi

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. (Werther dan Davis, 1996:379) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Di dalam kompensasi terdapat sistem intensif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja (Werther dan Davis, 1996:408).

b. Komponen dalam Kompensasi

- 1). Kompensasi finansial langsung, merupakan bayaran yang diberikan kepada seseorang dalam bentuk gaji, upah, komisi, dan bonus.
- 2). Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan) meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi jenis ini meliputi beragam imbalan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh karyawan.

- 3). Kompensasi non-finansial meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik tempat orang tersebut bekerja (Eka Suhartini, 2016: 230-231).

c. Tujuan Kompensasi

- 1) Ikatan kerja sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan dengan baik sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang di sepakati.
- 2) Kepuasan kerja, dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- 3) Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.
- 4) Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
- 5) Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
- 6) Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

- 7) Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- 8) Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimal) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan (Hasibuan).

d. Faktor Mempengaruhi Kompensasi

Kompensasi dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal organisasi. Sebagai faktor eksternal adalah pasar tenaga kerja., kondisis ekonomi, pemerintah dan perserikatan. Sedangkan sebagai faktor internal adalah anggaran tenaga kerja dan pembuat keputusan kompensasi (Ivancevich, 2010: 295).

- 1) pasar tenaga kerja. Pada umumnya timbul pendapat bahwa tenaga kerja sebaiknya tidak diatur oleh kekuatan permintaan dan penawaran.
- 2) kondisi ekonomi. Kondisi perekonomian, terutama tingkat daya saing, memengaruhi kemampuan organisasi membayar upah tinggi.
- 3) pemerintah. Pemerintah secara langsung memengaruhi kompensasi melalui pengendalian upah.
- 4) perserikatan. Serikat pekerja mempunyai pengaruh pada bayaran, tunjangan, dan perbaikan kondisi kerja.
- 5) anggaran tenaga kerja. Anggaran tenaga kerja umumnya mengidentifikasi jumlah uang tersedia untuk kompensasi tahunan pekerja.
- 6) pembuat keputusan kompensasi. Keputusan tentang berapa banyak membayar, sistem apa dipergunakan, tunjangan apa ditawarkan,

dipengaruhi dari atas sampai ke bawah dari organisasi (Wibowo, 2016:293).

2.5 Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Secara alamiah setiap manusia selalu mempunyai kebutuhan dalam kehidupan. Dan sebagian besar dari kebutuhan hidupnya yang menjadi motif seseorang termotivasi untuk melakukan sesuatu pada saat dan waktu tertentu. Oleh sebab itu, kebutuhan dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan apabila kebutuhan tersebut muncul hingga mencapai taraf intensitas tertentu.

Motivasi merupakan fungsi dari motif kebutuhan seseorang (*motive*), harapan (*expectation*) dan rangsangan (*incentive*). Motivasi adalah serangkaian pemberian untuk mendorong karyawan, mau melakukan tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan. Dengan arti lain motivasi menjadi suatu kekuatan dan dorongan untuk melakukan tindakan agar kebutuhan karyawan dapat terpenuhi. Proses motivasi lebih menekankan pada isi kebutuhan, tetapi juga fokus pada bagaimana dan apa tujuan individu dimotivasi menurut (Utaminingsih, 2017).

Motivasi bisa dikatakan sebagai energi yang dapat menggerakkan diri individu lebih terarah dalam mencapai tujuan organisasi. Adapun dorongan yang dapat memotivasi karyawan yaitu dorongan dari dalam diri sendiri dan dorongan dari luar diri karyawan merupakan pihak lain (Darmadi, 2018)

Setiap individu memiliki perbedaan tingkat motivasi, ada yang tinggi, sedang dan rendah. Tentu di dalam organisasi hal ini sangat mempengaruhi hasil kerja karyawan. Dalam melakukan suatu pekerjaan seseorang tidak selamanya di pengaruhi oleh motivasi ekstrinsik, yaitu pemenuhan kebutuhan dengan keuangan semata. Kebanggaan akan diri sendiri ketika dapat melakukan suatu pekerjaan yang sementara orang lain belum tentu bisa melaksanakan, dan mencintai pekerjaan yang dijalani atas minat yang besar terhadap pekerjaannya juga dikenal dengan istilah motivasi Intrinsik (Hidayat & Taufiq, 2012).

Motivasi merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi dapat dijadikan sebagai acuan yang mendorong perbuatan seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Perilaku kerja seseorang pada hakekatnya ditentukan oleh keinginan dalam mencapai beberapa tujuan. Pada istilah lain keinginan adalah motivasi. Dengan demikian motivasi merupakan pendorong agar seseorang mau melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan (Hariandja, 2002).

Biasanya motivasi juga dapat dijadikan sebagai salah satu alat oleh perusahaan, agar karyawan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Pengetahuan tentang pola motivasi akan membantu pimpinan dalam memahami karakter masing-masing dari setiap karyawan. Pimpinan dapat memotivasi karyawan dengan cara-cara yang berbeda sesuai dengan kebutuhannya. Menurut pandangan lainnya motivasi dapat diartikan sebagai kesediaan karyawan untuk meningkatkan upaya dalam mencapai tujuan perusahaan, dengan mengeluarkan seluruh kemampuan semaksimal mungkin

dalam melaksanakan pekerjaan (Robbin, 1996). Dengan diberikannya motivasi yang tepat, karyawan akan terdorong untuk semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya. Karyawan meyakini bahwa dengan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi karyawan tersebut akan terpelihara juga (Susanto, 2017).

b. Tujuan Motivasi Kerja

Salah satu tantangan terberat untuk setiap perusahaan adalah bagaimana memotivasi karyawan, agar bisa bekerja dengan sebaik mungkin. Motivasi merupakan salah satu kekuatan yang dapat mendorong karyawan untuk melaksanakan suatu kegiatan, sehingga mencapai hasil kerja yang maksimal.

Adapun tujuan pemberian motivasi kerja kepada karyawan menurut Lila Bismala Dkk (2015) adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan, mengaktifkan, mendorong seseorang pada tujuan tertentu.
- 2) Meningkatkan produktivitas.
- 3) Memperbaiki moral kerja dengan memberikan seseorang kesempatan untuk berprestasi dalam perusahaan.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi kerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut Afandi (2016) yaitu:

1) Kebutuhan Hidup

Kebutuhan hidup diperlukan agar seseorang dapat bertahan hidup, yang termasuk di dalam kebutuhan ini yaitu makanan, minum, rumah, pakaian

dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidup ini dapat merangsang karyawan termotivasi dalam bekerja.

2) Kebutuhan Masa Depan

Seorang karyawan akan termotivasi untuk bekerja karena ingin memenuhi kebutuhan hidup serta memiliki masa depan yang lebih baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan optimis.

3) Kebutuhan Harga Diri

Karyawan butuh penghargaan dan pengakuan dari orang lain seperti pimpinan, rekan kerja atau yang lainnya atas diri mereka. Idealnya timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Tetapi pemimpin juga perlu memperhatikan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang karyawan, maka semakin tinggi pula prestasinya.

4) Kebutuhan Pengakuan Prestasi Kerja

Kebutuhan pengakuan atas prestasi kerja yang dicapai, melalui kemampuan, keterampilan dari prestasi yang telah dicapai, sebagai bentuk kepuasan diri. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap atas potensi seseorang secara penuh.

d. Indikator-Indikator Motivasi Kerja

Adapun indikator-indikator motivasi kerja menurut Abas (2017) adalah:

- 1) Umpan balik atas hasil pekerjaan.
- 2) Berusaha untuk unggul
- 3) Senang dan menikmati pekerjaan.
- 4) Ingin mendapatkan perhatian dan pujian dari rekan kerja.

2.6 Hubungan antar variabel

a. Hubungan antar Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja

Kinerja Karyawan juga dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dianut dan diterapkan oleh manajemen puncak atau pimpinan. Teori path Goal mengansumsikan bahwa pimpinan bisa mengubah gaya atau perilaku mereka untuk memenuhi permintaan dari situasi tertentu, misalnya saat menghadapi kelompok bawahan baru atau proyek baru, pemimpin mungkin berperilaku direktif dalam membuat prosedur kerja dan menjelaskan apa yang mesti dilakukan. Berikutnya, pemimpin dapat menggunakan perilaku suportif untuk meningkatkan kepaduan kelompok dan menumbuhkan iklim positif. Setelah kelompok familiar dengan tugas dan saat masalah-masalah baru ditemukan, pemimpin dapat menampakkan perilaku partisipatif untuk meningkatkan motivasi anggota kelompok. Terakhir, perilaku yang berorientasi pada prestasi dapat dipakai untuk mendorong kinerja yang semakin meningkat. Penerapan Gaya Kepemimpinan yang sesuai dengan karakter karyawan, pekerjaan, dan kondisi yang ada dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan Kinerja Karyawan (Dewi, 2012).

Beberapa penelitian yang ditulis oleh Nurul Indayati, dkk (2012), A. Soegihartono (2012), Yulia Rachmawati (2013), M. Kiswanto (2010), dan Susi A. Rahayu, dkk (2012), menyimpulkan bahwa Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

b. Hubungan antar Kompensasi terhadap Kinerja

Bagi perusahaan, pegawai merupakan salah satu sumber daya yang amat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebaliknya, bagi pegawai yang mempunyai berbagai macam kebutuhan, perusahaan merupakan salah satu tempat yang dapat memuaskan kebutuhannya. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan (Murty dan Hudiwinarsih, 2012).

Ada dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama kompensasi yang diberikan perusahaan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan dan kedua, besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh pegawai. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi, maka karyawan akan merasa puas. Kepuasan akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan pegawai akan tercapai secara bersama (Murty dan Hudiwinarsih, 2012)

Anoki (2010) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian tersebut mengemukakan bahwa pemberian kompensasi akan meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian tersebut sejalan dengan yang dilakukan oleh Bayu (2010) yang menyatakan bahwa ada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

c. Hubungan antara Motivasi kerja dan Kinerja

Motivasi adalah sekelompok faktor yang ada dalam diri maupun di luar diri seseorang yang mendorong untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan

dengan cara mencurahkan segala daya dan potensi yang ada. Sehingga pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi dapat meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi dan kinerja mempunyai bentuk linear dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Dengan mengetahui pangaruh dari masing-masing faktor terhadap kinerja karyawan, perusahaan dapat menentukan langkah untuk meminimalisir dampak negatif yang timbul. Erna Ratna D (2014) dan Andrew C. Johannes (2016) menyatakan dalam penelitiannya bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.7 Penelitian Terdahulu

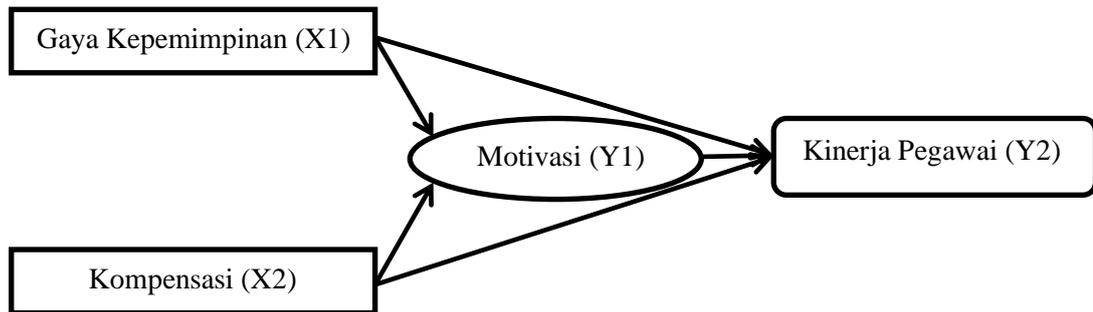
Adapun penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bryan Johannes Tampi (2014) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)”. Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R Square sebesar 0,637 yang dapat diartikan bahwa pengaruh variabel X (gaya kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 63,7% sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti.
2. Reza Ananto (2014) melakukan penelitian berjudul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada PT HDL Global Forwarding Semarang Branch)”. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Ade Ira Sofiana (2015) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sungai Budi Cabang Kediri”. Hasil uji secara parsial (uji t) maupun secara simultan (uji F) menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada PT Sungai Budi Cabang Kediri.

4. Yessy Anitasari (2014) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Masaji Tatanan Container Kota Semarang”. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas t yang terbukti bahwa nilainya sebesar 0,000 ($p < 0,05$), sedangkan variabel motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari probabilitas t yang membuktikan bahwa nilainya sebesar 0,003 ($p < 0,05$). Variabel komunikasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas t yang terbukti bahwa nilainya sebesar 0,020 ($p < 0,05$).
5. Ruyatnasih Anwar (2013) melakukan penelitian berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Operator SPBU PT Mitra Buana Jaya Lestari Karawang. Gaya Kepmimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Mitra Buana Jaya Lestari dengan koefisien korelasi sebesar 0,505 terhadap kinerja karyawan adalah 25,5 persen sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

2.8 Kerangka Konsep

Berdasarkan penelitian terdahulu serta teori yang terkait dengan penelitian ini, maka dapat digambarkan kerangka konsep penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

2.9 Hipotesis Penelitian

- H1: Ada Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.
- H2: Ada Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.
- H3: Ada Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.
- H4: Ada Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.
- H5: Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.
- H6: Ada Pengaruh gaya kepemimpinan yang dimediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.

- H7: Ada Pengaruh kompensasi yang dimediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Mamuju.