

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI
MELALUI KEPUASAN KERJA DAN KOMPENSAS PEGAWAI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI DINAS
PENDIDIKAN KABUPATEN DAIRI**

TESIS

*Diajukan untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen Pendidikan Tinggi (M.Pd)
Dalam Bidang Manajemen Pendidikan Tinggi*

Oleh :

SUDUNG PARLINDUNGAN GURNING
NIM : 1920060064



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**

PENGESAHAN TESIS

Nama : **SUDUNG PARLINDUNGAN GURNING**
Nomor Induk Mahasiswa : 1920060064
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi
Konsentrasi :
Judul Tesis : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN
KERJA DAN KOMPENSASI PEGAWAI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI
DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN DAIRI**

Pengesahan Tesis

Medan, 09 Maret 2022

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II


Assoc. Prof. Dr. **AKRIM**, M.Pd

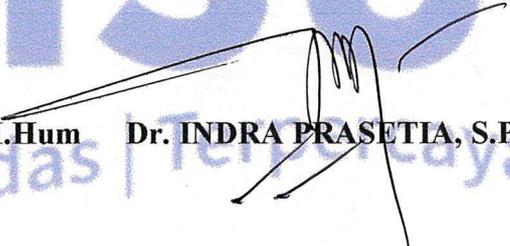

Dr. **IRVAN**, M.Si

Diketahui

Direktur

Ketua Program Studi


Prof. Dr. **TRIONO EDDY**, S.H., M.Hum


Dr. **INDRA PRASETIA**, S.Pd, M.Si

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PENGESAHAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA DAN
KOMPENSASI PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN DAIRI**

SUDUNG PARLINDUNGAN GURNING

1920060064

Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi

Tesis ini telah dipertahankan di Hadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen Pendidikan (M.Pd)
Pada Hari Rabu, Tanggal 09 Maret 2022

Komisi Penguji

1. **Dr. INDRA PRASETIA, S.Pd, M.Si** 1.
Ketua
2. **Dr. AMINI, M.Pd** 2.
Sekretaris
3. **Dr. SRI NURABDIAH PRATIWI, M.Pd** 3.
Anggota

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA DAN KOMPENSASI PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN DAIRI

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister Pada Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam Karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 09 Maret 2022
Peneliti



SUDUNG PARLINDUNGAN GURNING

NPM : 1920060064

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA DAN KOMPENSASI PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN DAIRI

SUDUNG PARLINDUNGAN GURNING

NPM : 1920060064

Penelitian ini termasuk eksploratif dengan pendekatan kuantitatif yang dilakukan pada pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi. Adapun tujuan dari penelitian adalah untuk menyelidiki ada atau tidak pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan kompensasi sebagai variabel intervening.

Dalam pengumpulan data metode yang dipakai yaitu kuesioner atau angket sedangkan pengambilan sampel menggunakan formula Sloven dengan tujuan agar menjangkau unsur yang secara administratif berhubungan langsung terhadap pimpinan. Sehingga dengan hasil formula diperoleh sampel sebanyak 75 responden. Pada analisis deskriptif, uji asumsi klasik dan analisis data untuk menguji hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 7 menggunakan Aplikasi SPSS for Windows namun untuk hipotesis 6 dan 7 lebih kepada penggunaan path analisis dalam pengolahan datanya.

Dengan taraf signifikansi 5%, maka diperoleh kesimpulan hasil penelitian yaitu: (1) Variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai $\text{sig.} 0,000 < 0,05$; (2) Variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, ini terlihat dari nilai hasil pengujian nilai $\text{sig.} 0,707 > 0,05$; (3) variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kompensasi karena dari hasil pengujian diperoleh nilai $\text{sig.} 0,630 > 0,05$; (4) variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena dari hasil pengujian, nilai $\text{sig.} 0,009 < 0,05$; (5) variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai karena dari hasil pengujian diperoleh nilai $\text{sig.} 0,000 < 0,05$; (6) Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ dari nilai Koefisien pengaruh langsung atau $(P2 \times P4) < P1$ yaitu $0,0735 < 0,389$ maka disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai dan tidak harus melalui kepuasan kerja sebagai perantara atau mediasinya; (7) Dari hasil pengujian diperoleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ dari nilai Koefisien pengaruh langsung atau $(P3 \times P5) < P1$ yaitu $0,137 < 0,389$. Sehingga berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai dan tidak harus melalui kompensasi kerja sebagai perantara atau mediasinya.

**Kata Kunci : Kepemimpinan, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja,
Kompensasi Pegawai.**

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE COMPENSATION AS INTERVENING VARIABLES IN THE EDUCATION OFFICE OF DAIRI DISTRICT

SUDUNG PARLINDUNGAN GURNING

NPM : 1920060064

This research is an exploratory with a quantitative approach conducted on employees within the Dairi District Education Office. The purpose of this research is to investigate whether or not leadership influences employee performance through job satisfaction and compensation as intervening variables.

In collecting data the method used is a questionnaire or questionnaire, while the sampling uses the Sloven formula with the aim of reaching elements that are administratively directly related to the leadership. So with the results of the formula obtained a sample of 75 respondents. In descriptive analysis, classical assumption test and data analysis to test hypotheses 1 to 7 using the SPSS for Windows application, but for hypotheses 6 and 7 it is more to use path analysis in data processing.

from the value of $\text{sig}.0,000 < 0.05$; (2) The leadership variable has no significant effect on job satisfaction, this can be seen from the test results of the sig value. $0.707 > 0.05$; (3) the leadership variable has no significant effect on compensation because the test results obtained a sig value. $0.630 > 0.05$; (4) the job satisfaction variable has a significant effect on employee performance because from the test results, the value of sig. $0.009 < 0.05$; (5) the compensation variable has a significant effect on the employee performance variable because from the test results obtained the value of sig. $0,000 < 0.05$; (6) Based on the test results, it is obtained that the value of the coefficient of indirect influence is $<$ from the value of the coefficient of direct influence or $(P2 \times P4) < P1$ which is $0.0735 < 0.389$, it is concluded that leadership has a direct effect on employee performance and does not have to go through job satisfaction as an intermediary or the mediation; (7) From the test results, it is obtained that the value of the coefficient of indirect influence is $<$ from the value of the coefficient of direct influence or $(P3 \times P5) < P1$ which is $0.137 < 0.389$. So based on the test results, it can be concluded that leadership has a direct effect on employee performance and does not have to go through work compensation as an intermediary or mediation.

Keywords: Leadership, Employee Performance, Job Satisfaction, Employee Compensation.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat, kasih dan karunia-Nya serta banyak berkat lainnya yang begitu melimpah, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik dan lancar.

Penulisan tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan di Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Judul yang penulis ajukan adalah: “ Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Pegawai Sebagai Variabel Intervening di Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi ”.

Dalam perkuliahan hingga penyusunan dan penulisan tesis ini penulis tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan rasa hormat dan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam pembuatan tesis ini hingga akhirnya tesis ini dapat diselesaikan sesuai jadwal yang telah ditentukan. Pada kesempatan ini, saya ingin menyampaikan rasa hormat, terima kasih dan penghargaan yang tidak ternilai Kepada:

1. Ibunda saya Kostiamar br. Sihombing, Ibu Mertua Nurshinta br. Sinaga dan Istri saya Natalina Panggabean yang merupakan tiga malaikat anugerah Allah yang tersayang dan tercinta yang tiada henti-hentinya memberikan dukungan moril maupun materil kepada penulis dengan doa restu yang sangat mempengaruhi dalam kehidupan penulis, kiranya Allah membalasnya dengan segala limpahan berkah yang tiada tara. Demikian juga Destina Liosty Christ Sulina Gurning dan Steven Hose Alvaro Gurning yang merupakan putra dan putri anugerah Allah yang tersayang dan tercinta yang menjadi inspirasi untuk mengikuti hingga menyelesaikan perkuliahan ini juga yang memberikan semangat dan doa yang sangat mempengaruhi dalam kehidupan penulis, kiranya Allah membalasnya dengan berkat, perlindungan dan penyertaan dalam tumbuh kembang kalian hingga tercapai cita-citanya kelak.

2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. Edi Triono, M.Hum, selaku Direktur Pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. AKRIM, M.Pd, selaku Wakil Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, pada kesempatan ini selaku dosen pembimbing I yang penuh kesabaran telah banyak memberikan motivasi, bimbingan, dan pengarahan kepada penulis sejak pengusulan penelitian sampai selesai tesis ini.
5. Bapak Prof. Dr. Indra Prasetya, S.Pd, M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, pada kesempatan ini selaku dosen penguji/ pembahas yang telah memberikan kritik, saran dan bimbingannya kepada penulis guna perbaikan mulai awal hingga selesainya tesis ini..
6. Bapak Dr. Irvan S.Pd, M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Pendidikan Matematika Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, pada kesempatan ini selaku dosen pembimbing II yang penuh kesabaran telah banyak memberikan motivasi, bimbingan, dan pengarahan kepada penulis sejak pengusulan penelitian sampai selesai.
7. Ibu Dr. Amini, M.Pd, selaku dosen penguji/ pembahas yang telah memberikan kritik, saran dan bimbingannya kepada penulis guna perbaikan mulai awal hingga selesainya tesis ini.
8. Ibu Dr, Sri Nurabdiah Pratiwi, M.Pd, selaku dosen penguji/ pembahas yang telah memberikan kritik, saran dan bimbingannya kepada penulis guna perbaikan mulai awal hingga selesainya tesis ini.
9. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara di kelas A regular C. Terima kasih atas bimbingan dan ilmu yang Bapak dan Ibu berikan selama menjalani masa kuliah ini.
10. Bapak Pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi, Bapak dan Ibu Pejabat Eselon III, Bapak dan Ibu Pejabat Eselon IV dan seluruh pegawai

di Dinas Pendidikan kabupaten Dairi yang telah membantu penulis dalam penyelesaian penelitian.

11. Sahabat-sahabat seperjuangan saya di Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih atas semangat dan dukungan serta kebersamaan yang tidak terlupakan.
12. Seluruh pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang sudah membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Buat semua, penulis mendoakan kiranya semua selalu diberikan Allah berkah yang berkelimpahan, panjang umur, awet muda, penuh rejeki dan selalu dilindungi-Nya. Dengan rendah hati saya menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, karena itu penulis mohon maaf atas segala kesalahan dan hal-hal yang kurang berkenan di hati pembaca. Kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini. Akhir kata penulis ucapkan terima kasih dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Medan, Maret 2022

Penulis

Sudung Parlindungan Gurning
NIM. 1920060064

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Pembatasan Masalah	8
D. Rumusan Masalah	8
E. Tujuan Penelitian	9
F. Manfaat Penelitian	10
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Landasan Teoritis	11
1. Kinerja Pegawai	11
a) Defenisi Kinerja	11
b) Penilaian Kinerja	13
c) Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	15
d) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	18
e) Indikator Kinerja	22
2. Kepemimpinan	25
a) Defenisi Kepemimpinan	25
b) Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan	33
c) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan	36
d) Indikator Kepemimpinan	39
3. Kepuasan Kerja	44
a) Defenisi Kepuasan Kerja	44
b) Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja	47
c) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	50

d) Indikator Kepuasan Kerja.....	54
4. Kompensasi Pegawai	58
a) Defenisi Kompensasi Pegawai	58
b) Tujuan dan Manfaat Kompensasi Pegawai	60
c) Asas dan Jenis-jenis Kompensasi Pegawai	67
d) Metode dan Sistem Pemberian Kompensasi	70
e) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi.....	72
f) Indikator Kompensasi.....	76
B. Kajian Penelitian yang Relevan	79
C. Kerangka Berpikir/ Konseptual.....	82
D. Hipotesis.....	86
BAB III. METODE PENELITIAN	87
A. Pendekatan Penelitian	87
B. Tempat dan Waktu Penelitian	88
C. Populasi dan Sampel	88
D. Definisi Operasional Variabel.....	92
E. Teknik Pengumpulan Data.....	93
F. Instrumen Penelitian.....	94
1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	95
2. Penyusunan Instrumen Penelitian.....	96
3. Uji Instrumen Penelitian	97
a) Uji Validitas	97
b) Uji Reliabilitas.....	101
G. Teknik Analisis Data.....	104
1. Analisis Statistik Deskriptif	104
2. Uji Asumsi Klasik	104
a) Uji Normalitas.....	104
b) Uji Multikolinearitas	105
c) Uji Heterokedastisitas	106
d) Uji Autokorelasi	106

3. Analisis Jalur	106
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	113
A. Hasil Penelitian	113
1. Deskripsi Data Penelitian	113
B. Pembahasan Hasil Penelitian	152
BAB V. PENUTUP.....	160
A. Kesimpulan	160
B. Saran.....	161
DAFTAR PUSTAKA	164
LAMPIRAN.....	168

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia merupakan elemen yang paling strategis dalam organisasi. Peningkatan produktivitas kerja hanya dimungkinkan oleh manusia, dan sebaliknya dapat menjadi penyebab pemborosan dan inefisiensi dalam berbagai dampaknya. Oleh karena itu, memperhatikan unsur-unsur tersebut merupakan salah satu tuntutan dari keseluruhan upaya peningkatan kinerja pegawai. Menurut Edison, dkk (2018:10) Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang berfokus pada memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan menuju optimalisasi tujuan organisasi.

Perkembangan suatu perusahaan ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan tersebut. Menurut Gaol (2014:44) “Sumber daya manusia adalah orang, individu, dan kelompok yang membantu organisasi menghasilkan barang atau jasa”. Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. pendapat mengenai pentingnya sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan juga dikemukakan oleh stricate and attner daama gaol (2014: 44) yaitu Manusia memberikan bakat, keahlian, pengetahuan, dan pengalaman untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam lingkup organisasi, kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik untuk dibahas karena berkaitan dengan dampak yang ditimbulkan

seiring dengan berjalannya organisasi. Suatu lembaga menginginkan pegawainya bekerja dengan sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuannya untuk mencapai hasil kerja yang baik sehingga tanpa kinerja yang baik dari seluruh pegawai, keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit dicapai. Kinerja pada dasarnya meliputi sikap mental dan perilaku yang selalu berpandangan bahwa pekerjaan yang dilakukan hari ini harus lebih berkualitas daripada pelaksanaan pekerjaan masa lalu, untuk masa depan akan lebih berkualitas dari hari ini.

Kinerja karyawan dapat dijadikan sebagai tolak ukur bagi suatu organisasi. Hal ini dapat dilihat dari sudut pandang masyarakat dan evaluasi kinerja. Masyarakat memandang kinerja pegawai masih rendah. Pandangan ini muncul karena masyarakat mulai kritis dalam memantau dan mengevaluasi pelayanan dari instansi pemerintah. Di sisi lain, sulit untuk mengukur keberhasilan atau kegagalan instansi pemerintah dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara objektif.

Berdasarkan pengamatan pada penelitian sebelumnya bahwa saat ini kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi sedang menurun hal ini disebabkan oleh kurangnya ketelitian dan kebijakan pimpinan dalam mengawasi pekerjaan setiap pegawai sehingga pegawai kurang mampu dalam melaksanakan tugas pengabdianya kepada pemeganganggung, khususnya pihak sekolah, orang tua siswa dan masyarakat dalam urusan administrasi dan birokrasi belum optimal, hal ini disebabkan rendahnya kinerja pegawai dalam menangani administrasi dan pengelolaan birokrasi.

Topik yang sedang tren. dalam pembahasan tentang organisasi/perusahaan saat ini tentunya. yang kita lihat, kita baca. dan kami mendengar. selalu berhubungan dengan kinerja. Itu baik-baik saja. karena pencapaian tujuan organisasi adalah salah. bagian dari penyebabnya. adalah keberadaan. kinerja karyawan. yang bagus. Yang seperti itu. setiap perusahaan akan. selalu berusaha. meningkatkan. kinerja karyawan. dengan. harapan. Apa. Menjadi. tujuan. perusahaan. tercapai. Peningkatan. kualitas sumber. kekuatan manusia. tujuan. Untuk mengganti. perilaku mereka. Menjadi. perilaku. yang lebih. mampu melaksanakan. kegiatan di bidangnya. masing-masing, sehingga. dapat mencapai. tujuan itu. untuk dicapai. Berdasarkan. hal ini, prestasi. individu. dapat. jaminan bahwa organisasi. akan bertahan. mampu. jawab masing-masing. tantangan. berubah dan merata. mencapai setiap. kemungkinan perubahan. pada waktu itu. akan datang.

Upaya. di. meningkatkan kinerja. karyawan akan. selalu dilakukan dengan. berbagai macam. metode. Namun, perlu dicatat. sumber itu. kekuatan. pria memiliki. pikiran, . merasa, . menginginkan, . status dan latar belakang. pendidikan itu. pola pikirnya. bisa dibawa ke dalam. sebuah lingkungan. organisasi. Sumber. kekuatan. pria. tidak seperti uang, mesin, dan barang atau bahan lain yang dapat diatur secara penuh sifatnya untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Oleh karena itu, ketika membahas tentang performa, sebaiknya kita tidak hanya melihat dari sisi performa saja. Ada banyak faktor yang terkait dengan peningkatan kinerja seperti lingkungan kerja, sarana dan prasarana, kepuasan

kerja, kompensasi, tanggung jawab dan pembagian tugas, metode komunikasi, kepemimpinan, pengembangan karir dan banyak lagi. Namun dalam penelitian ini kami mengambil ruang lingkup yang akan mempengaruhi banyak hal dan menjadi bagian dari latar belakang penelitian ini yaitu kepemimpinan, kepuasan kerja dan kompensasi.

Seorang pemimpin diibaratkan seorang nakhoda yang memimpin sebuah kapal, dimana setiap keputusannya akan sangat mempengaruhi kelangsungan kapal. Kepemimpinan adalah sarana penting untuk mencapai tujuan. Dengan memperhatikan tercapai atau tidaknya tujuan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut, maka kita dapat mengetahui jiwa kepemimpinan seseorang. Tujuan lain dari kepemimpinan adalah membantu orang lain menjadi termotivasi dan mempertahankan motivasi itu di dalam diri mereka. Dengan kata lain, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat memotivasi pengikut/bawahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam menjalankan tugasnya, pemimpin harus mampu mempengaruhi bawahan, orang atau kelompok menuju tujuan tertentu. Sehubungan dengan hal tersebut, dalam penelitian ini diharapkan pimpinan harus mampu memberikan rasa bangga terhadap kepuasan kerja yang dirasakan bawahan, memberikan rasa aman dan nyaman bekerja serta berlaku adil kepada seluruh pegawai atau memberikan perlakuan yang sama. tanpa pilih kasih.

Selain kepemimpinan, keberhasilan suatu organisasi atau instansi dalam mencapai tujuannya juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Dimana kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seseorang

dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan tersebut, seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut. senang melakukan pekerjaan. Kepuasan kerja juga merupakan sikap positif karyawan terhadap berbagai situasi di tempat kerja. Sehingga dalam lingkup manajemen sumber daya manusia, faktor kepuasan kerja memberikan manfaat yang baik bagi organisasi/perusahaan, karyawan, bahkan bagi masyarakat. Kepuasan kerja juga berkaitan dengan hasil seperti kinerja, sehingga jika kepuasan kerja semakin tinggi maka akan menimbulkan semangat dalam bekerja. Dengan demikian seseorang akan lebih mudah mencapai kinerja yang tinggi.

Hal lain yang sering muncul sehubungan dengan kinerja pegawai adalah kompensasi yang diterima pegawai. Kompensasi merupakan salah satu upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi merupakan salah satu fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkaitan dengan setiap jenis imbalan yang diterima individu sebagai imbalan atas pelaksanaan tugas organisasi. Kompensasi adalah semua penghasilan berupa uang atau barang yang secara langsung atau tidak langsung diterima oleh karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi ini akan digunakan oleh karyawan dan keluarganya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan yang dinikmati oleh karyawan dan keluarganya. Sehingga sistem kompensasi yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan anggota organisasi/perusahaan yang pada gilirannya memungkinkan organisasi/perusahaan memperoleh,

memelihara, dan mempekerjakan sejumlah pegawai yang berkinerja tinggi untuk kepentingan bersama.

Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi, beralamat di Jl. Pandu, Bintang Hulu, Sidikalang, Kabupaten Dairi, Sumatera Utara saat ini memiliki 305 karyawan. Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi Sumatera Utara merupakan instansi pemerintah yang bertanggung jawab atas segala hal yang berkaitan dengan pendidikan di wilayahnya. Bertugas menyelenggarakan urusan pemerintahan Kabupaten Dairi di bidang pendidikan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan, serta melaksanakan tugas lain yang berkaitan dengan pendidikan yang diberikan oleh bupati sesuai dengan bidang tugasnya.

Pemerintah daerah melaksanakan tugasnya yang berkaitan dengan bidang pendidikan di wilayah kerjanya melalui Dinas Pendidikan. Tugas-tugas tersebut antara lain pendampingan di bidang pendidikan, pengawasan, penyiapan program pendidikan daerah, perumusan strategi, perumusan kebijakan pendidikan, hingga pemberian pelayanan publik di bidang pendidikan. Dinas pendidikan juga menjadi pembina dan pemberi izin sekolah mulai dari TK, SD, SMP, hingga lembaga bimbingan belajar.

Pada penelitian pendahuluan penulis menemukan bahwa kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan harapan pegawai, hal ini tentunya menjadi tantangan bagi pemerintah dan Dinas Pendidikan kedepannya untuk dapat memberikan kompensasi berupa gaji pokok, jaminan kesehatan, insentif dan tunjangan lainnya agar pegawai dapat lebih sejahtera dan terus bersinergi dengan Instansi untuk bersama-sama membangun dan meningkatkan kinerja serta menumbuhkan

rasa tanggung jawab terhadap Instansi sehingga Dinas Pendidikan mampu mewujudkan visi dan misinya.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul : **“Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja dan Kompensasi Pegawai Sebagai Variabel Intervening di Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi.”**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Banyaknya permasalahan baru dan kompleks yang berkaitan dengan meningkatnya jumlah stadgeholder yang belum terlayani secara maksimal.
2. Kurangnya dukungan moril terhadap produktivitas kerja karyawan.
3. Instansi dituntut lebih memotivasi pegawai melalui kepemimpinan Kepala Dinas untuk mencapai tujuan yang nantinya akan mempengaruhi kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi.
4. Kurangnya perhatian terhadap kebutuhan pegawai juga cenderung dapat menurunkan kinerja baik secara individual maupun organisasi.
5. Kurangnya perhatian terhadap pegawai yang memiliki masa kerja lebih lama.
6. Kurangnya memahami analisis kebutuhan membuat kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawainya.
7. Kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang masih rendah.

C. Pembatasan Masalah

Selain faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan yang terbukti secara teoritis dan empiris mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen organisasi, kecerdasan emosional, budaya organisasi, kompensasi, motivasi, keterampilan komunikasi, kompetensi, pengalaman, perhatian dan kepuasan kerja, mengingat ada terlalu banyak variabel yang diteliti dan Karena keterbatasan peneliti dari segi waktu, biaya dan tenaga, dilema penelitian ini dibatasi hanya untuk mengungkap seberapa besar pengaruh pimpinan dalam menjalankan fungsinya untuk meningkatkan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi. Perkantoran, melalui pemberian kepuasan kerja dan pemberian insentif, sehingga diharapkan ada pengaruh positif dengan perlakuan itu.

D. Rumusan Masalah

Dari hasil telaah latar belakang, identifikasi dan pembatasan masalah yang disampaikan diatas, dapat dirumuskan masalah-masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi ?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kompensasi Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi ?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi ?

4. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi ?
5. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi ?
6. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Melalui Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi ?
7. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara Variabel Kepemimpinan Melalui Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi ?

E. Tujuan Penelitian

Dari hasil analisis pada latar belakang, identifikasi dan perumusan masalah yang dipaparkan pada penelitian ini, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi.
2. Pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kompensasi Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi.
3. Pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi.
4. Pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi.

5. Pengaruh yang signifikan antara Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi.
6. Pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi.
7. Pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Melalui Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi.

F. Manfaat Penelitian

Merujuk kepada tujuan penelitian yang dipaparkan diatas, maka yang menjadi manfaat penelitian ini adalah bermanfaat :

1. Bagi aspek keilmuan, hasil penelitian ini berguna untuk memperkaya temuan empirik mengenai isu kinerja Pegawai. Selain itu melalui penelitian ini juga diharapkan dapat ditemukan dasar-dasar konseptual yang mempunyai implikasi metodologis bagi studi tentang masalah Kinerja Pegawai serta variabel- variabel yang terkait dengan itu.
2. Bagi keperluan praktis, hasil penelitian ini berguna untuk bahan informasi sebagai landasan dalam merumuskan regulasi pimpinan, khususnya dalam rangka peningkatan kinerja Pegawai.
3. Untuk penelitian selanjutnya hasil penelitian ini menstimulasi beberapa variabel yang diduga terkait kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kompensasi dan kinerja Pegawai dilingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi, yang masih dapat direplikasi dalam uji banding hasil penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teoritis

1. Kinerja Pegawai

a) Defenisi Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005:67).

Prestasi atau prestasi kerja adalah hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Jika kinerja didasarkan pada hasil, yang dilihat adalah jumlah kualitas dan kuantitas yang dilakukan seseorang. Kinerja juga diartikan sebagai implementasi dari fungsi-fungsi yang dibutuhkan seseorang. Kinerja juga dikatakan sebagai tindakan, prestasi, keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaannya.

Mangkunegara (2011:67) mengemukakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata job performance atau kinerja yang sebenarnya, yaitu kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja (performance) mengacu pada tingkat pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan seorang pegawai. Kinerja mencerminkan atau menunjukkan sejauh mana karyawan memenuhi persyaratan suatu pekerjaan (Simamora, 2004:339). Kinerja adalah hasil atau hasil dari suatu proses. Kinerja

atau performance adalah tingkat pencapaian pelaksanaan suatu acara kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi dan misi organisasi melalui rencana strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau golongan pegawai telah memiliki tolak ukur kriteria keberhasilan yang ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja pegawai adalah sikap profesional individu yang ditunjukkan dengan keterampilan, kemampuan (kompetensi) atau kehandalan untuk melakukan suatu pekerjaan. "Gronlund (1992: 86) mendefinisikan kinerja sebagai penampilan perilaku kerja yang dicirikan oleh keluwesan gerak, ritual, dan urutan kerja menurut prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi persyaratan kualitas, kecepatan, dan kuantitas. Sutermeister (1976:45) mengemukakan tentang kinerja yang dinyatakan sebagai suatu hal yang kompleks dan terintegrasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, terutama kemampuan (ability) dan motivasi (motivation).

Lebih lanjut dijelaskan bahwa pada dasarnya kinerja juga dipengaruhi oleh faktor pengetahuan dan keterampilan. Pengetahuan dipengaruhi oleh pendidikan, pengalaman, praktek dan minat. Keterampilan dipengaruhi oleh sifat/bakat dan kepribadian. Motivasi dipengaruhi oleh interaksi faktor-faktor dari: (1) lingkungan kerja fisik; (2) lingkungan kerja sosial: terdiri dari (a) kepemimpinan, (b) organisasi formal atau lingkungan organisasi yang meliputi struktur organisasi, iklim kepemimpinan, efisiensi organisasi, kebijakan pengelolaan SDM yang meliputi desain pekerjaan, pelatihan, evaluasi kinerja, insentif dan bonus, promosi, evaluasi pegawai, komunikasi atau hubungan

industrial, (c) organisasi informal (kelas), yang meliputi ukuran atau ukuran kelas, tujuan kelas, tingkat keterlibatan dalam kelas, hubungan dengan ketua kelas, keterampilan rencana dan pengetahuan teknis, dan (3) kebutuhan individu, yang meliputi kebutuhan fisik, kebutuhan sosial, dan kebutuhan aktualisasi diri. Beberapa faktor yang mempengaruhi kebutuhan pekerja antara lain aktivitas on-job dan off-job, “persepsi situasi kerja, tingkat aspirasi, jenis kelamin, hubungan kelas, latar belakang budaya, pendidikan, kondisi ekonomi, situasi pribadi individu.

Dari beberapa definisi kinerja pegawai yang diberikan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada pegawai tersebut oleh atasan atau pimpinannya. berdasarkan perannya di perusahaan. Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Produktivitas perusahaan akan rendah jika kinerja karyawan dalam perusahaan rendah, begitu pula sebaliknya perusahaan akan produktif dan berkembang jika kinerja karyawan tinggi. Kinerja pegawai akan sangat mempengaruhi hasil pekerjaannya.

b) Penilaian Kinerja

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha perusahaan untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Salah satu

yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja adalah dengan melakukan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja menurut Nawawi (2005) dapat dijelaskan dalam beberapa versi, yaitu :

- a) Penilaian kinerja adalah pendadaran (deskripsi) secara sistematis (teratur) tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja.
- b) Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan.
- c) Penilaian kinerja adalah kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi/perusahaan.
- d) Penilaian kinerja adalah kegiatan pengukuran (measurement) sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja. Penilaian kinerja karyawan dilakukan untuk melihat hasil kerja, pencapaian kerja dan prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang yang dilakukan oleh karyawan berkaitan dengan tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada karyawan tersebut.

Keberadaan penilaian kinerja perlu ditindaklanjuti dengan tindakan, misalnya pelatihan, pemberian penghargaan, maupun teguran bagi pegawai yang tidak memenuhi standar kinerjanya. Pengukuran kinerja (performance

measurement) adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi secara efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan berkelanjutan.

Menurut Dessler, terdapat tiga faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

- a) Prestasi kerja, diantaranya: ketelitian, akurasi, keterampilan, dan penerimaan keluaran;
- b) Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi;
- c) Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.

c) Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja meliputi kegiatan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan penilaian kinerja, perusahaan dapat mengetahui tingkat keberhasilan atau kegagalan karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan.

Secara umum manfaat dilakukan penilaian kinerja adalah:

- a) Meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi;
- b) Memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan;
- c) Mengidentifikasi kebutuhan pelatih dan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program latihan dan pengembangan karyawan;
- d) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti produksi, tranfer dan pemberhentian.

Penilaian kinerja dalam suatu perusahaan atau organisasi memiliki manfaat atau tujuan yang sangat penting. Mengetahui kinerja karyawan secara baik dan totalitas akan memberikan informasi yang sangat berguna sebagai pertimbangan bagi manajemen dalam mengambil keputusan. Ada beberapa tujuan dilakukannya penilaian kinerja (Nawawi, 2005) yaitu:

a) Tujuan Umum Penilaian Kinerja

- 1) Penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan atau para pekerja. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan bantuan agar setiap karyawan mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi/perusahaan melalui pekerjaan masing-masing, sehingga karyawan mampu bekerja secara maksimal dengan menggunakan potensi dan kemampuan yang dimilikinya.

- 2) Penilaian kinerja bertujuan untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan, sesuai dengan bisnis organisasi/perusahaan di tempatnya bekerja. Penilaian kinerja akan menghasilkan informasi tentang kinerja baik kinerja perusahaan secara keseluruhan maupun kinerja karyawan secara individual, yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan manajemen dalam mengambil dan menentukan kebijakan.
- 3) Penilaian kinerja secara umum bertujuan untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi/perusahaan, yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan. Hal ini berguna untuk mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi/perusahaan.
- 4) Penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Penilaian kinerja akan menyajikan informasi tentang karyawan yang memiliki kemampuan yang baik dan berprestasi. Selanjutnya, dapat digunakan sebagai pedoman dalam menentukan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan tersebut.

b) Tujuan Khusus

- 1) Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang hasilnya dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan

pemberian penghargaan/balas jasa, dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah pekerja melalui perencanaan SDM.

- 2) Penilaian kinerja menghasilkan informasi yang dapat dipergunakan sebagai kriteria dalam membuat tes (test) yang validitasnya tinggi.
- 3) Penilaian kinerja menghasilkan informasi sebagai umpan balik (feedback) bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruannya dalam melaksanakan pekerjaan.
- 4) Penilaian kinerja berisi informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya, baik yang berkenaan dengan pengetahuan dan keterampilan/keahlian dalam bekerja, maupun yang menyentuh sikap terhadap pekerjaannya.
- 5) Penilaian kinerja memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan, baik menurut pembidangnya maupun berdasarkan penjenjangannya dalam struktur organisasi /perusahaan.
- 6) Penilaian kinerja yang harus dilaksanakan oleh manajer atau supervisor, dengan atau tanpa kerja sama petugas manajemen SDM terhadap bawahannya, akan meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis antar atasan dan bawahan.

d) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Peter Druker (1977:237-242) yang dikemukakan. Soetisna (1999: 97) bahwa, kendali kinerja mempunyai lima dimensi yaitu:

- a. Dimensi filosofis, yaitu manusia akan bekerja dengan baik bila bekerja dalam konfigurasi operasional bersama tugas dan ritme kecepatan sesuai dengan keadaan fisiknya.
- b. Dimensi psikologis, yaitu bekerja merupakan ungkapan kepribadiannya karena seseorang yang mendapatkan kepuasan kerja akan berdampak pada kinerja yang lebih baik.
- c. Dimensi sosial yaitu bekerja dapat dipandang sebagai ungkapan hubungan sosial diantara sesama pegawai.
- d. Dimensi ekonomi, yaitu bekerja adalah kehidupan bagi pegawai . Imbalan jasa yang tidak sepadan dapat menghambat atau memicu pegawai dalam berprestasi.
- e. Dimensi keseimbangan, yaitu keseimbangan antara apa yang diperoleh dari pekerjaan dengan kebutuhan hidup akan memacu seseorang untuk berusaha lebih giat lagi guna mencapai keseimbangan. “ Dimensi ini disebut juga dimensi kekuasaan pekerjaan karena ketidak seimbangan dapat menimbulkan konflik yang dapat menurunkan kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut terdapat empat faktor yang mempengaruhi dimensi kinerja sebagai faktor yang diukur dalam penilaian performansi adalah (1) performance: menyangkut kemampuan untuk promosi pegawai , prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan, (2) conformance, merefleksikan bagaimana individu bekerja sama dengan atasan dan rekan-rekan, serta kepatuhan terhadap peraturan perusahaan, (3) devendability, melihat sejauh mana tingkat kedisiplinan pegawai teradap aturan yang ditetapkan dan disetujui oleh

pegawai sendiri, (4) personal adjustment, melihat bagaimana kemampuan pegawai (dari sisi emosional) untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya.

Kualitas kinerja seseorang pada dasarnya sangat berkaitan dengan kemampuan yang berhubungan dengan kebiasaan-kebiasaan dari yang bersangkutan Covey (1997:38) mengemukakan secara garis besar kebiasaan ini terbagi kedalam dua kelompok yaitu kemampuan primer dan kemampuan sekunder. Kemampuan primer terdiri dari: (1) kesadaran diri atau pengetahuan diri; (2) imajinasi dan suara hati; dan (3) kehendak bebas atau niat. Sedangkan kemampuan sekunder terdiri dari: (1) mentalitas berkelimpahan; (2) keberanian dan pertimbangan; (3) kreativitas; dan (7) pembaharuan diri.

Kemampuan- kemampuan tersebut berada pada satu kontinum dari tingkat yang paling rendah sampai pada tingkat yang paling tinggi. Kemampuan-kemampuan tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Proaktif merupakan kemampuan pengetahuan akan diri atau kesadaran diri. Suatu kemampuan untuk memilih respon (kemampuan merespon). Pada sisi bawah kontinum terdapat orang-orang yang tidak efektif melemparkan tanggung jawab dengan menyalahkan orang lain sedangkan pada sisi kontinum yang menuju keefektifitas yang meningkat terdapat kesadaran diri.
2. Mulailah dengan meangacu pada tujuan. Merupakan kemampuan imajinasi dan suara hati. Pada sisi bawah kontinum terdapat kesia-siaan mengenai

tujuan. Maksud dan usaha-usaha perbaikan. Sedangkan pada sisi lain kontinum terdapat harapan dan tujuan.

3. Dahulukan yang utama. Merupakan kemampuan niat. Pada sisi bawah kontinum terdapat kehidupan yang tidak efektif yang menghindari tanggung jawabd dan mencari mudahnya saja, serta hanya menggunakan sedikit inisiatif atau niat. Pada sisi atas terdapat kehidupan yang sangat berdisiplin yang fokus pada kegiatan hidup yang sangat penting dengan kekuatan efektif dan pengaruh.
4. Berpikir menang-menang. Merupakan kemampuan mentalitas berkelimpahan hal itu terjadi karena rasa aman kita berasal dari prinsip, segala sesuatu dilihat dari prinsip.
5. Berusaha mengerti terlebih dahulu, baru dimengerti. Hal ini dari kemampuan keberanian diimbangi dengan pertimbangan.
6. Bersinergi. Merupakan kemampuan kreatifitas penciptaan sesuatu
7. Asahlah gergaji. Merupakan kemampuan unik dari perbaikan berkelanjutan atau pembaharuan diri mengatasi kemacetan (Covey, 1997:44-48), dan
8. Temukan suara anda dan ilhami orang lain untuk menemukan suara mereka (Covey, 2006: 39)

Kebiasaan-kebiasaan tersebut perlu ditunjang pula oleh pengetahuan, sikap dan keahlian yang sesuai. Jika semua hal tersebut terpenuhi maka kinerja yang bersangkutan berada pada posisi yang maksimal.

Setelah mengkaji pendapat beberapa ahli sehubungan dengan konsep kinerja, dapat ditemukan satu kesamaan pandangan secara esensi maupun

substansinya, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada intinya kinerja Pegawai adalah suatu proses rangkaian aktivitas seseorang dalam menghadapi pekerjaan sesuai dengan syarat jabatan yang ditetapkan . Aktivitas tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain : performance, conformance, devendability dan personal adjustment ditunjukkan secara nyata dalam lingkup organisasi. Penampilan inilah sebagai modal dasar peningkata produktivitas dan mempunyai pengaruh dalam upaya mewujudkan tujuan orgnisasi.

e) **Indikator Kinerja**

Kinerja pegawai di institusi didasarkan atas tujuan institusi yang tertuang dalam visi dan missi institusi itu sendiri“ pelaksanaan pekerjaan secara garis besar “terdiri dari tiga tahapan: (1) tahap kesiapan pegawai untuk melakukan tugas yang dapat ditunjukkan dengan perencanaan; (2) tahap pelaksanaan prosedur pelaksanaan bekerja berdasarkan perencanaan yang telah disampaikan; (3). tahap ke tiga berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam membina hubungan antar pribadi. Riset menunjukkan bahwa pengorganisasian berhubungan dengan kemampuan pegawai dalam bekerja (Centra 1977, Cohen 1981). Apabila seluruh kegiatan bidang kerja secara terorganisasi telah terlaksana dengan baik, akan dapat dinyatakan bahwa organisasi baik memberikan kontribusai terhadap efektivitas pekerjaan karyawan/ pegawai.

Sejalan dengan pendapat tersebut Wothruba dan Wright (1975) mengidentifikasi enam karakteristik efektifitas bekerja yang menjadi indikator kinerja pegawai, yaitu;

Pertama, komunikasi yang baik dari organisasi yang ditunjukkan dalam tujuan-tujuan, Tupoksi masing-masing pegawai adalah jelas dan dapat dilaksanakan.

Kedua, keahlian menggunakan alat kerja dengan baik. kemampuan pegawai dalam menggunakan alat kerja atau teknik lain dengan efektif dan efisien. Sehingga sarana, peralatan dan produksi yang dihasilkan dapat memaksimalkan hasil dan meminimalkan kesalahan. Seorang pemimpin sangatlah penting untuk selalu mengevaluasi dan selalu berkomunikasi meliputi kelebihan dan kekurangan dari hasil evaluasi.

Ketiga, pengetahuan dan perhatian terhadap bidang pekerjaan.. “ Pegawai harus mengetahui apakah ketrampilan yang dibutuhkan pada bidang pekerjaan “masing-masing dan harus benar-benar penuh perhatian dan meminati bidang pekerjaan yang diberikan agar dapat menghasilkan produk kerja maksimal. Seorang pegawai memberikan harus penuh perhatian dan pemikirannya terhadap disiplin ilmunya termasuk juga terhadap hasil-hasil yang dilakukannya.

Keempat, sikap yang positif kepada manusia. Sikap-sikap yang disukai teman sejawat diantaranya adalah pemberian pertolongan kepada orang lain ketika mengalami kesulitan berkenaan dengan dunia pekerjaan yang ditangani. Pemimpin sebaiknya selalu memberi kesempatan mengajukan pertanyaan atau mengekspresikan opini, dan kepedulian terhadap hal-hal yang menjadi temuan bawahan. Sikap positif terhadap ini dicerminkan pula dalam dukungan dan kepercayaan diri

Kelima, adil dalam perlakuan. Sejak awal pegawai selalu diberitahu tentang jenis-jenis penilaian kerja dan sasaran yang akan dicapai masing-masing pegawai, yang akan menentukan Reward dan Punishment bagi karyawan sehingga timbul keinginan bekerja yang maksimal dari masing-masing pegawai.

Keenam, fleksibilitas dalam pendekatan. Pemimpin harus mencoba pendekatan instruksional yang beragam agar seluruh pegawai selalu semangat. Variasi pendekatan instruksional berguna dalam menyempurnakan bermacam-macam peraturan dan tujuan-tujuan dalam merespon keragaman latar belakang individual. Dengan bervariasi langkah-langkah instruksional yang mempertimbangkan keragaman akan memungkinkan perhatian yang lebih baik dari karyawan terhadap hasil kerja yang dilaksanakannya.

Secara umum yang dapat digunakan untuk menjadi Indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

a) Kualitas,

Dimana Tingkat pencapaian hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

b) Kuantitas,

Target yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

c) Motivasi,

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

d) Hubungan Rekan Kerja,

Rekan yang mau bekerja sama dan saling mendukung merupakan sumber yang paling sederhana dalam mencapai hasil kerja.

e) Lingkungan Fisik Tempat Kerja,

Segala sesuatu yang ada di lingkungan sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

2. Kepemimpinan

a) Defenisi dan Gaya Kepemimpinan

Salah satu penyebab jalannya suatu lembaga atau organisasi dalam mencapai tujuannya adalah akibat adanya pemimpin. Dalam suatu lembaga/ organisasi/ perusahaan, mempunyai bermacam-macam divisi dalam strukturnya sesuai dengan ruang lingkup bidang kerja yang ditangani. Maksudnya yaitu bahwa beda divisi, berbeda pula bidang/ jenis kerja, situasi dan kondisi area kerjanya. Bahkan Keras atau lunaknya jenis pekerjaan dan kondisi area kerja, disadari atau tidak juga mempengaruhi typical karyawan yang ada didalamnya. Oleh karena itu, ada baiknya seorang pemimpin ditempatkan sesuai dengan situasi dan kondisi area kerja yang akan dipimpinnya. Hal ini disebutkan agar pemimpin dapat menangani segala macam masalah berdasarkan situasi yang berbeda-beda pula.

Kartono (2017:57) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Sedangkan Edison dkk (2018:87) mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang mempengaruhi orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Demikian dengan Suwatno & Priansa (2018:141) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Begitu juga dengan Christanto, Febryan, (2017) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan ialah suatu sifat yang digunakan agar bisa mempengaruhi orang atau kelompok untuk mencapai maksud dan tujuan di dalam sebuah komunitas apapun juga, yang mampu mewujudkan sasaran dari visi serta misi untuk tujuan yang lebih baik di masa depan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan dalam mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi para bawahannya agar mereka mau bertindak, berperilaku dan berkarya sedemikian rupa sehingga mampu memberikan pekerjaan yang baik demi tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi akan sangat membantu dalam mengatasi masalah dan terutama masalah yang berhubungan dengan bawahan atau karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik harus disesuaikan dengan kebutuhan, situasi dan kondisi yang ada di lingkungannya. Gaya

kepemimpinan sangat dibutuhkan untuk mempengaruhi atau mengatur dan mengubah perilaku seseorang untuk bertindak sesuai dengan arahan pemimpin. Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut: Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2014:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu:

- a) Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
- b) Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Hasibuan (2016:170) gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

a) Kepemimpinan Otoriter,

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas

kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

b) Kepemimpinan Partisipatif,

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

c) Kepemimpinan Delegatif,

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk

melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah sebagai berikut:

1. Tipe Otokratik,

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire),

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang

pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Tipe Paternalistik,

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

4. Tipe Kharismatik,

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

5. Tipe Militeristik,

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung

kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6. Tipe Pseudo-demokratik,

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus.

7. Tipe Demokratik,

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan

tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

Tampubolon (2007) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Menurut Hersey dan Blanchard dalam Ikhsan dan Ishak (2005), untuk dapat mempraktikkan gaya kepemimpinan secara efektif, manajer atau atasan harus memperhatikan dan menyesuaikan dengan tingkat perkembangan bawahannya.

Tabel 2.1 Gaya Kepemimpinan yang Sesuai untuk Berbagai Tingkat Perkembangan Bawahan.

Tingkat Perkembangan Bawahan	Gaya Kepemimpinan yang Sesuai
P1 Kecakapan rendah komitmen Tinggi	G1 MENGARAHKAN Struktur, pengendalian, dan Pengawasan
P2 Sedikit kecakapan komitmen Rendah	G2 MELATIH Mengerahkan dan mendukung
P3 Kecakapan tinggi komitmen Bervariasi	G3 MENDUKUNG Memuji, mendengarkan, dan Memudahkan
P4 Kecakapan tinggi komitmen Tinggi	G4 MENDELEGASIKAN Menyerahkan tanggung jawab untuk pembuatan keputusan sehari-hari

Sumber : Ikhsan dan Ishak (2005)

Dari berbagai macam gaya kepemimpinan yang telah diuraikan diatas, sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik. Meskipun terdapat beberapa gaya kepemimpinan seperti disebut di atas, tetapi tidak ada gaya yang efektif yang dapat diterapkan pada semua situasi. Setiap situasi yang berbeda menuntut cara pelaksanaan kepemimpinan yang berbeda pula. Oleh karena itu,

seorang pemimpin seharusnya memiliki sifat-sifat dan ciri-ciri kepemimpinan yang baik.

Selain itu, berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan pula bahwa gaya kepemimpinan merupakan strategi atau cara yang diambil oleh seorang pemimpin dalam bersikap dan bertingkah laku dengan maksud untuk mempengaruhi bawahannya agar berperilaku sesuai dengan arahan atau petunjuk pemimpin untuk mencapai tujuan tertentu. Pemimpin harus menyesuaikan gaya atau cara kepemimpinannya dengan bawahan yang dipimpinya.

c) Tujuan dan Manfaat Kepemimpinan

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi, tentunya tidak terlepas dari adanya peran kepemimpinan. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Oleh karena itu, kepemimpinan mempunyai peran dan fungsi yang penting dalam organisasi.

Menurut Sutrisno (2013:219) adapun tujuan dan manfaat kepemimpinan dapat dikategorikan dalam tiga bentuk yaitu sebagai berikut:

1) Peranan yang bersifat interpersonal,

Dewasa ini telah umum diterima pendapat bahwa salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insan. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang

berkepentingan, yang dikenal dengan istilah stakeholder, didalam dan diluar organisasi.

2) Peranan yang bersifat informasional,

Informasi merupakan asset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena dewasa ini dan dimasa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang muthakhir, lengkap, dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik.

3) Peranan pengambil keputusan,

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut: pertama, sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi, untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi. Kedua, peredam gangguan. Peran lain antara lain kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negative kepada organisasi. Ketiga, pembagi sumber dana dan daya. Tidak jarang orang berpendapat bahwa makin tinggi posisi manajerial seseorang, wewenangpun makin besar.

Sekaitan dengan itu, dalam ruang lingkup pendidikan, pemimpin berperan sebagai pengelola pendidikan dan pemimpin formal. Dalam tugasnya sebagai pengelola pendidikan, pemimpin bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi

kependidikan dengan seluruh substansinya. Di samping itu, bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu sebagai pengelola, memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para pegawai) kearah profesionalisme yang diharapkan.

Sebagai pemimpin formal, bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim dan budaya Sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif, efisien dan produktif.

Sebagai pemimpin pendidikan setidaknya harus memiliki kompetensi dasar manajerial yaitu:

a) Keterampilan teknis (Technical skill),

Keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas-tugas tertentu. Dalam prakteknya, keterlibatan seorang pemimpin dalam setiap bentuk technical skill disesuaikan dengan status/ tingkatan pemimpin itu sendiri.

b) Keterampilan manusiawi (Human Skill),

Keterampilan yang menunjukkan kemampuan seorang pemimpin di dalam bekerja melalui orang lain secara efektif, dan untuk membina kerjasama.

c) Keterampilan Konseptual (Conceptual),

Keterampilan terakhir ini menunjukkan kemampuan dalam berfikir, seperti menganalisa suatu masalah, memutuskan dan memecahkan masalah tersebut dengan baik. Untuk dapat menerapkan keterampilan ini seorang pemimpin dituntut memiliki pemahaman yang utuh (secara totalitas) terhadap organisasinya. Tujuannya agar ia dapat bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompok sendiri.

Dari beberapa tujuan dan manfaat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi dalam membangun kapabilitas dan kompetensinya untuk memenangkan persaingan secara berkelanjutan. Maka dari itu pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan dan selalu menyalakan semangat kepercayaan pada anggota organisasi.

d) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam mempraktekkan kepemimpinannya tidak hanya menggantungkan atau mengandalkan pada karisma pribadinya, melainkan ia berupaya untuk berlaku adil dalam memberdayakan staf dan membagi/mendistribusikan fungsi- fungsi kepemimpinannya.

Seorang pemimpin dalam memimpin bawahan banyak dipengaruhi oleh idealisme masing-masing pribadi pemimpin itu sendiri. Ada beberapa bentuk pola kepemimpinan yang dikelompokkan ke dalam beberapa tipe:

- 1) Kepemimpinan yang memberi arahan. Termasuk penentuan tujuan/ sasaran, pemecahan persoalan, pengambilan keputusan dan perencanaan.

- 2) Kepemimpinan yang bersifat pengamalan/ pelaksanaan, termasuk berkomunikasi, berkoordinasi, supervisi, dan evaluasi. Dimana ini semua diarahkan untuk mencapai tujuan.
- 3) Kepemimpinan yang memberi motivasi, termasuk menerapkan prinsip motivasi (seperti mempertemukan sasaran individu dan satuan) serta menghargai tingkah laku yang mengarah kepada pencapaian standard dan tujuan organisasi juga termasuk memberikan pelajaran dan bimbingan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Mc.Gregor dan kawan-kawan dalam Noor (2013:183) adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan kompetitif bisnis dan penggunaan sumber daya manusia secara tepat guna (sesuai kemampuannya dimana ia ditempatkan).
2. Perubahan dalam sistem nilai masyarakat
3. Batas standar pendidikan dan pelatihan
4. Kemajuan dalam pengetahuan ilmiah dan teknikal
5. Perubahan dalam organisasi kerja
6. Pengaruh dari serikat dagang
7. Tekanan tanggung jawab sosial terbesar terhadap karyawan contohnya pola partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kualitas hidup pekerjaan
8. Peraturan pemerintah.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Setiawan & Muhith (2013:31) yaitu sebagai berikut:

1. Faktor kemampuan individu,

Dalam kepemimpinan, faktor pribadi yang berupa berbagai kompetensi seorang pemimpin sangat mempengaruhi proses kepemimpinannya. Dalam hal ini, konsepsi kepemimpinan umumnya memusatkan perhatian kepada pribadi pemimpin dengan berbagai kualitas atau kemampuan yang dimilikinya.

2. Faktor jabatan,

Seorang pemimpin dalam berperilaku harus selalu mengindahkan dalam posisi mana dia berada. Seorang perwira tinggi tentunya dalam memberikan perintah sangat berbeda gayanya dengan seorang rektor. Hal ini terkait dengan aturan dan norma yang diberlakukan di masing-masing organisasi.

3. Faktor situasi dan kondisi,

Situasi khusus selalu membutuhkan tipe kepemimpinan yang khusus pula. Seorang pemimpin dalam hal ini harus memiliki fleksibilitas yang tinggi terhadap situasi dan kondisi yang menyertai para bawahannya. Bila tidak, maka yang akan muncul bukan komitmen (kepatuhan) tetapi resistensi (perlawanan) dari para bawahan yang pada akhirnya berakibat pada tidak efektifnya suatu kepemimpinan.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh atasan dengan memperhatikan pengembangan bawahannya sesuai dengan kondisi yang ada, yang ditandai dengan kekuatan diri pemimpin, membina hubungan dengan bawahan, dan sensitivitas terhadap situasi yang berkembang.

e) Indikator Kepemimpinan

Menurut Kartono (2017:34) indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan,

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi,

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi,

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan,

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang

perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Tanggung Jawab,

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional,

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Menurut Siagian (2008:121) indikator-indikator yang dapat dilihat adalah sebagai berikut:

- a. Iklim saling mempercayai, Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharap-harapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.
- b. Penghargaan terhadap ide bawahan, Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat

memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide- ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

- c. Memperhitungkan perasaan para bawahan, Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.
- d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan, Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.
- e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan, Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung

memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

- f. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya, Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.
- g. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional, Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan professional.

Menurut Davis dalam Reksomadiprodjo & Handoko (2008:290), ada sepuluh ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam pemerintahan antara lain sebagai berikut:

- 1) Kecerdasan (Intelligence), Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat bebrbeda.

- 2) Kedewasaan, sosial dan hubungan sosial yang luas (Social maturity and breadht), Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi, Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.
- 4) Sikap-sikap hubungan manusiawi, Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.
- 5) Memiliki pengaruh yang kuat, Seorang pemimpin harus memiliki pengaruh yang kuat untuk menggerakkan orang lain atau bawahan agar berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.
- 6) Memiliki pola hubungan yang baik, Seorang pemimpin sukses mampu menciptakan pola hubungan agar individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang agar bekerja sama dalam mencapai tujuan yang dikehendaki bersama.
- 7) Memiliki sifat-sifat tertentu, Seorang Pemimpin sukses memiliki sifat-sifat khusus seperti kepribadian baik, kemampuan tinggi dan kemampuan tinggi dan kemauan keras, sehingga mampu menggarakkan bawahannya.
- 8) Memiliki kedudukan atau jabatan, Seorang pemimpin selalu memiliki kedudukan atau jabatan dalam organisasi, baik di pemerintahan maupun di masyarakat karena kepemimpinan merupakan serangkaian kegiatan

pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dari kedudukan jabatan dan gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.

- 9) Mampu berinteraksi, Seorang pemimpin yang baik akan selalu berinteraksi secara baik dengan sesama pemimpin, bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya, dalam situasi dan kondisi apa pun, buruk maupun menyenangkan.
- 10) Mampu memberdayakan, Seorang pemimpin yang sukses biasanya mampu memberdayakan bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada bawahannya dan mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula. Dan dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

3. Kepuasan Kerja

a) Defenisi Kepuasan Kerja

Paling tidak ada tiga alasan mengapa kepuasan kerja dalam organisasi penting. Pertama, terdapat bukti yang jelas bahwa karyawan yang tak terpuaskan lebih sering melewatkan kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri. Kedua, telah diperagakan bahwa karyawan yang terpuaskan mempunyai kesehatan yang lebih baik dan usia yang lebih panjang. Ketiga, kepuasan pada

pekerjaan di bawa ke kehidupan di luar pekerjaan (Stephen Robinson, 1996 : 187).

Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai system nilai yang berlaku dalam dirinya. Menurut Wexley dan Yukl (1996 : 129), kepuasan kerja terkait dengan cara seorang pekerja merasakannya pekerjaannya. Kemudian Werther dan Davids (1996 : 501), melihat kepuasan kerja sebagai suatu pemikiran karyawan mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Sedangkan bagi Ivancevich (1995 : 308), kepuasan kerja adalah hal yang sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan dalam melihat pekerjaannya. Sementara itu Jewell dan Siegall (1998 : 529) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Secara sederhana, kita dapat mengatakan bahwa karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada tidak menyukainya. Sedangkan Hasibuan (1995 : 45) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja.

Kepuasan kerja ini dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam luar pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2011: 117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Sedangkan Handoko (2002: 193) menyatakan bahwa kepuasan kerja

(job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka.

Dole dan Schroeder (2001) dalam Koesmono (2005: 170) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Testa (1999) dan Locke (1983) dalam Koesmono (2005: 170) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Menurut Hasibuan (2009: 202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Menurut Wibowo (2015:132) Kepuasan kerja adalah merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaannya dan lingkungan tepat pekerjaannya. Sedangkan Davis dalam Mangkunegara (2017:117) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai dalam bekerja. Kemudian Usman (2011:501) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya waktu tertentu. Robbins dalam Hamali (2016:200) menyatakan bahwa: Kepuasan kerja adalah sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini oleh pekerja yang seharusnya diterima.

Sutrisno (2013:75) menyatakan bahwa: Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang dengan pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan/ ungkapan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan yang dirasakan pegawai dalam dunia kerjanya yang dapat menghasilkan sesuatu yang memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan, dan ambisi pribadinya sehingga pegawai dimaksud merasa puas secara lahir batin. Dengan kata lain bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan pegawai/ karyawan atau pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya, lingkungan kerjanya, ganjaran atau imbalan yang diterimanya dan penilaian terhadap hasil pekerjaannya. Perasaan tersebut dapat berupa perasaan senang, tidak senang, nyaman atau tidak nyaman.

b) Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja kerap menjadi masalah yang menarik dan penting untuk dibahas karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, perusahaan atau organisasi. Hal tersebut dimaksudkan karena kepuasan kerja karyawan sangat mempengaruhi pada hasil/ product atau output pekerjaannya.

Menurut Hamali (2016:201) Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri, maupun masyarakat.

- a. Arti penting kepuasan kerja bagi individu adalah penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup seseorang.
- b. Arti penting kepuasan kerja bagi industri adalah penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya.
- c. Arti penting kepuasan kerja bagi masyarakat adalah bahwa masyarakat yang akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

Luthans (2006) dalam Mahesa (2010) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap :

a. Kinerja,

Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi, kinerjanya akan meningkat. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja akan memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik lagi dan berprestasi. Ada beberapa variabel moderating yang menghubungkan antara kinerja dengan kepuasan kerja, salah satunya adalah penghargaan. Jika karyawan menerima penghargaan yang mereka anggap pantas mendapatkannya, dan puas, ia akan menghasilkan kinerja yang lebih besar.

b. Pergantian Karyawan,

Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat pergantian karyawan menjadi rendah, karena karyawan merasa nyaman untuk terus bekerja pada perusahaan tersebut. Berbeda apabila terdapat ketidakpuasan kerja, karyawan merasa tidak

nyaman, tertekan dan hasilnya karyawan tidak mapu bekerja dengan baik dan akibatnya pergantian karyawan akan tinggi.

Manfaat dari kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2017:124) adalah sebagai berikut:

- a. Kepuasan kerja secara umum, Keuntungan kerja dapat memberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai diperusahaan.
- b. Komunikasi, Kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pemimpin.
- c. Meningkatkan sikap kerja, Kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja pegawai. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.
- d. Kebutuhan pelatihan, Kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Pegawai-pegawai biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pemimpin pada bagian jabatan tertentu.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting. Kecendrungan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa adanya kepuasan kerja karyawan. Selain itu karyawan yang tidak mencapai tingkat kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis dalam dirinya. Mereka cenderung bermalas-malasan dalam bekerja. Kalau karyawan sudah besikap demikian maka sulit bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

c) **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dimana penilaian kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Adapun faktor yang mempengaruhinya adalah kebijakan perusahaan dan administratif, supervisi, gaji, hubungan interpersonal, kondisi kerja, pekerjaan itu sendiri, prestasi, pengenalan, tanggung jawab, dan kemajuan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain upah, kesempatan promosi, lingkungan kerja dan sebagainya. Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan atau kinerja perusahaan.

Kemudian menurut Schermerhorn (1995 : 45), ada lima aspek yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain:

a. Pekerjaan itu sendiri (Work It self),

Setiap pekerjaan memerlukan suatu ketrampilan tertentu. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja. “

b. Penyelia (Supervision),

Penyelia yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, penyelia sering dianggap sebagai figur ayah/ibu dan sekaligus atasannya.

c. Teman sekerja (Workers),

Hal tersebut merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial sebagai pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang lama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

d. Promosi (Promotion),

Ini merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

e. Gaji/Upah (Pay),

Gaji merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Sedangkan Harold Burt mengidentifikasi tiga faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu: Faktor hubungan antar karyawan, yang meliputi: hubungan antara manajer dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman sekerja, emosi dan situasi kerja.

a. Faktor individual, mencakup: sikap terhadap pekerjaan, umur orang sewaktu bekerja, jenis kelamin.

b. Faktor-faktor luar, yang meliputi: keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (Jerald Greenberg and Robert A. Baron, 1997 : 182).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2009: 203) terdiri dari Balas jasa yang adil dan layak, Penempatan yang tepat sesuai keahlian, Berat ringannya pekerjaan, Suasana dan lingkungan pekerjaan,

Peralatan yang menjangkau pelaksanaan pekerjaan dan Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya

7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

Faktor–faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut pendapat Gilmer (1966) dalam As'ad (2004: 114) sebagai berikut :

1. Kesempatan untuk Maju.

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja. Termasuk di dalamnya adalah kesempatan untuk promosi atau naik jabatan.

2. Keamanan Kerja.

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja karyawan selama bekerja. Karyawan akan berhenti dan berpikir ulang apabila pekerjaan yang dilaksanakannya mengandung bahaya dan efek negatif di dalamnya. Misalnya bekerja pada pabrik cat atau zat kimia berbahaya.

3. Gaji.

Gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi yang sering menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya. Gaji yang kecil dengan beban kerja yang cukup berat akan membuat karyawan kecewa dan merasa dirugikan. Gaji harus sesuai dan diberikan dengan adil kepada karyawan.

4. Manajemen Kerja.

Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.

5. Kondisi kerja.

Dalam hal ini adalah sarana dan prasarana kerja seperti tempat kerja, ventilasi, penyaluran, kantin, dan tempat parkir. Sarana yang lengkap dan aman akan memberikan kenyamanan kerja pada karyawan.

6. Pengawasan (Supervisi).

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover yang tinggi.

7. Faktor intrinsik dari pekerjaan.

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

8. Komunikasi.

Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Pemimpin yang bersedia untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi serta keluhan-keluhan karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja. Karyawan akan merasa diakui dan dihargai keberadaannya dalam lingkungan perusahaan.

9. Aspek sosial dalam pekerjaan.

Aspek ini merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja. Misalnya, perusahaan atau manajemen memberikan santunan kepada karyawan yang sedang mengalami musibah, memberikan libur atau cuti kepada karyawan yang sakit dan sebagainya.

10. Fasilitas.

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

d) Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (1996 : 181), ada lima indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni:

1) Kerja yang secara mental menantang,

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam mengerjakan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2) Ganjaran yang pantas,

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang manautkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan yang lebih penting adalah persepsi keadilan.

3) Kondisi kerja yang mendukung ,

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Sejumlah Studi memperlihatkan karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak eskترم (terlalu banyak atau sedikit).

4) Rekan kerja yang mendukung,

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan

kerja yang meningkat. Perilaku atasan seorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Beberapa studi menunjukkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

5) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan,

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kemungkinan yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka. Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diketahui dengan cara mengukur kepuasan kerja karyawan tersebut. Pengukuran kepuasan kerja dapat berguna sebagai penentuan kebijakan organisasi.

Menurut Zainal dkk (2014:623) indikator kepuasan kerja yaitu sebagai berikut: 1) Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang actual dan sebagai control terhadap pekerjaan; 2) Supervise; 3) Organisasi dan manajemen; 4) Kesempatan untuk maju; 5) Gaji; 6) Rekan kerja; 7) Kondisi pekerjaan.

Menurut Robbins dalam Noor (2013:264) ada dua pendekatan yang sering dipakai untuk mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang yaitu:

a. Pendekatan nilai global tunggal (single global rating),

Pendekatan nilai global tunggal (single global rating) tidak lebih dari meminta individu- individu untuk menjawab satu pertanyaan, yaitu menanyakan sebuah pertanyaan kepada individu yang ingin diukur kepuasannya.

b. Pendekatan scor penjumlahan (summation score),

Pendekatan scor penjumlahan (summation score) mengenali elemen- elemen utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai masing- masing elemen.

Menurut Mangkunegara (2017:126) mengukur kepuasan kerja dapat digunakan sebagai berikut:

- 1) Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan Dalam penggunaannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi, dan co-worker.
- 2) Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah, Skala ini terdiri dari seri gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut.
- 3) Pengukuran kepuasan kerja dengan kuisisioner Minnesota, Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan.

Berdasarkan indikator yang menimbulkan kepuasan kerja tersebut diatas akan dapat dipahami sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai

dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya.

4. Kompensasi Pegawai

a) Defenisi Kompensasi Pegawai

Kompensasi merupakan hal yang pokok dan penting dalam dunia kerja. Bagi individu (karyawan), kompensasi merupakan tumpuan dalam memenuhi kebutuhan hidup pada masa kini dan masa depan; sedangkan bagi organisasi, kompensasi merupakan salah satu faktor penentu dominan bagi kinerja karyawan. Menurut Handoko (2000 : 205), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Selain itu, kompensasi juga merupakan semua bentuk kembalian finansial, jasa-jasa berwujud, dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian (Simamora, 1995 : 412). Bagi Irianto (2001: 66), kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau rewards. Dengan memberi penghargaan atas hasil yang telah dicapai, kebijakan dan praktek organisasi dalam hal kompensasi dapat pula memberi penguatan perilaku pekerja yang telah memberi kontribusi positif bagi organisasi.

Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai sebuah bentuk penghargaan atau rasa terima kasih dan balas jasa. Pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, memunculkan motivasi kerja, semangat kerja dan pada akhirnya akan

meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Bila diartikan secara sederhana yaitu pegawai menukarkan tenaganya untuk mendapatkan reward finansial maupun nonfinansial.

Aritonang (2005:2) menyatakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada instansi. Notoatmodjo (2009) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja atau pengabdian mereka. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah produktivitas, kemampuan untuk membayar, kesediaan untuk membayar, suplai dan permintaan tenaga kerja, organisasi karyawan dan peraturan dan perundang-undangan.

Menurut Bangun (2012: 255) kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Sedangkan menurut Sutrisno (2013:184) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk aktivitas kerja mereka. Lain hal nya dengan pendapat Hasibuan (2016:118) yang menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Menurut Kasmir (2016:233) kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Sedangkan menurut Zainal dkk (2014:541)

kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Berdasarkan uraian dan penjelasan tentang kompensasi dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung baik berupa pendapatan secara materi atau non materi sebagai imbal jasa atas kontribusi, kerja, pengabdian terhadap perusahaan atau organisasi dan diberikan kepada karyawan secara layak serta adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Makna lebih luasnya bahwa kompensasi bukan dari sekedar gaji dan upah, karena terdapat pula unsur penghargaan tidak langsung dan non-finansial ke dalam konsep balas jasa secara keseluruhan. Pola balas jasa pada perusahaan-perusahaan modern bahkan dimasukkan pula persentase yang cukup besar untuk pemberian tunjangan terhadap karyawan (fringe benefit), penghargaan tidak langsung, dan pelayanan semi finansial lainnya.

b) Tujuan dan Manfaat Kompensasi Pegawai

Zaman sekarang ini banyak perusahaan/ organisasi yang berupaya berlomba-lomba untuk menghasilkan product yang luar biasa baik secara kuantitas maupun kualitas guna menunjukkan kehebatan perusahaannya. Hal tersebut dilakukan juga untuk mencapai keuntungan perusahaan yang signifikan pula. Oleh karena itu, guna tujuan tersebut, banyak perusahaan yang bersaing untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Apalagi sekarang ini semakin banyaknya jumlah industri tetapi sumber daya manusia yang memiliki

keahlian dan pengetahuan yang berkualitas sangat sedikit dan terbatas. Untuk itu, yang menjadi salah satu solusi pilihan yang tepatnya adalah diadakannya kompensasi.

Menurut Hasibuan (2016:121) tujuan kompensasi antara lain adalah sebagai berikut:

1. Ikatan kerja sama, Dengan pemberian kompensasi terjalin ikatan kerja sama formal antara majikan dan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas dengan baik, sedangkan pengusaha/wajib membayar kompensasi sesuai perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan kerja, Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistik sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatan.
3. Pengadaan efektif, Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang berkualitas untuk perusahaan itu 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 turnover relatif kecil.
6. Disiplin, Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati 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 sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan. Tujuan pemberian balas jasa ini hendaknya memberikan kepuasan kepada semua pihak, karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati dan konsumen mendapat barang yang baik, harga yang pantas.

Adapun tujuan kompensasi menurut Bangun (2012:258) adalah sebagai berikut:

1. Mendapatkan karyawan yang cakap, Dengan semakin berkembangnya industri, terlihat semakin dibutuhkannya sumber daya manusia yang memiliki kecakapan di atas rata-rata, sama dengan kebutuhan organisasi lain. Kebanyakan organisasi mengalami kesulitan untuk memperoleh sumber daya manusia sesuai kebutuhan karena jumlah penawaran yang semakin kecil. Organisasi-organisasi akan bersaing untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Suatu pilihan bagi kebanyakan organisasi adalah menawarkan fasilitas kompensasi yang menarik.
2. Mempertahankan karyawan yang ada, Pada umumnya setiap orang akan menginginkan untuk memperoleh kesejahteraan, kebutuhan ini dapat diperoleh dari organisasi tempatnya bekerja. Tidak sedikit organisasi merekrut sumber daya manusianya dari organisasi lain, dengan pertimbangan

karyawan tersebut sudah memiliki kualitas kerja yang baik. Untuk mengatasi tindakan itu, organisasi tertentu mempertahankan atau memperbaiki sistem kompensasi agar menarik bagi karyawannya. Sistem administrasi kompensasi yang menarik akan dapat mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki sekarang.

3. Meningkatkan produktivitas, Program kompensasi yang menarik akan dapat memotivasi dan kepuasan karyawan untuk meningkatkan produktivitas. Produktivitas merupakan suatu variable dependen yang dicari faktor pengaruhnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh yang sangat berarti terhadap produktivitas.
4. Memperoleh keunggulan kompetitif, Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang memiliki kontribusi penting dalam organisasi. Sebagian besar biaya yang dikeluarkan untuk kebutuhan usaha dialokasikan pada biaya sumber daya manusia. Tergantung pada industrinya, biaya tenaga kerja bisa mencapai 30 sampai 70 persen yang dialokasikan pada kegiatan produksi dan pemasaran. Karena besarnya biaya ini, sebagai pilihan yang dilakukan organisasi adalah menggunakan computer dan mesin-mesin atau pindah ke daerah yang upah tenaga kerjanya lebih murah.
5. Aturan hukum, Berkaitan dengan aturan hukum, organisasi harus menyesuaikan kompensasi sesuai dengan peraturan yang berlaku secara nasional maupun daerah. Organisasi dituntut agar taat atas aturan yang berkaitan dengan kompensasi karena menyangkut kebutuhan hidup orang-orang dalam suatu negara atau daerah tertentu.

6. Sasaran Strategi, Organisasi membutuhkan tenaga-tenaga yang memiliki kompetensi tinggi. Dapat diketahui bahwa untuk memperoleh tenaga-tenaga yang berkualitas baik harus mengeluarkan biaya yang besar pula. Suatu strategi yang hamper setiap organisasi melakukan kebijakan yang sama adalah memperbaiki system administrasi kompensasinya.

Sedangkan tujuan kompensasi menurut Notoadmojo dalam Sutrisno (2013:188) adalah sebagai berikut:

a. Menghargai prestasi kerja,

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.

b. Menjamin keadilan,

Dengan adanya system kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja.

c. Mempertahankan karyawan,

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih survikal bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

d. Memperoleh karyawan yang bermutu,

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang memilih karyawan yang terbaik.

e. Pengendalian biaya,

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan ditempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

f. Memenuhi peraturan-peraturan,

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi yang baik pula.

Manfaat kompensasi menurut Kasmir (2016:238) adalah sebagai berikut:

1) Loyalitas karyawan meningkat,

Artinya, dengan pemberian kompensasi yang benar, akan membuat karyawan bekerja bersungguh-sungguh dan menumbuhkan rasa memiliki perusahaan yang makin besar. Karyawan akan setia kepada perusahaan dengan bekerja sesuai yang telah ditugaskan. Karyawan yang loyal biasanya tidak akan meninggalkan perusahaan dan tidak akan membongkar rahasia perusahaan kepada pihak lain.

2) Komitmen terhadap perusahaan meningkat,

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, karyawan akan mematuhi segala kewajiban yang diberikan kepada perusahaan dan mematuhi

semua peraturan yang diterapkan perusahaan. Karyawan akan komit dengan ucapan, janji dan perbuatannya yang telah dilakukan kepada perusahaan.

3) Motivasi kerja meningkat,

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka dorongan karyawan untuk bekerja semakin kuat sehingga merangsang karyawan untuk terus bekerja.

4) Semangat kerja meningkat,

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan makin bersemangat untuk bekerja. Upaya untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dilakukan dengan penuh semangat.

5) Kinerja karyawan meningkat,

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan terus meningkatkan kualitas kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja dan kinerjanya.

6) Konflik kerja dapat dikurangi,

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka pertentangan di antara karyawan dengan pimpinan atau dengan karyawan dapat diminimalkan, sehingga semua karyawan bekerja sama makin kompak.

7) Memberikan rasa aman,

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan merasa aman dan nyaman, sehingga tidak menimbulkan kegelisahan selama bekerja.

8) Memberikan rasa kebanggaan,

Artinya pemberian kompensasi yang relatif lebih besar dari ketentuan pemerintah dan pesaing akan memberikan rasa bangga karyawan.

9) Proses kegiatan perusahaan berjalan lancar,

Artinya pemberian kompensasi yang sesuai dan wajar akan memperlancar jalannya kegiatan perusahaan. Hal ini terjadi, karena tidak ada kekosongan jabatan atau posisi yang ditinggalkan.

Sedangkan manfaat kompensasi menurut Moeheriono (2014:247) adalah Kompensasi akan memberikan kepuasan yang semakin tinggi. Derajat kepuasan yang semakin tinggi, akan semakin meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam meraih kinerja yang tinggi pula. Jika pekerjaan dikelola dengan baik, kompensasi dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dalam memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan optimum.

Dengan adanya pemberian kompensasi, maka kehidupan dan status karyawan akan lebih terjamin ditengah-tengah masyarakat, sehingga yang bersangkutan merasa bahagia diperhatikan. Oleh karena itu, pemberian kompensasi kepada para karyawan akan turut meningkatkan rasa harga diri pada karyawan. Bila hal ini dapat diciptakan, maka perusahaan telah berhasil mencapai salah satu tujuan dari pemberian kompensasi.

c) Asas dan Jenis-jenis Kompensasi Pegawai

Program kompensasi dari perusahaan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku. Terdapat beberapa aturan perundang-undangan yang mengatur pemberian kompensasi terhadap karyawan atau

pekerja yang harus dipatuhi oleh perusahaan. Apabila perusahaan tidak patuh terhadap hukum atau peraturan yang berlaku tersebut akan dikenakan sanksi oleh pihak yang berwenang. Selain itu, juga akan ada perlawanan dari karyawan atau buruh yang menuntut program kompensasi yang adil dan layak serta wajar sesuai dengan perundangan.

Menurut Hasibuan (2009: 122) ada beberapa asas yang mendasari program kompensasi perusahaan, yaitu :

1. Asas Adil, Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggungjawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi 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 stabilitas karyawan akan lebih baik.
2. Asas Layak dan Wajar, Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal kompensasi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang berkualitas tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain-lain.

Menurut Gary Dessler dalam Indriyatni (2009), kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

- a. Pembayaran uang secara langsung (direct financial payment) dalam bentuk gaji, dan insentif atau bonus/komisi.
- b. Pembayaran tidak langsung (indirect payment) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- c. Ganjaran nonfinansial (non financial rewards) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Menurut Mangkunegara (2011: 85-86) kompensasi pada umumnya dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu :

- I. Kompensasi langsung, merupakan kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, dan insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
 - a. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
 - b. Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawannya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
 - c. Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar atau mencapai target.
- II. Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yakni benefit dan services (tunjangan pelayanan). Benefit dan services adalah kompensasi tambahan yang

diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti uang pensiun, olah raga dan darma wisata (family gathering).

d) Metode dan Sistem Pemberian Kompensasi

Menurut Hasibuan (2009: 123) dalam pemberian kompensasi dikenal ada dua metode yang dapat digunakan, yaitu :

- I. Metode Tunggal, Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya. Misalnya pegawai negeri ijazah formal S-1, maka golongannya ialah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A, untuk setiap departemen sama.
- II. Metode Jamak, Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

Penentuan sistem waktu pembayaran kompensasi menurut Moehariono (2014:251) sistem kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Sistem waktu, yaitu besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu, seperti: jam, hari, minggu, atau bulan,

administrasi pengupahannya relatif murah, dapat diterapkan pada karyawan tetap, maupun kepada pekerja harian.

2. Sistem hasil, yaitu kompensasi atau upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan, bukan kepada lamanya waktu mengerjakan.
3. Sistem borongan, yaitu suatu cara pengupahan yang penetapan besar jasanya didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem ini cukup rumit, lama mengerjakannya, serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

Menurut Sutrisno (2013:196) sistem pemberian pembayaran kompensasi adalah sebagai berikut:

- 1) Analisis jabatan, Analisis jabatan dapat disusun pekerjaan/jabatan dan organisasi perusahaan dan tugas pokok setiap unit kerja dan setiap orang.
- 2) Menetapkan tingkat kompensasi, Dengan mengetahui bobot atau nilai setiap jabatan, langkah berikutnya adalah membuat patokan kompensasi untuk setiap kelompok jabatan. Besarnya patokan ompensasi dapat dilakukan berbentuk angka tunggal atau angka terendan dan tertinggi atau dapat pula berbentuk skala kompensasi.
- 3) Peninjauan kompensasi, Perusahaan dapat melakukan peninjauan kompensasi secara umum atau perorangan, peninjauan secara umum merupakan kenaikan yang diberikan untuk semua pekerja, yang dapat

berupa kenaikan umum dengan persentase yang sama. Adapun kenaikan secara individual, yang dilakukan sebagai penghargaan atas prestasi pekerja, berdasarkan nilai prestasi kerja individual, karena kenaikan pangkat atau jabatan, sehingga pekerja menanggung beban dan tanggung jawab yang lebih besar atau mungkin pula karena senioritasnya.

- 4) Pemberian kompensasi, Disamping membangun sistem kompensasi guna membangun prestasi pekerja dapat pula dilakukan dengan pemberian yang tidak tetap berupa perangsang atau insentif. Upaya insentif motivasi pekerja dalam bentuk pemberian kompensasi lainnya dapat berupa tunjangan-tunjangan dalam berbagai cara dan bentuknya, baik yang didasarkan pada ketentuan perundang-undangan maupun yang diberikan atas kehendak perusahaan seperti insentif yang dapat dilakukan seperti premi produksi, premi kehadiran dan bonus.

Berdasarkan sistem kompensasi diatas hendaknya dasar penentuan sistem kompensasi memberikan kepuasan bagi karyawan, laba untuk perusahaan, serta barang/jasa yang berkualitas dan harga yang pantas. Jadi, semua pihak mendapatkan kepuasan dari sistem pengupahan yang diterapkan.

e) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi tidak mungkin dapat ditentukan begitu saja, tanpa mengantisipasi perkembangan keadaan sekitar yang mengelilingi gerak perusahaan. Penetapan kompensasi yang hanya berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) saja tanpa didasarkan pada perhitungan-perhitungan yang rasional dan bias dipertanggungjawabkan secara yuridis akan

sulit diterapkan dalam jangka panjang. Karena itu ada anggapan bahwa besar kecilnya akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2013:191) faktor-faktor tersebut adalah:

- a. Produktivitas, Pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh karyawan kepada pihak perusahaan.
- b. Kemampuan untuk membayar, Secara logis ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi karyawan.
- c. Kesiediaan untuk membayar, Walaupun perusahaan mampu membayar kompensasi, namun belum tentu perusahaan tersebut mau membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.
- d. Penawaran dan permintaan tenaga kerja, Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi.

Hasibuan (2016:127) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut:

- 1) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja, Jika pencarian kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.
- 2) Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan, Bila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar, tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

- 3) Serikat Buruh / Organisasi karyawan, Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar, sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh, maka tingkat kompensasi relatif kecil.
- 4) Produktivitas Kerja Karyawan, Jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya apabila produktivitas kerjanya buruk serta rendah kompensasinya kecil.
- 5) Pemerintah dengan Undang-Undang dan KePPres, Pemerintah dengan Undang-undang Kepres besarnya batas upah / balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.
- 6) Biaya Hidup / Cost of Living, Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi / upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya karyawan yang biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi / upah relatif kecil.
- 7) Posisi Jabatan Karyawan, Karyawan yang mempunyai jabatan tinggi maka akan menerima gaji / kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya karyawan yang jabatannya lebih rendah akan memperoleh gaji / kompensasi yang lebih kecil. Hal ini sangatlah wajar karena seseorang yang mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab lebih besar harus mendapatkan gaji / kompensasi yang lebih besar pula.

- 8) Pendidikan dan Pengalaman Kerja, Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji / balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji / kompensasinya lebih kecil.
- 9) Kondisi Perekonomian Nasional, Bila kondisi perekonomian sedang maju maka tingkat upah / kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati full employment. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah, karena terdapat pengangguran (Disquieted unemployment).
- 10) Jenis dan Sifat Pekerjaan, Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit / sukar dan mempunyai resiko (finansial, keselamatannya) besar, maka tingkat upah / balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan resikonya (finansial, kecelakannya) kecil, maka tingkat upah / balas jasanya relatif rendah.

Beberapa faktor tersebut dapat menentukan besar kecilnya kompensasi yang dibayarkan kepada para pekerja. Para manajer perlu untuk melakukan pertimbangan dalam mencermati faktor-faktor tersebut karena kompensasi merupakan faktor penentu juga dalam harga pokok produksi dan harga pokok penjualan. Harga jual tinggi akan berakibat pada persaingan di pasar produk.

f) Indikator Kompensasi

Ada beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai indikator kompensasi, menurut Simamora (2004: 445) indikator- indikator tersebut diantaranya adalah:

1) Upah dan Gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang berbeda. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan atau untuk pekerja harian yang bukan pegawai atau karyawan tetap. Pemberian upah biasanya bersifat harian, mingguan atau bulanan sesuai dengan kesepakatan antara pekerja dengan pemberi kerja. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan yang diberikan secara tetap.

2) Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Insentif biasanya diberikan oleh perusahaan atas dasar prestasi kerja karyawan atau produktivitas karyawan. Karyawan dengan prestasi atau produktivitas kerja yang baik maka akan mendapat insentif dari perusahaan.

3) Tunjangan

Tunjangan merupakan pembayaran atau jasa yang diberikan oleh perusahaan sebagai pelindung atau pelengkap gaji pokok. Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pension, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4) Fasilitas

Kompensasi yang berbentuk fasilitas diberikan oleh perusahaan untuk memperlancar dan mempermudah serta memotivasi karyawan atau pegawai dalam bekerja. Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses internet, seragam kerja, dan sebagainya.

Menurut Kaswan (2017:119) ada tujuh kriteria dalam menentukan kompensasi yaitu sebagai berikut: Memadai, Adil, Seimbang, Efektif biaya, Aman, Menyediakan insentif, Dapat diterima karyawan. Sedangkan Moeheriono (2014:248) menyatakan bahwa karakteristik kompensasi adalah :

- a) Arti penting sebuah imbalan, tidak akan dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang, atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka. Tantangan dalam merancang system imbalan adalah mencari imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran kebutuhan para karyawan dan menerapkan berbagai imbalan guna meyakinkan bahwa imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu yang berbeda di dalam organisasi itu.
- b) Fleksibilitas, merupakan persyaratan yang perlu untuk merancang sistem imbalan yang terkait dengan individu karyawan.
- c) Frekuensi, semakin sering suatu imbalan diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat untuk mempengaruhi kinerja karyawan.

- d) Visibilitas. Imbalan-imbalan yang kelihatan (visible) memiliki keuntungan tambahan karena mampu memuaskan kebutuhan karyawan akan pengakuan dan penghargaan.
- e) Biaya, sistem kompensasi tidak dapat dirancang tanpa pertimbangan yang diberikan terhadap biaya imbalan yang tercakup. Imbalan berbiaya tinggi tidak dapat diberikan seiring imbalan berbiaya rendah, karena sifat mendasar biaya yang ditimbulkannya, imbalan berbiaya tinggi mengurangi efektivitas dan efisiensi.

Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi karyawan menurut Simamora (2006:442) adalah :

- a. Upah dan gaji, Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.
- b. Insentif, Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.
- c. Tunjangan, Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
- d. Fasilitas, Fasilitas adalah kenikmatan seperti mobil perusahaan, tempat parkir khusus atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan.

Indikator-indikator diatas dapat dijadikan acuan oleh perusahaan dalam memberikan kompensasi yang layak bagi karyawannya. Dengan pemberian

kompensasi yang layak maka karyawan akan lebih senang bekerja di perusahaan dan akan membantu perusahaan dalam pencapaian tujuannya.

B. Kajian Penelitian yang Relevan

Hasil penelitian sebelumnya yang relevan dapat membantu dan sebagai pijakan peneliti sebagai pembanding penelitian yang akan dilaksanakan. Untuk itulah akan disajikan beberapa hasil penelitian sebelumnya sebagai berikut:

1. Sri Rustilah dalam jurnalnya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Tenaga Kontrak. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja. Ini terbukti dari hasil perhitungan antara gaya kepemimpinan (X1), kompensasi (X2) dan kinerja (Y2) yang menunjukkan adanya hubungan yang sedang, menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai Tenaga Kontrak pada RSUD Kabupaten Ciamis dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan kompensasi, sedangkan sisanya adalah koefisien non determinasi menunjukkan faktor lain diluar gaya kepemimpinan dan kompensasi.
2. Penelitian Mochamad Risqon dan Didik Purwadi (2012) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.” Berdasarkan analisis dan pembelajaran terhadap penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan kepemimpinan dan kemampuan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Mantingan. Adapun kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Mantingan. Perbedaan

antara penelitian yang dilakukan oleh Mochamad Risqon dan Didik Purwadi dengan penelitian ini adalah adanya variabel kepuasan kerja karyawan sebagai variabel baru yang berperan sebagai variabel intervening dan variabel kemampuan kerja karyawan dihilangkan.

3. Rahadian Fernanda dengan judul : Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Berdasarkan hasil analisis dan Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut. Kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada UMKM di desa Wisata Bobung Gunungkidul Yogyakarta. Hal ini dibuktikan dari Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada UMKM di desa Wisata Bobung Gunung kidul Yogyakarta. Hal ini dibuktikan dari Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada UMKM di desa Wisata Bobung “Gunungkidul Yogyakarta. Hal ini Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada UMKM di desa Wisata Bobung Gunung Kidul Yogyakarta. Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada UMKM di desa Wisata Bobung Gunungkidul Yogyakarta.
4. Kartika Tri Rahmawati (2009) dengan judul penelitian : “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Cabang Pasuruan Kota”. Penelitian yang dilakukan oleh Kartika Tri Rahmawati merupakan penelitian penjelas yang bertujuan

untuk menjelaskan hubungan kausal antara kompensasi dan kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi yang terdiri dari kompensasi langsung, dan kompensasi tidak langsung, secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Kartika Tri Rahmawati adalah peneliti menambahkan dua variabel baru yaitu variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan subjek penelitian yang berbeda, penelitian ini menggunakan karyawan hotel berbintang 1, 2 dan 3 di Daerah Istimewa Yogyakarta.

5. Rengani Nur'aini Vidianingtyas dalam jurnalnya yang berjudul : Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Institusi Jasa Katering Di Daerah Istimewa Yogyakarta. Hasil penelitian ini adalah Uji Validitas maupun uji Reliabilitas menunjukkan bahwa semua item pertanyaan dari variabel kompensasi (X1), kepuasan kerja (X2) motivasi (X3), dan gaya kepemimpinan (X4) dan kinerja (Y) diterima atau semua pertanyaan yang diajukan kepada responden adalah valid dan reliabel. Berdasarkan hasil Uji menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan kompensasi, kepuasan kerja, motivasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di 3 katering di Yogyakarta yaitu Bu Wasi, Salsa dan Violet terbukti. Berdasarkan hasil Uji variabel kompensasi, kepuasan kerja, motivasi dan gaya kepemimpinan, secara bersama- sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Nilai thitung variabel

gaya kepemimpinan adalah paling besar dibandingkan dengan variabel independen lainnya, sehingga variabel ini merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di ketiga katering.

Berdasarkan hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel kompensasi, kepuasan kerja, motivasi dan gaya kepemimpinan, memberikan sumbangan sebesar 82,2% terhadap kinerja (Y) pegawai di ketiga katering.

C. Kerangka Berpikir/ Konseptual

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok. Gaya kepemimpinan dalam lembaga/institusi merupakan hal penting dalam sebuah era organisasi modern yang menghendaki adanya demokratisasi dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan perusahaan. Gaya kepemimpinan (leadership style) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan institusi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Hariadi (2019) dalam penelitiannya menyimpulkan, Hasil gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai . menunjukkan nilai thitung = 11,017, atau berkontribusi 11% terhadap kinerja. Merujuk kepada hasil ini peneliti berasumsi penelitian yang diujikan akan berkontribusi pula.

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Riyadi (2000) bahwa Kepuasan kerja dapat membangkitkan semangat kerja pegawai untuk bekerja yang lebih baik. Seorang yang terpenuhi kepuasan kerjanya akan mempengaruhi kinerja manajerial menjadi lebih tinggi. Apabila kepuasan seseorang pegawai terhadap pekerjaannya rendah maka akan mempengaruhi kinerja pegawainya yang menjadi rendah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan mempunyai pengaruh terhadap hubungan kinerja pegawai . Hasil Uji menyatakan variabel Kepuasan kerja menunjukkan nilai $t_{hitung} = 2,492$. Maka dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

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. Ada dua hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama, kompensasi yang diberikan harus dapat dirasakan adil oleh pegawai dan kedua, besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh pegawai . Apabila dua hal ini dipenuhi maka pegawai merasa puas. Kepuasan akan memicu pegawai untuk terus meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan pegawai akan tercapai secara bersama. Hasil pengujian Supangat (2020) menyatakan variabel kompensasi menunjukkan nilai $t_{hitung} = 2,585$. Maka dapat disimpulkan

bahwa, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

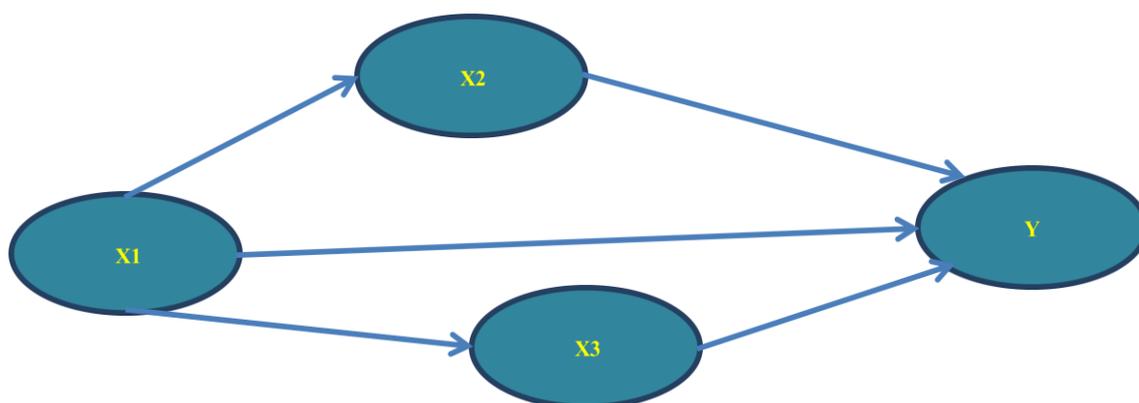
Gaya kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok. Gaya kepemimpinan dalam perusahaan merupakan hal penting dalam sebuah era organisasi modern yang menghendaki adanya demokratisasi dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan haruslah paham terhadap kebutuhan bawahan sehingga bawahan akan mudah mengikuti regulasi yang diberikan pemimpin perusahaan. Gaya kepemimpinan (leadership stlye) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan perusahaan meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Hasil Uji menyatakan variabel Kepemimpinan menunjukkan nilai thitung = 17,01, maka dapat disimpulkan bahwa, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Ahmad Syakib :2017).

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kompensasi

Kepuasan Kerja dapat membangkitkan semangat kerja pegawai untuk membangkitkan kepuasan tersebut perlu diperhatikan kebutuhan yang memadai baik primer, skunder maupun ternier melalui kompensasi yang memadai. Jika kompensasi sudah terpenuhi pastilah karwan akan merasa puas , tentu akan berdampak kepada kinerja yang lebih baik. Seorang manajer akan

mempengaruhi kinerja manajerial menjadi lebih tinggi, tentu melalui pemberian jaminan, tunjangan atau gaji yang layak sehingga mereka tidak merasa ragu bekerja diperusahaan tersebut. Apabila kompensasi seseorang pegawai dibayar rendah dan tidak mencukupi kebutuhan sehari-hari dan keluarga terhadap maka mereka tidak akan merasa puasa dan berusaha mencari sampingan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja pegawai nya yang menjadi rendah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kompensasi pegawai. Hasil pengujian Dewi sarah (2018) menyatakan variabel kepuasan kerja menunjukkan nilai thitung = 2,492. Maka dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka berikut ini merupakan gambaran kerangka konseptual dari penelitian.



Gambar.2.1. Alur Berpikir Penelitian

Keterangan :

- X₁ = Kepemimpinan
- X₂ = Kepuasan Kerja
- X₃ = Kompensasi
- Y = Kinerja Pegawai

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis digunakan untuk menguji kebenaran dari penelitian. Penelitian hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi ?
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kompensasi Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi ?
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi ?
4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi ?
5. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi ?
6. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Melalui Kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi ?
7. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Melalui Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi ?

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian yang diarahkan untuk menyelidiki hubungan sebab-akibat berdasarkan pengamatan terhadap akibat yang terjadi dan mencari faktor yang menjadi penyebab melalui data yang dikumpulkan. Pendekatan penelitian ini, pada dasarnya menggunakan metode penelitian metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017 : 8) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistic, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Ditinjau dari metodenya (strategi dan prosedurnya), penelitian ini diklasifikasikan sebagai penelitian deskriptif atau deskriptif research. Disebut demikian karena penelitian ini menggunakan observasi, wawancara, atau kuesioner mengenai status keadaan sekarang ini, mengenai subyek yang sedang diteliti. Melalui kuesioner, peneliti mengumpulkan data untuk menguji hipotesis, atau menjawab pertanyaan penelitian. Penelitian ini dapat disebut sebagai penelitian korelasional atau correlational reserch karena penelitian ini ingin melihat apakah antara dua variabel atau lebih ada pengaruh atau tidak, dan bila ada berapa kekuatan pengaruh itu. Maksudnya selain untuk melihat pengaruh beserta kekuatannya juga mungkin untuk membuat ramalan, dugaan, perkiraan yang didasarkan kepada kuatnya atau lemahnya pengaruh tersebut.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi yang beralamat di Jl. Pandu, Bintang Hulu, Sidikalang, Kabupaten Dairi, Sumatera Utara 22217.

2. Waktu Penelitian

Adapun jadwal pelaksanaan penelitian dimulai dari Bulan Agustus 2021 sampai dengan Bulan Februari 2022. Dengan Jadwal dan waktu penelitian sebagai berikut

:

No	Kegiatan	Bulan/ Tahun																											
		2021																2022											
		Agust.				Sept.				Okt.				Nov.				Des.				Jan.				Feb.			
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Pengajuan Judul	■	■	■																									
2	Pembuatan Proposal			■	■	■	■																						
3	Bimbingan Proposal						■	■	■	■																			
4	Pengumpulan Data									■	■	■	■	■															
5	Pengolahan Data												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
6	Bimbingan Tesis																									■	■	■	
7	Koreksi seminar hasil																											■	

C. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2013:148), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek yang mempunyai karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah sebelumnya dimaksudkan adalah seluruh pegawai

pada Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi. Akan tetapi bila dikaji unsur yang sering terkait dengan pimpinan dinas maka populasinya berjumlah 305 orang.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2008:115),” Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.” Sedangkan menurut Arikunto (2008:116) “penentuan pengambilan sampel adalah: Apabila kurang dari 100 lebih baik diambil semua hingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Jika total subjeknya besar dapat diambil antara 10-15% atau 20-25%.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan melalui pengambilan secara acak sederhana (simple random sampling). Untuk menetapkan jumlah sampel ada dua persyaratan penting yang harus dipenuhi, yaitu sampel harus representative (mewakili) dan besarnya harus memadai.

Anggota sampel yang tepat digunakan menurut Sugiyono (2013:116) dalam penelitian tergantung pada tingkat kesalahan yang dikehendaki. Semakin besar jumlah sampel dari populasi yang diteliti, maka semakin kecil peluang kesalahan, begitupun sebaliknya. Dalam penelitian ini, peneliti mempersempit populasi dengan menghitung ukuran sampel yang dilakukan dengan menggunakan teknik Slovin dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N'(e)^2}$$

Keterangan:

- n = Ukuran sampel/jumlah responden
- N = Ukuran populasi
- e = Persentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa di tolelir; e = 0,1

Jumlah populasi yang akan diteliti telah ditentukan dengan jumlah sebanyak 305 responden. Maka dari data tersebut didapatkan ukuran sampel dengan menggunakan rumus slovin sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 N &= \frac{N}{1 + N'(e)^2} \\
 &= \frac{305}{1+(305 \cdot (0,1)^2)} \\
 &= \frac{305}{4,05} \\
 &= 75 \text{ responden}
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan dari jumlah populasi 305 orang personil dengan menggunakan rumus Slovin dan taraf signifikan 10% maka diperoleh jumlah sampel sebanyak 75 pegawai.

Jumlah sampel hasil perhitungan tersebut digunakan sebagai dasar perbandingan untuk menentukan sampel dari populasi. Rumus untuk menentukan perbandingannya sebagai berikut:

$$ni = \frac{Ni}{N} \times n$$

Keterangan:

- ni = Jumlah sampel menurut stratum
- n = Jumlah sampel seluruhnya
- Ni = Jumlah populasi menurut stratum
- N = Jumlah populasi seluruhnya

Seperti uraian sebelumnya bahwa pengambilan sampel dari populasi dalam penelitian ini dimaksudkan agar sampel yang diperoleh merupakan perwakilan dari setiap unsur pegawai pada Dinas Pendidikan yang sering berhubungan langsung dengan pimpinan.

Berikut merupakan sampel yang diperoleh berdasarkan teknik Slovin.

Tabel. 3.1 Daftar Unsur Struktural dan Fungsional

No.	Personil Struktur Unit Kerja	Jumlah Personil	Sampel
1	Pejabat Eselon III	4	1
2	Pejabat Eselon IV	4	1
3	Fungsional Analis	10	2
4	Fungsional Umum	16	4
5	Fungsional Pengawas SD	13	3
6	Fungsional Pengawas SMP	17	4
7	Fungsional Kepala Sekolah	241	60
	JUMLAH	305	75

3. Jenis Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013: 2). Dalam penelitian ini penulis menggunakan tiga jenis variabel, yaitu variabel independen, variabel intervening dan variabel dependen. Berdasarkan telaah pustaka dan perumusan hipotesis, maka peneliti menetapkan variabel dalam penelitian ini antara lain:

1. Variabel Independen

Variabel ini sering disebut variabel stimulus, predictor dan antecedent. Dalam bahasa Indonesia disebut sebagai variabel bebas. Sugiyono (2013: 4) mengemukakan bahwa variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini, kepemimpinan ditetapkan peneliti sebagai variabel bebas atau independen.

2. Variabel Dependen

Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2013: 4). Variabel dependen adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam penelitian ini peneliti menetapkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat atau dependen.

3. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak bisa diamati dan diukur (Sugiyono, 2013: 5). Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak diantara variabel independen dan dependen. Dalam penelitian ini peneliti menetapkan kepuasan kerja dan kompensasi pegawai sebagai variabel intervening.

D. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dalam penelitian digunakan untuk memahami lebih mendalam tentang variabel pada penelitian ini. Penelitian ini menggunakan 3 jenis variabel yaitu variabel independen, variabel intervening dan variabel dependen. Berikut ini terdapat beberapa definisi operasional variabel dalam penelitian ini, antara lain :

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sikap dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja

yang harmonis agar tercapai efisiensi dan efektifitas guna mencapai tingkat produktifitas sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja.

3. Kompensasi

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi yang setimpal dengan kinerjanya dapat meningkatkan kepuasan, sebaliknya jika tidak setimpal dapat mengakibatkan ketidakpuasan terhadap perusahaan.

4. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan tingkat hasil kerja atau kemampuan seseorang dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendukung keperluan pengumpulan data penelitian ini, peneliti memerlukan sejumlah data pendukung yang berasal dari Pegawai-pegawai Dinas

Pendidikan Kabupaten Dairi. Teknik pengumpulan data yang dilakukan disesuaikan dengan jenis data yang diambil sebagai berikut:

1. Metode Observasi

Metode observasi digunakan sebagai penunjang dalam melakukan penelitian pendahuluan, metode ini digunakan untuk mengamati bagaimana tingkat permasalahan-permasalahan yang timbul di unit kerja dan apa saja rencana yang akan diterapkan peneliti jika bahan pengamatan ini menjadi judul penelitian.

2. Metode Kuesioner

Metode Kuesioner yaitu serentetan pertanyaan atau pernyataan serta bentuk instrumen lain yang digunakan untuk mengukur seluruh variabel yang akan diteliti dan dibentuk berdasarkan indikator-indikator yang kuat berdasarkan grandteori rujukan peneliti. Kuesioner merupakan kekuatan untuk memperoleh data dari responden yang akan diberi perlakuan. Kuesioner penelitian digunakan mulai tahap ujicoba sampai kepada pelaksanaan penelitian dengan menggunakan bentuk tes objektif. Hal ini disebabkan antara lain; luasnya materi yang dipaparkan pada setiap indikator dan mempermudah proses penskoran hasil pengujian yang akan diukur. Tes objektif merupakan tes yang terdiri dari item-item yang dijawab dengan jalan memilih salah satu alternatif jawaban tersedia.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Jenis

instrumen yang digunakan dalam penelitian ini antara lain lembar angket, ceklis (check-list) atau daftar centang. Penelitian ini menggunakan angket tertutup dalam bentuk skala sikap dari Likert, berupa pertanyaan atau pernyataan yang jawabannya berbentuk skala deskriptif.

Menurut Sugiyono (2013: 93), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Peneliti membuat angket yang berfungsi sebagai instrumen isian responden yang terkait dengan Variabel Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Kinerja. Untuk lebih memudahkan dalam menyusun instrumen maka perlu dibuat kisi-kisi yang memuat variabel, definisi operasional variabel, indikator, jumlah soal dan nomor soal dengan penyajian sebagai berikut :

Tabel 3.2 Kisi – kisi Questioner Instrumen

No.	Variabel	Defenisi Variabel	Indikator	Jlh Butir Perta Nyaan	Nomor Butir Soal
1.	Kepemimpinan (X 1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepemimpinan adalah sikap dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis agar tercapai efisiensi dan efektifitas guna mencapai tingkat produktifitas sesuai dengan yang telah ditetapkan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki akuntabilitas tinggi untuk memelopori perubahan organisasional sehingga bisa membuat perbedaan yang berarti. • Terbuka menerima ide inovatif untuk membangun komunikasi interpersonal yang positif. • Membangun kekuatan tanpa mengabaikan sisi kelemahan. • Berani menghadap tantangan. • Proaktif menyambut peluang. • Belajar dari pengalaman, stabil memperbaiki kesalahan. • Mengembangkan dan memotivasi peningkatan kemampuan SDM. 	8	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

			<ul style="list-style-type: none"> • Mengoptimalkan • penguasaan kompetensi sebagai pemimpin profesional • Memanfaatkan halo effect untuk membangun networking 		
2.	Kepuasan Kerja (X 2)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. ▪ Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesetiaan • Kemampuan • Kejujuran • Kreatifitas • Kepemimpinan • Tingkat gaji • Kepuasan kerja tidak langsung • Lingkungan kerja 	10	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18
3.	Kompensasi (X 3)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi yang setimpal dengan kinerjanya dapat meningkatkan kepuasan, sebaliknya jika tidak setimpal dapat mengakibatkan ketidakpuasan terhadap perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Gaji/upah • Tunjangan social • Tunjangan kesejahteraan • Insentif 	8	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26
4.	Kinerja Pegawai (Y)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kinerja merupakan tingkat hasil kerja atau kemampuan seseorang dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang diberikan baik dari segi kualitas maupun kuantitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas • Kuantitas • Ketepatan Waktu • Efektivitas • Kemandirian 	9	27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35

2. Penyusunan Instrumen Penelitian

Penyusunan Instrumen penelitian disesuaikan dengan definisi operasional yang telah diuraikan pada materi sebelumnya. Kuesioner dalam penelitian ini dirancang menggunakan indikator-indikator yang dikemukakan oleh beberapa ahli, yaitu Thoha (2011), Simamora (2004) dan Marihot (2002). Sedangkan pernyataan-pernyataan atau instrumen dalam setiap variabel yang digunakan

dalam penelitian ini disusun oleh peneliti dengan mengacu pada indikator penelitian dan dengan memodifikasi dari penelitian yang sudah ada.

Pernyataan atau instrumen variabel gaya kepemimpinan dimodifikasi dari instrumen penelitian yang digunakan oleh Widyastuti (2008), instrumen variabel kompensasi dimodifikasi dari instrumen yang digunakan dalam penelitian Dito (2010), instrumen dalam variabel kepuasan kerja dimodifikasi dari instrumen yang digunakan oleh Widyastuti (2008) serta instrumen dalam variabel kinerja karyawan diperoleh dengan modifikasi pada instrumen yang digunakan oleh Dito (2010) dan Mahesa (2010).

Adapun jenis tes obyektif yang digunakan dalam penelitian ini adalah standar pilihan skala Likert dengan uraian sebagai berikut:

Tabel 3.3 Skala Likert

Kode Pada Instrumen	Keterangan	Bobot
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
KS	Kurang Setuju	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Peneliti (2021)

3. Uji Instrumen Penelitian

a) Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu data yang dapat dipercaya kebenarannya sesuai dengan kenyataan. Menurut Sugiyono (2016:121) bahwa : “Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Data yang diperoleh dari penelitian itu adalah data empiris (teramati)

yang mempunyai kriteria tertentu yang valid. Validitas menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti.” Untuk mencari nilai validitas di sebuah item kita mengkorelasikan skor item dengan total item-item tersebut. jika ada item yang tidak memenuhi syarat, maka item tersebut tidak akan diteliti lebih lanjut. Syarat tersebut menurut Sugiyono (2013:179) yang harus dipenuhi yaitu harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Jika $r \geq 0,30$ maka item-item pernyataan dari kuesioner adalah valid.
- b. Jika $r \leq 0,30$ maka item-item pernyataan dari kuesioner dianggap tidak valid.

Semakin tinggi validitas suatu alat ukur, maka alat semakin tepat sasaran, atau menunjukkan relevansi dari apa yang seharusnya diukur. Suatu tes dapat dikatakan validitas tinggi apabila hasil tes tersebut menjalankan fungsi ukurannya, atau memberikan hasil ukur sesuai dengan makna dan tujuan diadakannya tes atau penelitian tersebut. Uji validitas instrument dapat menggunakan rumus korelasi. Rumus korelasi berdasarkan Pearson Product Moment adalah sebagai berikut :

$$r = \frac{n\sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{n\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r = Koefisien korelasi
- n = Banyaknya sampel
- $\sum X$ = Jumlah skor keseluruhan untuk *item* pertanyaan variabel X
- $\sum Y$ = Jumlah skor keseluruhan untuk *item* pertanyaan variabel Y

Aplikasi analisis yang digunakan untuk mengukur tingkat validitas data adalah dengan koefisien korelasi menggunakan bantuan software SPSS.

Korelasi setiap item pertanyaan dengan total nilai setiap variabel dilakukan dengan uji korelasi Pearson atau dengan rumus korelasi product moment. Dengan harga r product moment tabel pada taraf signifikansi 0,05. Sehingga data dapat dinyatakan valid dengan ketentuan bahwa jika r hitung $>$ r tabel.

Berdasarkan pengujiannya berdasarkan aplikasi SPSS maka diperoleh hasil pengujian tiap item questioner pada masing-masing variabel dan bila disederhanakan penyajiannya masing-masing variabel dan disesuaikan juga dengan perbandingan r tabel maka berikut ini uraian tabel penetapan hasil pengujiannya:

Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Data Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Item soal	Pearson Correlation	r tabel	Keterangan
Y_Q.1	.429**	0,2272	Valid
Y_Q.2	.647**	0,2272	Valid
Y_Q.3	.671**	0,2272	Valid
Y_Q.4	.472**	0,2272	Valid
Y_Q.5	.774**	0,2272	Valid
Y_Q.6	.269*	0,2272	Valid
Y_Q.7	.485**	0,2272	Valid
Y_Q.8	.546**	0,2272	Valid
Y_Q.9	.669**	0,2272	Valid

Sumber : Data Primer diolah 2021

Berdasarkan tabel di atas, perhitungan uji validitas data pada variabel kinerja pegawai (Y) dengan jumlah questioner sebanyak 9 item, terlihat juga bahwa pada masing-masing item, nilai r hitung $>$ r tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid. Sehingga semua item pernyataan dapat digunakan dalam penelitian dan layak dilanjutkan kepada uji reliabilitinya.

Setelah uji validitas data variabel Y telah dilakukan, maka berikutnya merupakan tabel kesimpulan hasil uji validitas variabel kepemimpinan (X_1)

dengan penyajian sebagai berikut:

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Data Variabel Kepemimpinan (X1)

Item soal	Pearson Correlation	r Tabel	Keterangan
X1_Q.1	.452**	0,2272	Valid
X1_Q.2	.597**	0,2272	Valid
X1_Q.3	.549**	0,2272	Valid
X1_Q.4	.501**	0,2272	Valid
X1_Q.5	.512**	0,2272	Valid
X1_Q.6	.092	0,2272	Valid
X1_Q.7	.520**	0,2272	Valid
X1_Q.8	.270*	0,2272	Valid

Sumber : Data Primer diolah 2021

Berdasarkan perhitungan uji validitas data pada variabel kepemimpinan (X1) dengan jumlah questioner sebanyak 8 item, dapat diketahui bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid. Sehingga semua item pernyataan dapat digunakan dalam penelitian dan layak dilanjutkan kepada uji reliabilitinya.

Kemudian tabel berikut ini merupakan penyajian kesimpulan hasil uji validitas variabel kepuasan kerja (X2).

Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Data Variabel Kepuasan Kerja (X2)

Item soal	Pearson Correlation	r tabel	Keterangan
X2_Q.1	.245*	0,2272	Valid
X2_Q.2	.551**	0,2272	Valid
X2_Q.3	.395**	0,2272	Valid
X2_Q.4	.463**	0,2272	Valid
X2_Q.5	.444**	0,2272	Valid
X2_Q.6	.493**	0,2272	Valid
X2_Q.7	.505**	0,2272	Valid
X2_Q.8	.476**	0,2272	Valid
X2_Q.9	.261*	0,2272	Valid
X2_Q.10	.188	0,2272	Valid

Sumber : Data Primer diolah 2021

Pada tabel uji validitas data untuk variabel kepuasan kerja (X2) dengan jumlah questioner sebanyak 10 item, dapat diketahui bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid. Sehingga semua item pernyataan dapat digunakan

dalam penelitian dan layak dilanjutkan kepada uji reliabilitinya.

Selanjutnya, tabel berikut ini merupakan penyajian kesimpulan hasil uji validitas variabel kompensasi (X3).

Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Data Variabel Kompensasi (X3)

Item soal	Pearson Correlation	r tabel	Keterangan
X3_Q.1	.473**	0,2272	Valid
X3_Q.2	.713**	0,2272	Valid
X3_Q.3	.495**	0,2272	Valid
X3_Q.4	.679**	0,2272	Valid
X3_Q.5	.561**	0,2272	Valid
X3_Q.6	.594**	0,2272	Valid
X3_Q.7	.549**	0,2272	Valid
X3_Q.8	.567**	0,2272	Valid

Sumber : Data Primer diolah 2021

Berdasarkan perhitungan uji validitas data pada variabel kompensasi (X3) dengan jumlah questioner sebanyak 8 item, terlihat bahwa pada masing-masing item, nilai r hitung > r tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua butir pernyataan dinyatakan valid. Sehingga semua item pernyataan dapat digunakan dalam penelitian dan layak dilanjutkan kepada uji reliabilitinya.

b) Uji Reliabilitas

Sebuah alat ukur atau pernyataan dalam angket dikategorikan reliable (andal), jika alat ukur yang digunakan dapat mengukur secara konsisten atau stabil meskipun pertanyaan yang sudah valid. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Untuk melihat reliabilitas masing-masing instrument yang digunakan, penulis menggunakan koefisien Cronbach alpha (α) dengan menggunakan fasilitas Aplikasi Software Statistical Product and Service

Solution for windows (SPSS) untuk jenis pengukuran interval. Suatu instrument dikatakan reliable jika nilai Cronbach alpha lebih besar dari batasan yang telah ditentukan yakni 0,6 atau nilai korelasi hasil perhitungan lebih besar dari pada nilai dalam table dan dapat digunakan untuk penelitian, yang dirumuskan berikut ini :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{St} \right)$$

Keterangan: α = Koefisien reabilitas
 k = Jumlah item pertanyaan yang diuji
 $\sum S_i^2$ = Jumlah varian skor tiap item
 St = Varians total

Hasil perhitungan berdasarkan formula di atas, bila diinterpretasikan dengan tingkat keterandalan korelasi menurut Sugiyono (2013 : 231) adalah sebagai berikut:

Tabel 3.8 Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 sampai dengan 0,199	Sangat Rendah
0,20 sampai dengan 0,399	Rendah
0,40 sampai dengan 0,599	Sedang
0,60 sampai dengan 0,799	Kuat
0,80 sampai dengan 1,000	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2013 : 231)

Pada hasil penelitiannya, Juliandi dkk (2015:139) menyatakan bahwa kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Pada hasil pengujian dan terdapat nilai Cronbach Alpha $\geq 0,6$ maka instrument variabel dapat dikatakan reliabel (terpercaya).
2. Pada hasil pengujian dan terdapat nilai Cronbach Alpha $\leq 0,6$ maka instrumen variabel adalah tidak reliabel (tidak terpercaya).

Berdasarkan pengujiannya berdasarkan aplikasi SPSS maka diperoleh hasil uji reliabilitas pada masing-masing Variabel Kepemimpinan (X1), Kepuasan Kerja (X2), Kompensasi (X3) dan Kinerja Pegawai (Y) adalah sebagai berikut :

Tabel 3.9 Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel

No	Variabel	Nilai Cronbach Alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan	0,654	Reliabel
2	Kepuasan Kerja	0,654	Reliabel
3	Kompensasi	0,738	Reliabel
4	Kinerja Pegawai	0,732	Reliabel

Sumber: Pengolahan data pada Aplikasi SPSS

Jika diterjemahkan berdasarkan pada tabel diatas maka dapat kita simpulkan bahwa nilai reliabilitas Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Kinerja Pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) pada variabel Kepemimpinan diatas adalah sebesar $0,654 > 0,6$, maka instrumen variabel Kepemimpinan dinyatakan reliabel.
- b. Nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) pada variabel Kepuasan Kerja diatas adalah $0,654 > 0,6$, maka instrumen variabel Kepuasan Kerja dinyatakan reliabel.
- c. Nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) pada variabel Kompensasi diatas adalah $0,738 > 0,6$, maka intrumen variabel Kompensasi dinyatakan reliabel.
- d. Nilai koefisien reliabilitas (Cronbach's Alpha) pada variabel Kinerja Pegawai diatas adalah $0,732 > 0,6$, maka intrumen variabel Kinerja Pegawai dapat dinyatakan reliabel.

G. Teknik Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ini digunakan untuk memberikan gambaran/deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yang berasal dari jawaban responden. Analisis ini memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan skewness (kemencengan distribusi) (Ghozali, 2011: 19).

2. Uji Asumsi Klasik

a) Uji Normalitas

Menurut Sugiyono dan Agus (2015: 321), “Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah sampel yang diambil berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Untuk menganalisis analisis normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai analisis normalitas salah satunya Kolmogorov-Smirnov”. Dalam penelitian ini uji normalitas menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Dasar pengambilan keputusan menggunakan taraf signifikansi 5%, jika nilai probabilitas (Sig.) $> 0,05$ maka distribusi data dinyatakan normal. Jika nilai probabilitas (Sig.) $< 0,05$ maka distribusi data dinyatakan tidak normal.

Menurut Singgih Santoso (2012:393) dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan profitabilitas (Asymtotic Significance). Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah nilai kesalahan taksiran model regresi mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah

memiliki distribusi data residual normal atau mendekati normal. Uji normalitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kolmogorov Smirnov Test menggunakan Program SPSS.

b) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Multikolinieritas dapat dilihat dari Variance Inflation Factor (VIF), bila nilai $VIF < 10$ dan nilai $tolerance > 0,10$ maka tidak ada gejala multikolinieritas (Ghozali, 2011: 105).

Sejalan dengan itu, (Singgih Santoso, 2012:234) mengatakan bahwa Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada sebuah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen yang ada dikeluarkan dari model, lalu pembuatan model regresi diulang kembali.

Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat pada besaran Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas adalah mempunyai angka tolerance mendekati 1. Batasan VIF adalah 10, jika nilai VIF dibawah 10, maka tidak

terjadi gejala multikolinieritas (Gujarati 2012:432). Menurut Singgih Santoso (2012:236) rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$VIF = \frac{1}{\text{Tolerance}} \quad \text{atau} \quad \text{Tolerance} = \frac{1}{VIF}$$

c) Uji Heterokedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011: 139). Penelitian ini dalam mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser, yakni dengan cara meregresi nilai absolute residual sebagai variabel dependen dengan masing-masing variabel independen. Model dinyatakan dengan masing-masing variabel independen. Model dinyatakan bebas masalah heteroskedastisitas jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 dan dinyatakan mengandung heteroskedastisitas jika signifikansi kurang dari 0,05.

d) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode t-1 (sebelumnya). Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Dalam penelitian ini digunakan uji Durbin-Watson (DW).

3. Analisis Jalur

Menurut Juliandi dkk (2015:165) Analisis jalur (Path Analysis) dikembangkan oleh Sewall Wright (1934). Analisis jalur dipergunakan apabila

secara teori kita yakin berhadapan dengan masalah yang berhubungan sebab akibat. Tujuannya adalah menerangkan akibat langsung dan tidak langsung seperangkat variabel, sebagai variabel penyebab, terhadap variabel lainnya yang merupakan variabel akibat.

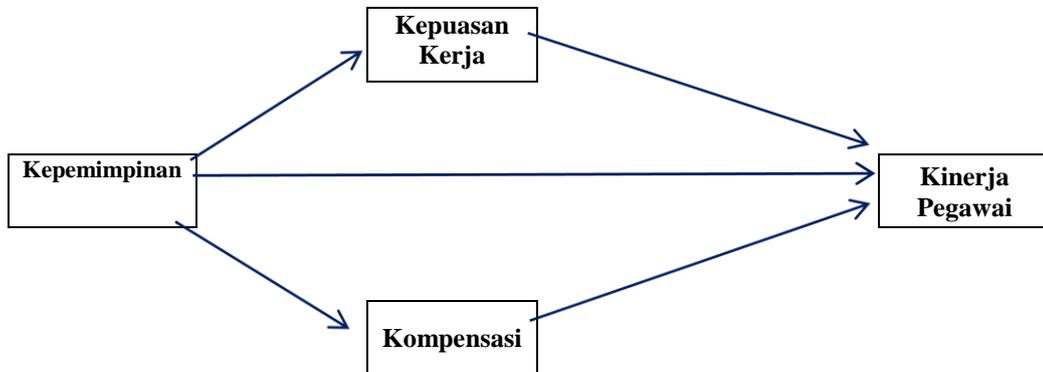
Bagian ini analisis jalur yang akan dicontohkan adalah analisis jalur dengan menyertakan variabel intervening. Variabel intervening adalah variabel yang menjadi perantara hubungan variabel bebas dengan variabel terikat. Beberapa istilah penting di dalam analisis jalur dibedakan sebagai berikut:

- a. Variabel eksogen (exogenous variable), yakni variabel yang mempengaruhi/ menjadi penyebab dalam suatu model penelitian. Dalam analisis regresi disebut variabel-variabel bebas (independent variable)
- b. Variabel endogen (endogenous variable), yakni variabel yang dipengaruhi/menjadi dampak dalam suatu model penelitian. Dalam analisis regresi disebut variabel-variabel terikat (dependent variable)
- c. Variabel residual (residual variable), variabel pengganggu (error disturbance) atau variabel lain yang tidak di ikutsertakan di dalam model penelitian, disimbolkan dengan ε .

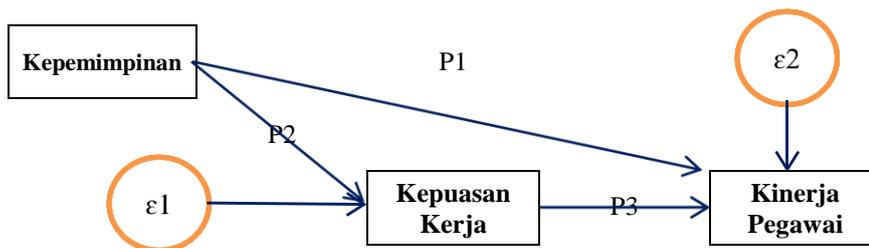
Didalam praktiknya, analisis jalur memiliki banyak model. Idealnya suatu model dikatakan adalah sebuah jalur jika sekaligus memiliki dua hal sekaligus, yakni:

- a. pengaruh langsung (pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen).
- b. pengaruh tidak langsung (pengaruh variabel eksogen terhadap endogen melalui variabel intervening)

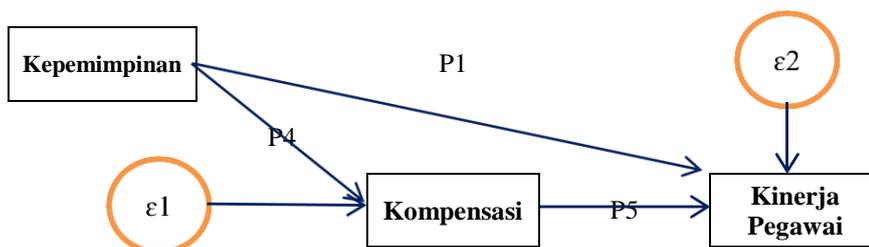
Berikut ini merupakan tampilan model analisis jalur untuk hipotesis VI dan hipotesis VII:



Gambar 3.1 Model Awal Konsep Berpikir Penelitian



Gambar 3.2 Model Struktur Analisis Jalur Hipotesis 6



Gambar 3.3 Model Struktur Analisis Jalur Hipotesis 7

ϵ_1 menunjukkan jumlah variance variabel kepuasan kerja yang tidak dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan dan variabel kompensasi.

Sedangkan ϵ_2 menunjukkan jumlah variance variabel kinerja karyawan yang tidak dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja, variabel gaya kepemimpinan dan variabel kompensasi.

Untuk mencari besarnya e_1 dan e_2 digunakan rumus :

$$\epsilon_1 = \sqrt{1 - R^2}$$

$$\epsilon_2 = \sqrt{1 - R^2}$$

(Ghozali, 2011: 251)

Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan struktural, yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan. Dalam penelitian ini persamaan yang digunakan dalam analisis jalur sebagai berikut :

$$Y_1 = PYX_1 + PYX_2 + \epsilon_1 \quad (\text{Persamaan 1})$$

$$Y = PYX_1 + PYX_2 + PYX_3 + \epsilon_2 \quad (\text{Persamaan 3})$$

1. Penafsiran Persamaan 1

Untuk penafsiran persamaan 1 selanjutnya menggunakan uji regresi secara simultan dan kemudian analisis atas hasil uji regresi tersebut dibagi menjadi dua yaitu melihat pengaruh secara simultan dan melihat pengaruh secara parsial.

- a. Melihat pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja secara simultan terhadap Kinerja Pegawai. Untuk kegiatan ini, dapat melihat pada hasil perhitungan dalam model *summary*, khususnya angka *R square*.
- b. Melihat pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.
 - i. Pengaruh antara Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai.

ii. Pengaruh antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.

2. Penafsiran Persamaan 2

Untuk penafsiran persamaan 2 yaitu menggunakan uji regresi secara simultan dan kemudian analisis atas hasil uji regresi tersebut dibagi menjadi dua yaitu melihat pengaruh secara simultan dan melihat pengaruh secara parsial.

a. Melihat pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai. Untuk kegiatan ini, dapat melihat pada hasil perhitungan dalam model *summary*, khususnya angka *R square*.

b. Melihat pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi secara parsial terhadap Kinerja Pegawai.

i. Pengaruh antara Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai.

ii. Pengaruh antara Kompensasi dan Kinerja Pegawai.

3. Penafsiran Persamaan 3

Untuk penafsiran persamaan 3 yaitu menggunakan uji regresi secara simultan untuk melihat pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Kompensasi secara simultan terhadap Kinerja Pegawai.

4. Perhitungan pengaruh

a. Pengaruh langsung (*direct effect* atau DE)

Sarwono (2007: 46), menjelaskan bahwa untuk mengetahui pengaruh langsung (*direct effect* atau DE), digunakan formula sebagai berikut :

1) Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

$$X_1 \rightarrow X_2$$

2) Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kompensasi

$$X_2 \rightarrow Y$$

- 3) Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

$$X_1 \rightarrow Y$$

- 4) Pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

$$X_2 \rightarrow Y$$

- 5) Pengaruh variabel Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai.

$$X_3 \rightarrow Y$$

- b. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect* atau IE)

Sarwono (2007: 46), menjelaskan bahwa untuk mengetahui pengaruh tidak langsung (*indirect effect* atau IE) digunakan formula sebagai berikut :

- 1) Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

$$X_1 \rightarrow X_2 \rightarrow Y$$

- 2) Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

$$X_1 \rightarrow X_3 \rightarrow Y$$

- c. Pengaruh total (*total effect*)

Sarwono (2007: 47), menjelaskan bahwa untuk mengetahui pengaruh total (*total effect*) digunakan formula sebagai berikut :

- 1) Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

$$X_1 \rightarrow X_2 \rightarrow Y$$

- 2) Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kompensasi

$$X_1 \rightarrow X_3 \rightarrow Y$$

- 3) Pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

$$X_1 \rightarrow Y$$

- 4) Pengaruh Variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja dan Kompensasi

$$X_1 \rightarrow X_2 + X_3 \rightarrow Y$$

- 5) Membuat diagram jalur untuk model II dengan memperhatikan pengaruh-pengaruh baik secara tidak langsung, langsung, dan pengaruh total.
- 6) Menentukan kesimpulan-kesimpulan dari penelitian ini mengenai pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja dan Kompensasi baik secara gabungan maupun secara parsial.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data Penelitian

Data pada penelitian ini terdiri dari empat variabel, yaitu: Kepemimpinan (X_1), Kepuasan Kerja (X_2), Kompensasi (X_3), dan Kinerja Pegawai (Y). Berdasarkan pengolahan data akan diuraikan tentang deskripsi data, tingkat kecenderungan masing-masing variabel penelitian, pengujian persyaratan analisis dan pengujian hipotesis.

Teknis perolehan data primer dilakukan dengan membagikan angket langsung kepada responden dan mentabulasikannya. Jumlah sampel responden yang mencakup unsur pada lingkungan dinas yang berhubungan langsung terhadap pimpinan dinas sebanyak 75 orang.

Seluruh responden dalam penelitian ini akan diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia responden dan masa kerja responden. Identifikasi ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik secara umum responden penelitian.

1. Jenis Kelamin Responden

Identifikasi pertama yang dilakukan yaitu mengidentifikasi berdasarkan jenis kelamin responden. Berikut ini merupakan tabel yang memuat kesimpulan besaran proporsi responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4.1 Gender Respondent

		Jenis Kelamin		
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	Pria	35	46,67	46,67
	Wanita	40	53,33	53,33
Total		75	100	100

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

Dari tabel 4.1 dapat diketahui bahwa data responden berdasarkan jenis kelaminnya adalah bahwa jumlah pria sebanyak 35 orang (46,67%) sedangkan jumlah responden wanita sebanyak 40 orang (53,33%). Berdasarkan hal itu, dapat disimpulkan bahwa responden pada penelitian ini didominasi oleh wanita.

2. Pendidikan Terakhir Responden

Identifikasi kedua yaitu mengidentifikasi berdasarkan pendidikan terakhir responden. Berikut ini merupakan tabel yang memuat kesimpulan besaran proporsi responden berdasarkan pendidikan terakhir:

Tabel 4.2 Pendidikan Terakhir

		Pendidikan		
		Frequency	Percent	Valid Percent
Valid	S1	71	94,67	94,67
	S2	4	5,33	5,33
Total		75	100	100

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa klasifikasi responden berdasarkan pendidikan terakhir adalah sebanyak 71 orang yang

berpendidikan S1 (94,67%), dan 4 orang yang berpendidikan S2 (5,33%). Kesimpulannya bahwa responden pada penelitian ini, dominan berpendidikan sarjana (S1).

3. Usia Responden

Identifikasi ketiga yang dilakukan yaitu mengidentifikasi berdasarkan usia responden. Berikut ini merupakan tabel yang memuat kesimpulan besaran proporsi responden berdasarkan Usia Responden:

Tabel 4.3 Usia Responden

		Usia Responden			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	33 – 40	17	22,67	22,67	22,67
	41 – 50	32	43	43	77,33
	51 – 60	26	34,67	34,67	100
Total		75	100	100	

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

Table 4.3 merupakan identifikasi data responden berdasarkan usia responden. Pada tabel, usia responden telah disusun berdasarkan kelompoknya yaitu kelompok dengan interval usia 33 – 40 tahun, 41 – 50 tahun dan 51 – 60 tahun. Berdasarkan hasil olahan, terlihat bahwa usia responden pada kelompok dengan interval usia 33 – 40 tahun berjumlah 17 orang (22,67%) sedangkan pada kelompok dengan interval usia 41 – 50 tahun berjumlah 32 orang (43%) dan kelompok dengan interval usia 51 – 60 tahun berjumlah 26 orang (34,67%). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa usia responden pada penelitian ini didominasi oleh kelompok dengan interval usia 41 – 50 tahun.

4. Masa Kerja Responden

Identifikasi Selanjutnya untuk diperoleh deskripsinya yaitu mengidentifikasi responden berdasarkan masa kerja responden. Berikut ini tabel yang menampilkan data hasil identifikasi responden berdasarkan masa kerja.

Tabel 4.4 Masa Kerja

		Masa Kerja		Valid Percent	Cumulative Percent
		Frequency	Percent		
Valid	≤10	17	22,67	22,67	22,67
	11 – 15	18	24	24	24
	16 – 20	16	21,33	21,33	53,33
	> 20	24	32	32	100
Total		75	100	100	

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

Pada tabel 4.4 terlihat identifikasi data responden berdasarkan masa kerja. Data tersebut telah dikelompokkan yaitu kelompok responden dengan masa kerja ≤ 10 tahun, 11 – 15 tahun, 16 – 20 tahun dan yang > 20 tahun. Besaran masing-masing yaitu masa kerja ≤ 10 tahun sebanyak 17 orang (22,67%), masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 18 orang (24%), masa kerja 16 – 20 tahun sebanyak 16 orang (21,33%) dan masa kerja > 20 tahun sebanyak 24 orang (32%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden pada penelitian ini didominasi oleh responden dengan masa kerja > 20 tahun yaitu sebanyak 24 orang atau sebesar 32%.

2. Analisis Deskriptif Variabel

Untuk mendeskripsikan data yang berhubungan dengan variabel-variabel pada penelitian umumnya menggunakan statistik deskriptif. Melalui penggunaan

statistik deskriptif didapatkan skor rata-rata (mean), median, modus, simpangan baku, dan varians dari setiap variabel sehingga dapat dideskripsikan variabel penelitian. Selanjutnya, untuk mengidentifikasi kecenderungan setiap variabel dalam penelitian ini, digunakan rerata skor ideal dan simpangan baku ideal. Dalam (Sitompul, 2017) dijelaskan bahwa untuk mengetahui kategori kecenderungan dari data masing-masing variabel yang diteliti dilakukan dengan uji kecenderungan, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Dihitung Skor Tertinggi Ideal (stt) dan Skor Terendah Ideal (str).
2. Dihitung rata-rata skor ideal (Mi) dan standart deviasi ideal (SDi), sebagai berikut:

$$Mi = \frac{Stt + Str}{2}$$

Sedangkan

$$Sdi = \frac{Stt - Str}{6}$$

dimana:

Stt : Skor tertinggi

Str : Skor terendah

3. Dari besaran Mi dan SDi yang diperoleh dapat ditentukan empat kategori kecenderungan sebagai berikut:

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------|
| 1) $> Mi + 1.5 Sdi$ | kategori cenderung tinggi |
| 2) $Mi \text{ s/d } Mi + 1.5 Sdi$ | kategori cenderung cukup |
| 3) $Mi - 1.5 SDi \text{ s/d } Mi$ | kategori cenderung kurang |
| 4) $< Mi - 1.5 Sdi$ | kategori cenderung rendah |

Untuk menyajikan statistik deskripsi sehingga dapat diketahui beberapa data deskriptif yang meliputi: nilai rata-rata (mean), nilai tengah (median), nilai yang

sering muncul (modus), simpangan baku (standard deviation), varians (variance), rentang (range), skor terendah (minimum score), skor tertinggi (maksimum score), dan distribusi frekuensi masing-masing variabel, maka digunakan perhitungan menggunakan aplikasi

Berikut ini ditampilkan perhitungan hasil statistik dasar keempat data variabel penelitian dengan menggunakan SPSS 16.

Tabel 4.5 Ringkasan deskripsi data setiap variabel

Statistics						
		Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kompensasi	Kinerja Pegawai	
N	Valid	75	75	75	75	75
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		32.27	40.11	32.93	38.51	
Median		32.21a	40.41a	32.42a	39.22a	
Mode		31	39b	30	40	
Std. Deviation		2.440	2.998	3.073	3.160	
Variance		5.955	8.988	9.441	9.983	
Skewness		.094	-.189	.271	-.257	
Std. Error of Skewness		.277	.277	.277	.277	
Kurtosis		-.553	-.270	-1.170	-.949	
Std. Error of Kurtosis		.548	.548	.548	.548	
Range		11	14	11	11	
Minimum		27	33	28	33	
Maximum		38	47	39	44	
Sum		2420	3008	2470	2888	
a. Calculated from grouped data.						
b. Multiple modes exist. The smallest value is shown						

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

a. Deskripsi Data Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Tabulasi jawaban angket merupakan langkah untuk melihat bagaimana konfigurasi jawaban responden berdasarkan isian questioner yang telah dihimpun. Berikut ini merupakan penyajian data dari tabulasi jawaban angket pada Variabel Kinerja Pegawai (Y) yang dirangkum dalam tabel 4..... berikut ini:

Tabel 4.6 Tabulasi Jawaban Angket Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	44	59	27	36	4	5	0	0	0	0	75	100
2	38	51	25	33	12	16	0	0	0	0	75	100
3	29	39	41	55	5	7	0	0	0	0	75	100
4	11	15	49	65	15	20	0	0	0	0	75	100
5	25	33	36	48	14	19	0	0	0	0	75	100
6	38	51	29	39	8	11	0	0	0	0	75	100
7	22	29	50	67	3	4	0	0	0	0	75	100
8	25	33	44	59	6	8	0	0	0	0	75	100
9	31	41	36	48	8	11	0	0	0	0	75	100

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

Variabel Kinerja Pegawai (Y) diukur melalui angket dan terdiri dari 9 butir pernyataan dengan pengukuran dengan Skala *Likert* yang terdiri dari 5 alternatif jawaban. Berdasarkan data yang diperoleh dengan menggunakan SPSS 16 *for Windows* seperti yang tertera pada tabel 4.5 Ringkasan deskripsi data setiap variable, diketahui bahwa skor terendah 33 dan tertinggi 44. Rata-rata skor (mean) sebesar 38,51, median 39,22, modus sebesar 40, varians sebesar 9,983 dan simpangan baku (*standard deviation*) 3,160. Sesuai perhitungan statistik deskriptif yang dilakukan, data diklasifikasikan kedalam 4 interval kelas seperti yang tertera pada tabel di bawah ini:

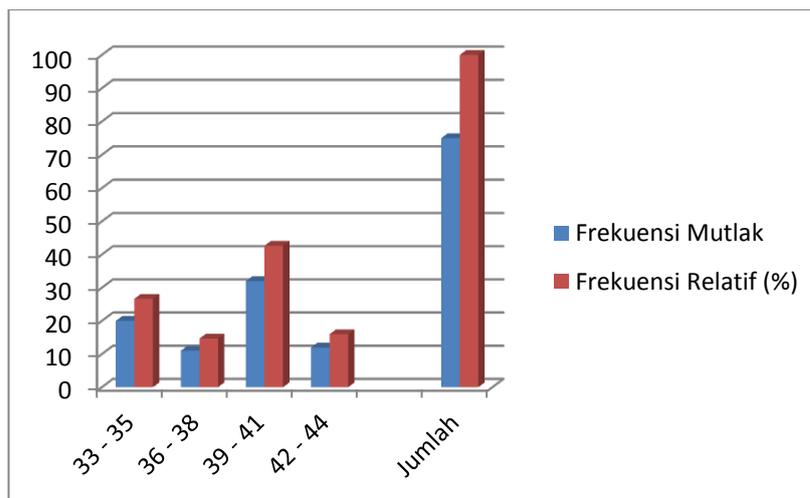
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Kelas Interval	Frekuensi Mutlak	Frekuensi Relatif (%)
1	33 – 35	20	26,67
2	36 – 38	11	14,67
3	39 – 41	32	42,67
4	42 – 44	12	16
	Jumlah	75	100,00

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

Data yang diperoleh dari 75 responden diklasifikasikan dalam 4 kelompok. Sejumlah 20 responden berada pada interval skor 33 – 35 (26,67%),

11 responden berada pada interval 36 – 38 (14,67%), 32 responden berada pada interval 39 – 41 (42,67%) dan 12 responden berada pada interval 42 – 44 (16%). Adapun gambar histogram untuk distribusi frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y) yaitu:



Gambar 4.1 Histogram Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Kemudian untuk distribusi frekuensi dari Variabel Kinerja Pegawai (Y) yaitu:

1. Menentukan rentang kelas. Rentang kelas dapat dicari dengan rumus :

$$\begin{aligned}
 \text{Rentang Kelas (R)} &= \text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah} \\
 &= 44 - 33 \\
 &= 11
 \end{aligned}$$

2. Menentukan jumlah kelas, yaitu:

$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah kelas (K)} &= 1 + (3.3) \log N \\
 &= 1 + (3.3) \log 75 \\
 &= 1 + (3.3) 1,87506 \\
 &= 7,187 \\
 &= 7 \text{ (pembulatan)}
 \end{aligned}$$

3. Menentukan panjang kelas interval

$$\text{Panjang kelas interval (P)} = \frac{\text{rentang kelas}}{\text{kelas interval}}$$

$$\begin{aligned}
 &= \frac{11}{7} \\
 &= 1,571 \\
 &= 2 \text{ (pembulatan)}
 \end{aligned}$$

Selanjutnya dilakukan perhitungan untuk kecenderungan melihat pada variable Variabel Kinerja Pegawai (Y). Nilai kecenderungan masing-masing skor variabel digunakan skor ideal dari subjek penelitian sebagai kriteria perbandingan untuk penentuan kategorinya. Skor Mean Ideal (Mi) dan Standar Deviasi Ideal (SDi) diperoleh berdasarkan rumus berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Mi} &= \frac{1}{2} (\text{skor maksimal} + \text{skor minimal}) \\
 &= \frac{1}{2} (44 + 33) \\
 &= 38,5 \\
 \text{SDi} &= \frac{1}{6} (\text{skor maksimal} - \text{skor minimal}) \\
 &= \frac{1}{6} (44 - 33) \\
 &= 1,83 \\
 1.5 (\text{SDi}) &= 1.5 \times (1,83) \\
 &= 2,75 \\
 \text{Mi} + 1.5 (\text{SDi}) &= 38,5 + 2,75 \\
 &= 41,25 \\
 &= 41 \text{ (pembulatan)} \\
 \text{Mi} - 1.5 (\text{SDi}) &= 38,5 - 2,75 \\
 &= 35,75 \\
 &= 36 \text{ (pembulatan)}
 \end{aligned}$$

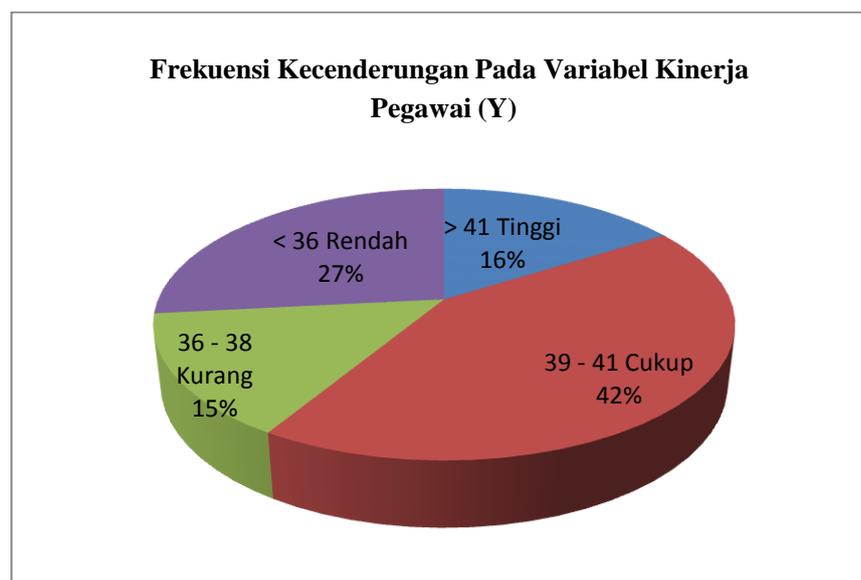
Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh *mean* ideal (Mi) adalah 38,5 dan standar deviasi ideal (SDi) adalah 1,83. Nilai $\text{Mi} + 1.5 (\text{SDi})$ adalah 41 sedangkan nilai $\text{Mi} - 1.5 (\text{SDi})$ adalah 36. Sehingga tabel kecenderungan frekuensi masing-masing kategori dapat dilihat pada table dibawah ini:

Tabel 4.8 Kecenderungan Pada Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Rentang skor	Kategori	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
1	> 41	Tinggi	12	16
2	39 – 41	Cukup	32	42,67
3	36 – 38	Kurang	11	14,67
4	< 36	Rendah	20	26,67
		Jumlah	75	100

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

Berdasarkan tabel tentang distribusi frekuensi kecenderungan pada Variabel Kinerja Pegawai (Y) di atas, menunjukkan bahwa sejumlah 26,67% Kinerja Pegawai pada kategori rendah, 14,67% pada kategori kurang, 42,67% pada kategori cukup dan sejumlah 16% pada kategori tinggi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dalam kategori cukup. Berikut ini gambaran kecenderungan variable kinerja pegawai dalam *pie chart* sebagai berikut:

**Gambar 4.2 Pie chart kecenderungan pada variabel kinerja pegawai (Y)**

b. Deskripsi Data Variabel Kepemimpinan (X_1)

Tabulasi jawaban angket merupakan langkah untuk melihat bagaimana konfigurasi jawaban responden berdasarkan isian questioner yang telah dihimpun. Berikut ini merupakan penyajian data dari tabulasi jawaban angket pada Variabel Kepemimpinan seperti yang dirangkum dalam tabel 4..... berikut ini:

Tabel 4.9 Tabulasi Jawaban Angket Variabel Kepemimpinan (X_1)

No	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	20	44	59	16	21	0	0	0	0	75	100
2	22	29	33	44	20	27	0	0	0	0	75	100
3	18	24	36	48	21	28	0	0	0	0	75	100
4	26	35	34	45	15	20	0	0	0	0	75	100
5	25	33	29	39	21	28	0	0	0	0	75	100
6	15	20	46	61	14	19	0	0	0	0	75	100
7	19	25	40	53	16	21	0	0	0	0	75	100
8	20	27	38	51	17	23	0	0	0	0	75	100

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

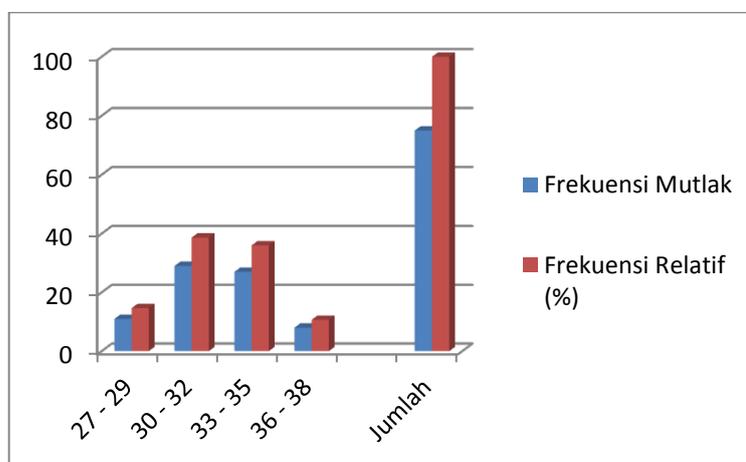
Variabel Kepemimpinan (X_1) diukur melalui angket dan terdiri dari 8 butir pernyataan dengan pengukuran dengan Skala *Likert* yang terdiri dari 5 alternatif jawaban. Berdasarkan data yang diperoleh dengan menggunakan SPSS 16 *for Windows* sebagaimana tertera pada tabel 4.5 diketahui bahwa skor terendah 27 dan tertinggi 38. Rata-rata skor (mean) sebesar 32,27, median 32,21, modus sebesar 31, varians sebesar 5,955 dan simpangan baku (*standard deviation*) 2,440. Sesuai perhitungan statistik deskriptif yang dilakukan, data diklasifikasikan kedalam 4 interval kelas tertera pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kepemimpinan (X₁)

No	Kelas Interval	Frekuensi Mutlak	Frekuensi Relatif (%)
1	27 - 29	11	14,67
2	30 - 32	29	38,67
3	33 - 35	27	36
4	36 - 38	8	10,67
	Jumlah	75	100,00

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

Data yang diperoleh dari 75 responden diklasifikasikan dalam 4 kelompok dimana sejumlah 11 responden berada pada interval skor 27 – 29 (14,67%), 29 responden berada pada interval 30 - 32 (38,67%), 27 responden berada pada interval 33 - 35 (36%) dan 8 responden berada pada interval 36 - 38 (10,67%). Adapun gambar histogram untuk distribusi frekuensi Variabel Kepemimpinan (X₁) yaitu:

**Gambar 4.3 Histogram Variabel Kepemimpinan (X₁)**

Kemudian untuk distribusi frekuensi dari Variabel Kepemimpinan (X₁) yaitu:

1. Menentukan rentang kelas. Rentang kelas dapat dicari dengan rumus :

$$\begin{aligned}
 \text{Rentang kelas (R)} &= \text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah} \\
 &= 38 - 27 \\
 &= 11
 \end{aligned}$$

2. Menentukan jumlah kelas, yaitu:

$$\begin{aligned}
 \text{Jumlah kelas (K)} &= 1 + (3.3) \log N \\
 &= 1 + (3.3) \log 75 \\
 &= 1 + (3.3) 1,87506 \\
 &= 7,187 \\
 &= 7 \text{ (pembulatan)}
 \end{aligned}$$

3. Menentukan panjang kelas interval

$$\begin{aligned}
 \text{Panjang kelas interval (P)} &= \frac{\text{rentang kelas}}{\text{kelas interval}} \\
 &= \frac{11}{7} \\
 &= 1,571 \\
 &= 2 \text{ (pembulatan)}
 \end{aligned}$$

Nilai kecenderungan masing-masing skor variabel digunakan skor ideal dari subjek penelitian sebagai kriteria perbandingan. Skor Mean Ideal (Mi) dan Standar Deviasi Ideal (SDi) diperoleh berdasarkan rumus berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Mi} &= \frac{1}{2} (\text{skor maksimal} + \text{skor minimal}) \\
 &= \frac{1}{2} (38 + 27) \\
 &= 32,5
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{SDi} &= \frac{1}{6} (\text{skor maksimal} - \text{skor minimal}) \\
 &= \frac{1}{6} (38 - 27) \\
 &= 1,83
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 1.5 (\text{SDi}) &= 1.5 \times (1,83) \\
 &= 2,745
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Mi} + 1.5 (\text{SDi}) &= 32,5 + 2,745 \\
 &= 35,245
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Mi} - 1.5 (\text{SDi}) &= 32,5 - 2,745 \\
 &= 29,755
 \end{aligned}$$

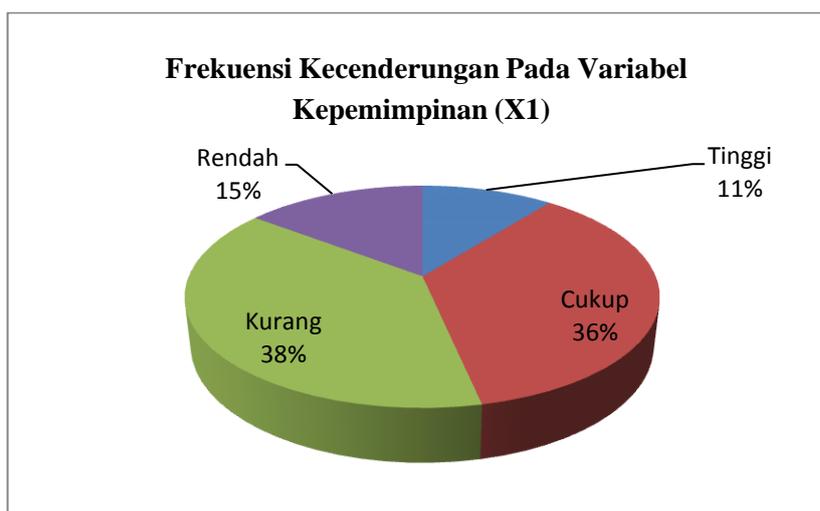
Berdasarkan perhitungan diatas, Variabel Kepemimpinan (X_1) dapat dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 4.11 Kategori Kecenderungan Kepemimpinan

No	Rentang skor	Kategori	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
1	> 35	Tinggi	8	10,67
2	33 – 35	Cukup	27	36
3	30 – 32	Kurang	29	38,67
4	< 30	Rendah	11	14,67
		Jumlah	75	100

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.11, distribusi frekuensi kecenderungan pada Variabel Kepemimpinan (X_1) di atas, menunjukkan bahwa sejumlah 14,67% memahami kepemimpinan pada kategori rendah, 38,67% memahami kepemimpinan pada kategori kurang, 36% memahami kepemimpinan pada kategori cukup dan sejumlah 10,67% memahami kepemimpinan pada kategori tinggi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pemahaman pegawai tentang kepemimpinan dalam kategori kurang. Berikut ini gambaran kecenderungan variable kinerja pegawai dalam *pie chart* sebagai berikut:



Gambar 4.4 Pie chart kecenderungan pada Variabel Kepemimpinan (X_1)

c. Deskripsi Data Variabel Kepuasan Kerja (X_2)

Tabulasi jawaban angket dilakukan untuk melihat bagaimana konfigurasi jawaban responden berdasarkan isian questioner yang telah dihimpun. Berikut ini merupakan penyajian data dari tabulasi jawaban angket pada Variabel Kepemimpinan seperti yang dirangkum dalam tabel 4..... berikut ini:

Tabel 4.12 Tabulasi Jawaban Angket Variabel Kepuasan Kerja (X_2)

No	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	22	29	40	53	13	17	0	0	0	0	75	100
2	18	24	35	47	22	29	0	0	0	0	75	100
3	20	27	39	52	16	21	0	0	0	0	75	100
4	30	40	33	44	12	16	0	0	0	0	75	100
5	29	39	31	41	15	20	0	0	0	0	75	100
6	13	17	38	51	24	32	0	0	0	0	75	100
7	17	23	29	39	27	36	2	3	0	0	75	100
8	18	24	43	57	14	19	0	0	0	0	75	100
9	23	31	38	51	11	15	0	0	3	4	75	100
10	15	20	33	44	24	32	3	4	0	0	75	100

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

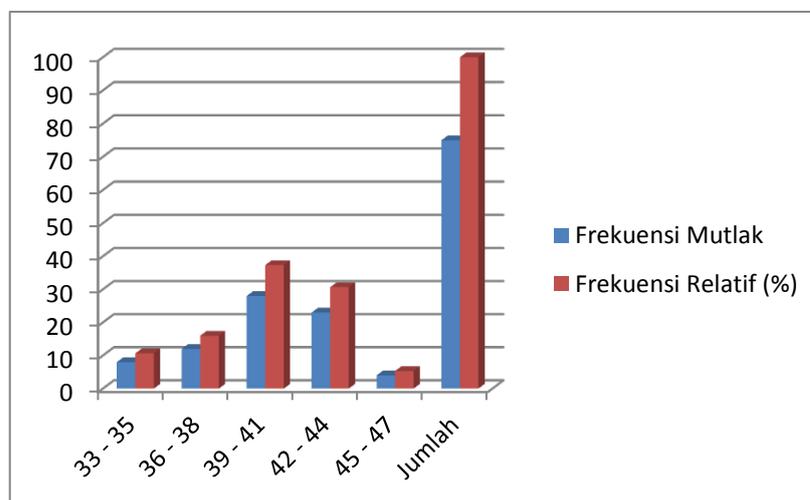
Variabel Kepuasan Kerja (X_2) diukur melalui angket dan terdiri dari 10 butir pernyataan dengan pengukuran dengan Skala *Likert* yang terdiri dari 5 alternatif jawaban. Berdasarkan data yang diperoleh dengan menggunakan SPSS 16 *for Windows* sebagaimana tertera pada tabel 4.5 diketahui bahwa skor terendah 33 dan tertinggi 47. Rata-rata skor (mean) sebesar 40,11, median 40,41, modus sebesar 39, varians sebesar 8,988 dan simpangan baku (*standard deviation*) 2,998. Sesuai perhitungan statistik deskriptif yang dilakukan, data diklasifikasikan kedalam 5 interval kelas tertera pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kepuasan Kerja (X_2)

No	Kelas Interval	Frekuensi Mutlak	Frekuensi Relatif (%)
1	33 - 35	8	10,67
2	36 - 38	12	16
3	39 - 41	28	37,33
4	42 - 44	23	30,67
5	45 - 47	4	5,33
	Jumlah	75	100,00

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

Data yang diperoleh dari 75 responden diklasifikasikan dalam 5 kelompok dimana sejumlah 8 responden berada pada interval skor 33 - 35 (10,67%), 12 responden berada pada interval 36 - 38 (16%), 28 responden berada pada interval 39 - 41 (37,33%), 23 responden berada pada interval 42 - 44 (30,67%) dan 4 responden pada interval kelas 45 - 47 (5,33%). Adapun gambar histogram untuk distribusi frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (X_2) yaitu:



Gambar Histogram Variabel Kepuasan Kerja (X_2)

Kemudian untuk distribusi frekuensi dari Variabel Kepuasan Kerja (X_2) yaitu:

1. Menentukan rentang kelas. Rentang kelas dapat dicari dengan rumus :

$$\text{Rentang kelas (R)} = \text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}$$

$$= 47-33$$

$$= 14$$

2. Menentukan jumlah kelas, yaitu:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah kelas (K)} &= 1 + (3.3) \log N \\ &= 1 + (3.3) \log 75 \\ &= 1 + (3.3) 1,87506 \\ &= 7,187 \\ &= 7 \text{ (pembulatan)} \end{aligned}$$

3. Menentukan panjang kelas interval,

$$\begin{aligned} \text{Panjang kelas interval (P)} &= \frac{\text{rentang kelas}}{\text{kelas interval}} \\ &= \frac{14}{7} \\ &= 2 \end{aligned}$$

Nilai kecenderungan masing-masing skor variabel digunakan skor ideal dari subjek penelitian sebagai kriteria perbandingan. Skor Mean Ideal (M_i) dan Standar Deviasi Ideal (SD_i) diperoleh berdasarkan rumus berikut:

$$\begin{aligned} M_i &= \frac{1}{2} (\text{skor maksimal} + \text{skor minimal}) \\ &= \frac{1}{2} (47 + 33) \\ &= 40 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} SD_i &= \frac{1}{6} (\text{skor maksimal} - \text{skor minimal}) \\ &= \frac{1}{6} (47 - 33) \\ &= 2,33 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 1.5 (SD_i) &= 1.5 \times (2,33) \\ &= 3,495 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} M_i + 1.5 (SD_i) &= 40 + 3,495 \\ &= 43,495 \\ &= 43 \end{aligned}$$

$$M_i - 1.5 (SD_i) = 40 - 3,495$$

$$= 36,505$$

$$= 37$$

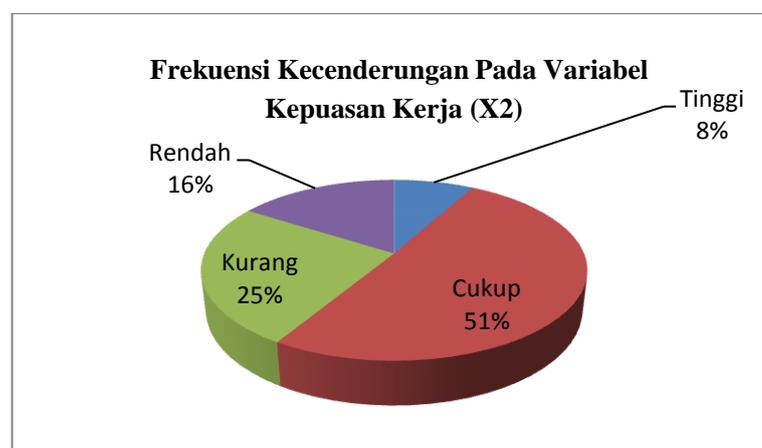
Berdasarkan perhitungan diatas, Variabel Kepuasan Kerja (X_2) dapat dikategorikan sebagai berikut:

Tabel 4.7. Kategori Kecenderungan Kepuasan Kerja (X_2)

No	Rentang skor	Kategori	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
1	> 43	Tinggi	6	8
2	40 - 43	Cukup	38	50,67
3	37 - 39	Kurang	19	25,33
4	< 37	Rendah	12	16
		Jumlah	75	100

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

Berdasarkan table...., distribusi frekuensi kecenderungan pada Variabel Kepuasan Kerja di atas, menunjukkan bahwa sejumlah 16% memahami kepuasan kerja pada kategori rendah, 25,33% memahami kepuasan kerja pada kategori kurang, 50,67% memahami kepuasan kerja pada kategori cukup dan sejumlah 8% memahami kepuasan kerja pada kategori tinggi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pemahaman pegawai tentang kepemimpinan dalam kategori kurang. Berikut ini gambaran kecenderungan variable kinerja pegawai dalam *pie chart* sebagai berikut:



Gambar ... *Pie chart* kecenderungan pada variabel kepuasan kerja (X_2)

d. Deskripsi Data Variabel Kompensasi (X_3)

Tabulasi jawaban angket dilakukan untuk melihat bagaimana konfigurasi jawaban responden berdasarkan isian questioner yang telah dihimpun. Berikut ini merupakan penyajian data dari tabulasi jawaban angket pada Variabel Kompensasi (X_3)

seperti yang dirangkum dalam tabel 4..... berikut ini:

Tabel 4.... Tabulasi Jawaban Angket Variabel Variabel Kompensasi (X_3)

No	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	40	34	45	11	15	0	0	0	0	75	100
2	27	36	40	53	8	11	0	0	0	0	75	100
3	17	23	42	56	16	21	0	0	0	0	75	100
4	18	24	43	57	14	19	0	0	0	0	75	100
5	21	28	36	48	18	24	0	0	0	0	75	100
6	19	25	42	56	14	19	0	0	0	0	75	100
7	23	31	40	53	12	16	0	0	0	0	75	100
8	18	24	47	63	10	13	0	0	0	0	75	100

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

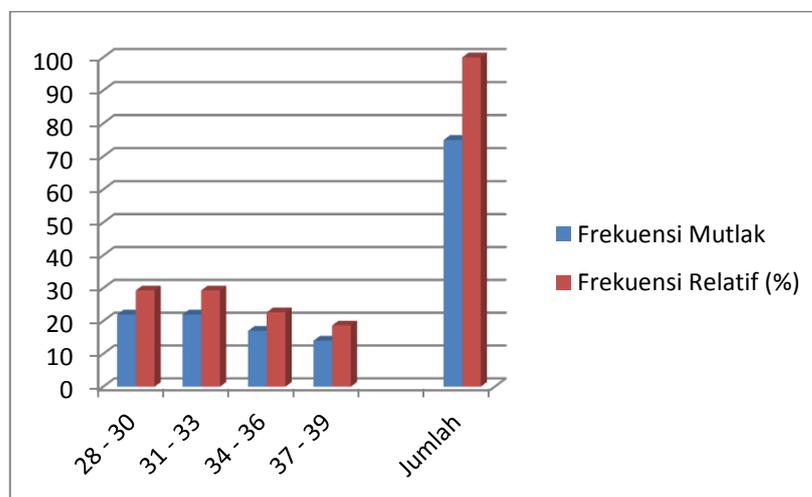
Variabel Kompensasi (X_3) diukur melalui angket dan terdiri dari 8 butir pernyataan dengan pengukuran dengan Skala *Likert* yang terdiri dari 5 alternatif jawaban. Berdasarkan data yang diperoleh dengan menggunakan SPSS 16 *for Windows* sebagaimana tertera pada tabel 4.5 diketahui bahwa skor terendah 28 dan tertinggi 39. Rata-rata skor (mean) sebesar 32,93, median 32,42, modus sebesar 30, varians sebesar 9,441 dan simpangan baku (*standard deviation*) 3,073. Sesuai perhitungan statistik deskriptif yang dilakukan, data diklasifikasikan kedalam 4 interval kelas tertera pada tabel di bawah ini:

Tabel ... Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kompensasi (X_3)

No	Kelas Interval	Frekuensi Mutlak	Frekuensi Relatif (%)
1	28 - 30	22	29,33
2	31 - 33	22	29,33
3	34 - 36	17	22,67
4	37 - 39	14	18,67
	Jumlah	75	100,00

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

Data yang diperoleh dari 75 responden diklasifikasikan dalam 4 kelompok dimana sejumlah 22 responden berada pada interval skor 28-30 (29,33%), 22 responden berada pada interval 31-33 (29,33%), 17 responden berada pada interval 22,67 (37,33%) dan 14 responden berada pada interval 37-39 (18,67%). Adapun gambar histogram untuk distribusi frekuensi Variabel Kompensasi (X_3) yaitu:

Gambar Histogram Variabel Kompensai (X_3)

Kemudian untuk distribusi frekuensi dari Variabel Kompensasi (X_3) yaitu:

1. Menentukan rentang kelas. Rentang kelas dapat dicari dengan rumus :

$$\begin{aligned} \text{Rentang kelas (R)} &= \text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah} \\ &= 39 - 28 \end{aligned}$$

$$= 11$$

2. Menentukan jumlah kelas, yaitu:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah kelas (K)} &= 1 + (3.3) \log N \\ &= 1 + (3.3) \log 75 \\ &= 1 + (3.3) 1,87506 \\ &= 7,187 \\ &= 7 \text{ (pembulatan)} \end{aligned}$$

3. Menentukan panjang kelas interval

$$\begin{aligned} \text{Panjang kelas interval (P)} &= \frac{\text{rentang kelas}}{\text{kelas interval}} \\ &= \frac{11}{7} \\ &= 1,571 \\ &= 2 \text{ (pembulatan)} \end{aligned}$$

Nilai kecenderungan masing-masing skor variabel digunakan skor ideal dari subjek penelitian sebagai kriteria perbandingan. Skor Mean Ideal (Mi) dan Standar Deviasi Ideal (SDi) diperoleh berdasarkan rumus berikut:

$$\begin{aligned} \text{Mi} &= \frac{1}{2} (\text{skor maksimal} + \text{skor minimal}) \\ &= \frac{1}{2} (39 + 28) \\ &= 33,5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{SDi} &= \frac{1}{6} (\text{skor maksimal} - \text{skor minimal}) \\ &= \frac{1}{6} (39 - 28) \\ &= 1,83 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 1.5 (\text{SDi}) &= 1.5 \times (1,83) \\ &= 2,745 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Mi} + 1.5 (\text{SDi}) &= 33,5 + 2,745 \\ &= 36,245 = 36 \text{ (pembulatan)} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Mi} - 1.5 (\text{SDi}) &= 33,5 - 2,745 \\ &= 30,755 = 31 \text{ (pembulatan)} \end{aligned}$$

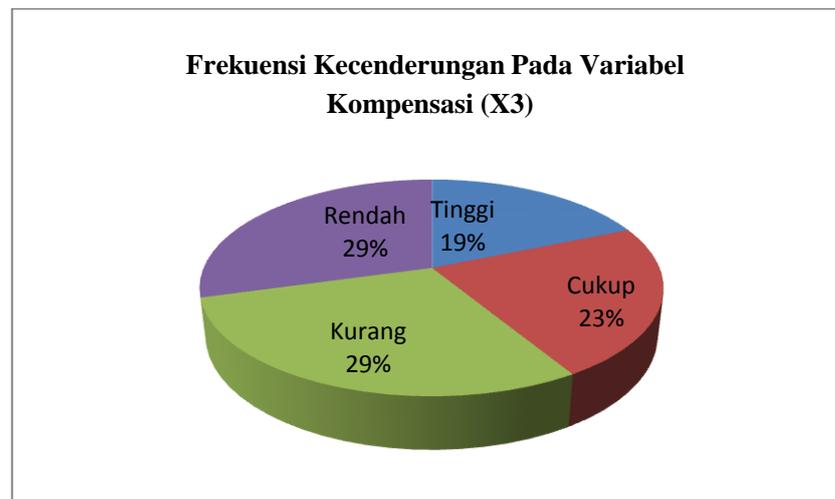
Berdasarkan perhitungan diatas, data yang terkait dengan Variabel Kompensasi (X_3) dapat disusun pengkategorianannya seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.7. Kategori Kecenderungan Kompensasi (X_3)

No	Rentang skor	Kategori	Frekuensi	Frekuensi Relatif (%)
1	> 36	Tinggi	14	18,67
2	34 - 36	Cukup	17	22,67
3	31 - 33	Kurang	22	29,33
4	< 31	Rendah	22	29,33
		Jumlah	75	100

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

Berdasarkan table...., distribusi frekuensi kecenderungan pada Variabel Kompensasi di atas, menunjukkan bahwa sejumlah 29,33% memahami tentang Kompensasi pada kategori rendah, 29,33% memahami tentang Kompensasi pada kategori kurang, 22,67% memahami tentang Kompensasi pada kategori cukup dan sejumlah 18,67% memahami tentang Kompensasi pada kategori tinggi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pemahaman pegawai tentang kompensasi cenderung rendah dan kurang. Berikut ini gambaran kecenderungan variable kinerja pegawai dalam *pie chart* sebagai berikut:



Gambar ... *Pie chart* kecenderungan pada variabel kompensasi (X₃)

3. Uji Persyaratan Analisis

Penelitian ini mengungkapkan empat variable yang terdiri dari satu variabel bebas, dua variabel intervening dan satu variabel terikat. Variabel dimaksud adalah Kepemimpinan, Kepuasan kerja, Kompensasi dan Kinerja Pegawai. Teknik yang digunakan adalah analisis jalur. Sebelum data diolah dengan teknik analisis jalur, perlu didahului dengan pengujian persyaratan analisis, yaitu uji normalitas, uji multikolineritas, uji heterokedastisitas, dan uji autokorelasi atas X₁, X₂, X₃, dan Y.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah sampel yang diambil berasal dari populasi yang berdistribusi normal, dengan menggunakan statistik Kolmogorov-Smirnov". Jika nilai probabilitas (Sig.) > 0,05 maka distribusi data dinyatakan normal. Jika nilai probabilitas (Sig.) < 0,05 maka distribusi data dinyatakan tidak normal.

Tabel 4.14 Hasil *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* untuk Uji Normalitas

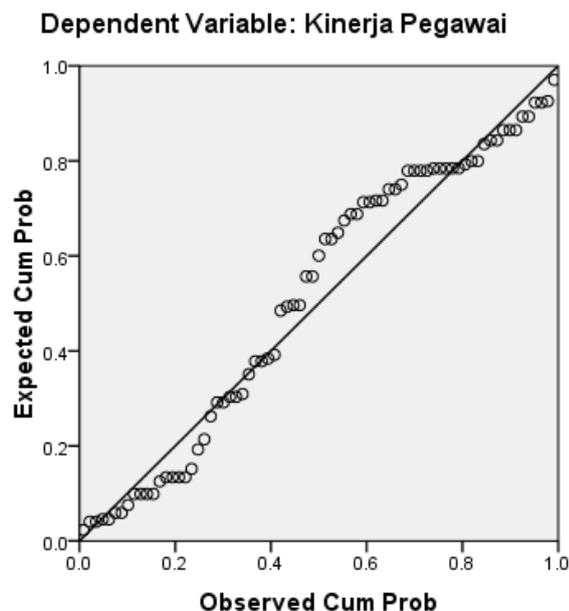
		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kompensasi	Kinerja Pegawai
N		75	75	75	75
Normal Parameters	Mean	32.27	40.11	32.93	38.51
	Std. Deviation	2.440	2.998	3.073	3.160
Most Extreme Differences	Absolute	.111	.124	.162	.162
	Positive	.111	.087	.162	.133
	Negative	-.095	-.124	-.109	-.162
Kolmogorov-Smirnov Z		.965	1.072	1.403	1.401
Asymp. Sig. (2-tailed)		.309	.200	.039	.039

a. Test distribution is Normal.

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

Nilai *Asymp. Sig (2-Tailed)* pada table di atas jika disesuaikan dengan nilai alpha 5% lebih besar dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel-variabel dalam model regresi terdistribusi secara natural, termasuk variabel dependen dan variabel independen.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas dengan P-P Plot

Pada grafik p-plot standar, dapat ditunjukkan pada gambar di atas bahwa trend grafik normal dilihat dari titik-titik yang tersebar di sepanjang garis diagonal dan sebarannya mengikuti jalur garis diagonal, sehingga dapat diasumsikan bahwa asumsi normalitas telah dipenuhi oleh model regresi.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam model regresi, dilakukan dengan

melihat nilai *tolerance* dan lawannya yaitu *variance inflation factor* (VIF). Jika nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance* $> 0,10$, atau sama dengan nilai $VIF < 10$ maka model regresi-regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari multikolinearitas.

Hasil uji multikolinearitas disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.15 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
			Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-0,478	6,082		-0,079	0,938		
	Kompensasi	0,383	0,097	0,373	3,973	0,000	0,992	1,008
	Kepuasan Kerja	0,273	0,099	0,259	2,764	0,007	0,994	1,006
	Kepemimpinan	0,477	0,121	0,369	3,933	0,000	0,995	1,005

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

Dari perhitungan nilai *tolerance* terlihat bahwa tidak ada variabel yang memiliki nilai *tolerance* $< 0,10$. Ini berarti tidak terjadi masalah dalam uji multikolinearitas penelitian ini. Demikian juga dengan hasil perhitungan nilai VIF, dari keempat variabel diluar variabel dependent yang diuji tidak ada nilai VIF yang > 10 , maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antara variabel independent dalam model regresi.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke

pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Untuk membuktikan hasil uji normalitas grafik peneliti menggunakan uji koefisien korelasi *Spearman*. Berikut ini ditampilkan tabel yang memuat hasil uji koefisien korelasi *Spearman*:

Tabel 4.16 Hasil Uji Heterokedastisitas dengan metode *Spearsman rho*

		Correlations				
		Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kompensasi	Unstandardized Residual	
Spearman's rho	Kepemimpinan	Correlation Coefficient	1,000	0,027	0,095	0,052
		Sig. (2-tailed)	.	0,817	0,418	0,657
		N	75	75	75	75
	Kepuasan Kerja	Correlation Coefficient	0,027	1,000	0,002	0,080
		Sig. (2-tailed)	0,817	.	0,989	0,496
		N	75	75	75	75
	Kompensasi	Correlation Coefficient	0,095	0,002	1,000	-0,041
		Sig. (2-tailed)	0,418	0,989	.	0,729
		N	75	75	75	75
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	0,052	0,080	-0,041	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,657	0,496	0,729	.
		N	75	75	75	75

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

Hasil olah data dapat diperhatikan dengan catatan: 1) Jika nilai signifikansi atau *sig. (2-tailed)* lebih besar dari 0,05 maka dapat dikatakan variabel tidak terdapat masalah heterokedastisitas/ homogen; 2) Jika nilai signifikansi atau *sig. (2-tailed)* lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan variabel terdapat masalah heterokedastisitas/ tidak homogen.

Jika merujuk dengan nilai alpha yang ditentukan yaitu 5%, diketahui nilai *Asymp. Sig (2-Tailed)* pada tabel di atas untuk Variabel Kepemimpinan (X1)

sebesar **0,657** (lebih besar dari 0,05), Variabel Kepuasan Kerja (X2) sebesar **0,496** (lebih besar dari 0,05), dan Variabel Kompensasi (X3) sebesar **0,729** (juga lebih besar dari 0,05). Maka dapat disimpulkan bahwa data pada masing-masing variabel tidak terdapat masalah heterokedastisitas/homogen.

d. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi. Berikut ini ditampilkan tabel hasil Uji Autokorelasi dilakukan melalui *Run Test*:

Tabel 4.17 Hasil uji *run test*

Runs Test	
	Unstandardized Residual
Test Value ^a	.64789
Cases < Test Value	37
Cases >= Test Value	38
Total Cases	75
Number of Runs	43
Z	1.048
Asymp. Sig. (2-tailed)	.295

Sumber: data primer yang telah diolah, 2021

Uji Autokorelasi dilakukan melalui Run Test. Pengambilan keputusan dilakukan dengan melihat nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* uji run test. Apabila nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05 maka dapat disimpulkan tidak terdapat autokorelasi.

Merujuk dari nilai *Asymp. Sig (2-Tailed)* yang ditentukan yaitu 5%, maka dari tabel di atas dapat diketahui nilai *Asymp. Sig (2-Tailed)* adalah sebesar 0,295 (lebih besar dari 0,05). Maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut

tidak terdapat autokorelasi.

4. Analisis Data

a. Koefisien regresi dalam model persamaan I

Regresi dalam model persamaan I (pengaruh secara langsung X_1 dan X_2 terhadap Y_1) digunakan untuk menentukan nilai, p_1 , p_2 , dan p_{ε_1} . Model persamaanya adalah: $Y_1 = pY_1X_1 + pY_2X_2 + \varepsilon_1$ dimana hasil pengolahan datanya yaitu sebagai berikut:

Tabel 4. 11 Hasil Pengujian Koefisien Regresi 1

		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.276	5.979		1.719	.090		
	Kepemimpinan	.503	.133	.389	3.782	.000	.998	1.002
	Kepuasan Kerja	.299	.108	.284	2.762	.007	.998	1.002

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Pengolahan data SPSS 16

Dari tabel *coefficient* diatas (pada kolom *Standardize Coefficients*) dapat dilihat nilai-nilai koefisien regresinya adalah sebagai berikut:

- Koefisien Kepemimpinan (X_1) adalah $p_1 = 0,389$
- Koefisien kompensasi (X_2) adalah $p_2 = 0,284$

Tabel 4. 12 Hasil Pengujian Adjusted R Square 1

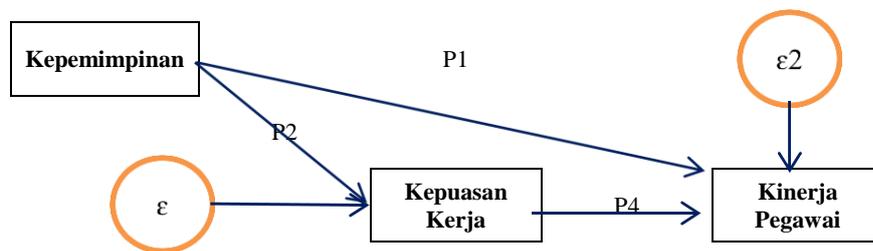
Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.491 ^a	.241	.220	2.790

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Pengolahan data SPSS 16

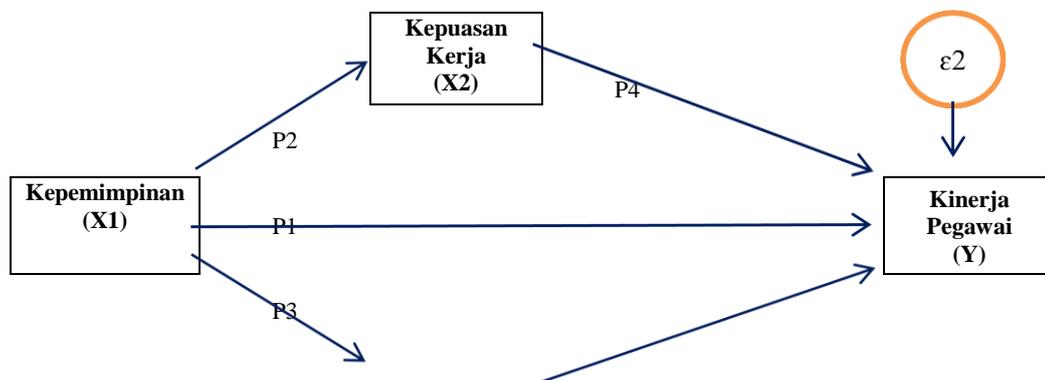
Sedangkan dari *model summary* di atas nilai *Adjusted-R* adalah 0,220. Nilai ini dapat digunakan untuk menentukan koefisien jalur dengan residualnya, yakni:

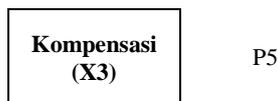
$$P_{\epsilon_1} = \sqrt{(1-R^2_1)} = \sqrt{(1-0,220)} = 0,883$$


Gambar Diagram Jalur Persamaan 1 untuk Hipotesis 6

b. regresi dalam model persamaan II

Regresi dalam model persamaan II (pengaruh secara langsung X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y) digunakan untuk menentukan nilai, p_3 , p_4 , p_5 dan p_{ϵ_2} . Model persamaanya adalah: $Y = P_1X_1 + P_2X_2 + P_3X_3 + \epsilon_2$ dengan gambar diagram berikut





Sumber: Diolah oleh peneliti, 2021

Gambar 4. 4 Diagram Jalur Persamaan II

Dengan hasil pengolahan datanya adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Hasil Pengujian Koefisien Regresi 2
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.478	6.082		-.079	.938		
	Kepemimpinan	.477	.121	.369	3.933	.000	.995	1.005
	Kepuasan Kerja	.273	.099	.259	2.764	.007	.994	1.006
	Kompensasi	.383	.097	.373	3.973	.000	.992	1.008

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Pengolahan data SPSS 16

Dari tabel *coefficients* diatas (pada kolom *Standardize Coefficients*)

dapat dilihat nilai-nilai koefisien regresinya adalah sebagai berikut:

- Koefisien Kepemimpinan (X_1) adalah $p_3 = 0,369$
- Koefisien Kepuasan Kerja (X_2) adalah $p_4 = 0,259$
- Koefisien Kompensasi (X_3) adalah $p_5 = 0,373$

Tabel 4. 14 Hasil Pengujian Adjusted R Square 2

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.616 ^a	.379	.353	2.541

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja

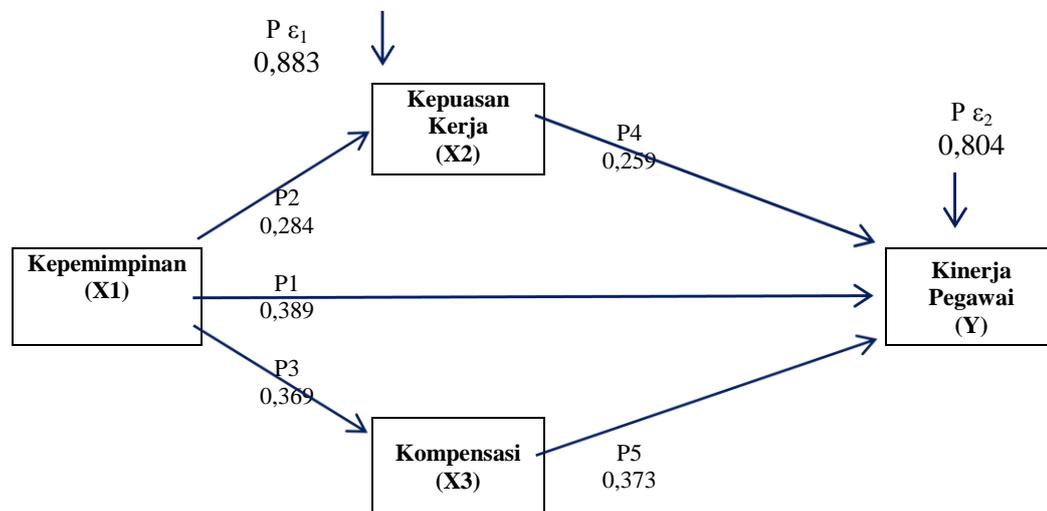
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Pengolahan data SPSS 16, 2021

Pada model *summary* pada tabel di atas diketahui nilai dari *Adjusted-R* adalah 0,353. Kemudian nilai tersebut digunakan dalam menentukan besaran koefisien jalur dengan residualnya dengan rumus :

$$\begin{aligned} P \varepsilon_2 &= \sqrt{(1 - R_2^2)} \\ &= \sqrt{(1 - 0,353)} = 0,804 \end{aligned}$$

Sehingga bila dituangkan pada gambar diagram jalurnya menjadi :



Gambar 4. 4 Diagram jalur dengan nilai koefisiennya

Berdasarkan gambar di atas maka dapat ditentukan pengaruh langsung dan tidak langsung masing-masing variabel dengan analisis sebagai berikut:

1. Analisis pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Tabel 4. 15 Hasil Pengujian Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

		Coefficients ^a				Collinearity Statistics		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients				
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	21.749	4.492		4.842	.000		
	Kepemimpinan	.519	.139	.401	3.741	.000	1.000	1.000

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	21.749	4.492		4.842	.000		
	Kepemimpinan	.519	.139	.401	3.741	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel hasil pengolahan data di atas maka dapat dijelaskan hipotesis dari penelitian yaitu:

H0 : X1 berpengaruh tidak signifikan terhadap Y1

H1 : X1 berpengaruh signifikan terhadap Y1

Kriteria pengujian untuk hipotesis adalah sebagai berikut:

Tolak H0 : jika nilai sig < α 0,05

Terima H0 : jika nilai sig > α 0,05

Kesimpulannya adalah nilai sig. 0,000 < 0,05 maka H0 ditolak sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Analisis pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Tabel 4... Hasil Pengujian Kepemimpinan Terhadap kepuasan kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	38.359	4.648		8.252	.000		
	Kepemimpinan	.054	.144	.044	.377	.707	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel hasil pengolahan data di atas maka dapat dijelaskan hipotesis dari penelitian yaitu:

H0 : X1 berpengaruh tidak signifikan terhadap X2

H1 : X1 berpengaruh signifikan terhadap X2

Kriteria pengujian untuk hipotesis adalah sebagai berikut:

Tolak H0 : jika nilai sig < α 0,05

Terima H0 : jika nilai sig > α 0,05

Kesimpulannya adalah nilai sig. 0,707 > 0,05 maka H0 diterima sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Analisis pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kompensasi

Tabel 4. 15 Hasil Pengujian kepemimpinan terhadap kompensasi

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model	B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	30.639	4.761		6.435	.000		
	Kepemimpinan	.071	.147	.056	.483	.630	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kompensasi

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel hasil pengolahan data di atas maka dapat dijelaskan hipotesis dari penelitian yaitu:

H0 : X1 berpengaruh tidak signifikan terhadap X3

H1 : X1 berpengaruh signifikan terhadap X3

Kriteria pengujian untuk hipotesis adalah sebagai berikut:

Tolak H0 : jika nilai sig < α 0,05

Terima H0 : jika nilai sig > α 0,05

Kesimpulannya adalah nilai sig. 0,630 > 0,05 maka H0 diterima sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kompensasi.

4. Analisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Tabel 4.... Hasil Pengujian kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

		Coefficients ^a						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	25.787	4.731		5.451	.000		
	Kepuasan Kerja	.317	.118	.301	2.696	.009	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel hasil pengolahan data di atas maka dapat dijelaskan

hipotesis dari penelitian yaitu:

H0 : X2 berpengaruh tidak signifikan terhadap Y

H1 : X2 berpengaruh signifikan terhadap Y

Kriteria pengujian untuk hipotesis adalah sebagai berikut:

Tolak H0 : jika nilai sig < α 0,05

Terima H0 : jika nilai sig > α 0,05

Kesimpulannya adalah nilai sig. 0,009 < 0,05 maka H0 ditolak sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Analisis pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai

Tabel 4.... Hasil Pengujian kompensasi terhadap kinerja pegawai

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	24.576	3.628		6.774	.000		
	Kompensasi	.423	.110	.411	3.856	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Data Primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel hasil pengolahan data di atas maka dapat dijelaskan

hipotesis dari penelitian yaitu:

H0 : X3 berpengaruh tidak signifikan terhadap Y

H1 : X3 berpengaruh signifikan terhadap Y

Kriteria pengujian untuk hipotesis adalah sebagai berikut:

Tolak H0 : jika nilai sig < α 0,05

Terima H0 : jika nilai sig > α 0,05

Kesimpulannya adalah nilai sig. 0,000 < 0,05 maka H0 ditolak sehingga dapat dikatakan bahwa kompensai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

6. Analisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (X2).

Koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan total:

a) Pengaruh langsung (*direct effect*) X1 ke Y: dilihat dari nilai

koefisien regresi X1 terhadap Y yakni p1 sebesar 0,389.

b) Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) X1 ke Y melalui X2:

Dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi X1 terhadap X2 dengan nilai koefisien regresi X2 terhadap Y.

Bila dirumuskan

$$\begin{aligned} P_{X_1 Y} &= p_{X_1 X_2} \times p_{X_2 Y} \\ &= p_2 \times p_4 \\ &= 0,284 \times 0,259 \\ &= 0,0735 \end{aligned}$$

c) Pengaruh total (*total effect*) X1 ke Y : Dilihat dari nilai pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung dengan rumus:

$$\begin{aligned} P_{total} &= \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung} \\ &= p_1 + p_{X_1 Y} \\ &= 0,389 + 0,0735 \\ &= 0,4625 \end{aligned}$$

Hipotesisnya:

X1 berpengaruh terhadap Y melalui X2 (variabel X2 adalah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung).

Kriteria penarikan kesimpulanya:

- a) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung > pengaruh langsung atau $(p_2 \times p_4) > (p_1)$ maka variabel X2 adalah variabel intervening, atau dengan kata lain pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung.

- b) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ pengaruh langsung $(p_2 \times p_4) < (p_1)$ maka variabel X2 adalah bukan variable intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung.

Kesimpulan :

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ pengaruh langsung :

$(p_2 \times p_4 < p_1)$ yaitu $0,0735 < 0,389$,

maka kepemimpinan (X1) berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai (Y) dan tidak harus melalui kepuasan kerja (X2). Disini terlihat bahwa kepuasan kerja (X2) bukan merupakan variabel intervening.

Pengaruh yang sebenarnya adalah langsung.

7. Analisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kompensasi (X3).

Koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan total:

- a) Pengaruh langsung (*direct effect*) X1 ke Y: dilihat dari nilai koefisien regresi X1 terhadap Y yakni p_1 sebesar 0,389.

- b) Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) X1 ke Y melalui X3: Dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi X1 terhadap X3 dengan nilai koefisien regresi X3 terhadap Y.

Bila dirumuskan

$$\begin{aligned}
 P_{X_1 Y} &= p_{X_1 X_3} \times p_{X_3 Y} \\
 &= p_3 \times p_5 \\
 &= 0,369 \times 0,373 \\
 &= 0,137
 \end{aligned}$$

c) Pengaruh total (*total effect*) X1 ke Y : Dilihat dari nilai pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung dengan rumus:

$$\begin{aligned} P_{\text{total}} &= \text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung} \\ &= p_1 + p_{X_1 Y} \\ &= 0,389 + 0,137 \\ &= 0,526 \end{aligned}$$

Hipotesisnya:

X1 berpengaruh terhadap Y melalui X3 (variabel X3 adalah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung).

Kriteria penarikan kesimpulannya:

- a) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ pengaruh langsung atau $(p_3 \times p_5) > (p_1)$ maka variabel X3 adalah variabel intervening, atau dengan kata lain pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung.
- b) Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ pengaruh langsung $(p_3 \times p_5) < (p_1)$ maka variabel X3 adalah bukan variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung.

Kesimpulan :

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ pengaruh langsung :

$(p_3 \times p_5 < p_1)$ yaitu $0,137 < 0,389$,

maka kepemimpinan (X1) berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai (Y) dan tidak harus melalui kompensasi (X3). Disini terlihat bahwa kompensasi (X3) bukan merupakan variabel intervening.

Pengaruh yang sebenarnya adalah langsung.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai sig.0,000 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat dikatakan variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

Pemimpin dengan kepemimpinan yang diterapkannya akan mempengaruhi kinerja pegawainya. Pemimpin mampu menciptakan kondisi atau keadaan lingkungan kerja yang memberikan rangsangan bagi karyawan untuk bekerja dengan maksimal. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan keadaan akan menciptakan iklim kerja yang baik. Dengan terciptanya iklim kerja yang baik maka pegawai akan meningkat pula kinerjanya. Pemimpin dengan caranya memberikan arahan-arahan kepada karyawan untuk bekerja dengan maksimal sesuai dengan target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain memberikan arahan, pemimpin juga mampu memberikan dorongan semangat kepada karyawan untuk bekerja dengan baik. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan atau pimpinan, maka kinerja karyawan akan semakin baik pula.

Hasil uji hipotesis pertama ini memberikan hasil yang sama dengan penelitian Baihaqi (2010) dan Kusumawati (2008) dalam penelitiannya

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga sesuai atau mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Risqon dan Purwadi (2012), (Susanto, 2016 ; Aldino, 2017 ; Marwansyah & Oemar, 2015 ; Pratiwi, 2016 ; Ali Orozi Sougui, Mahamat, & Hassan, 2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Walaupun pada hasil penelitian menunjukkan diluar taraf signifikansi. Hal ini dapat dilihat dari nilai hasil pengujian dimana nilai sig. 0,707 lebih besar dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan itu maka H0 diterima. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang kurang signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hal ini mungkin terkait dengan gaya kepemimpinan dan pola aturan main yang dibawakannya. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat dengan tepat mengarahkan tujuan organisasi dengan aspek-aspek/tujuan yang diharapkan individu atas pekerjaannya, mampu menciptakan kondisi atau lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja tanpa adanya tekanan baik dari rekannya ataupun dari manajemen di atasnya. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi perilaku kerja seperti kepuasan karyawan. Gaya kepemimpinan

memberikan pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja melalui kecermatannya dalam menciptakan pekerjaan dan lingkungan kerja yang menarik, pelimpahan tanggung jawab serta penerapan peraturan dengan baik.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari dan Suprayetno (2009) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kompensasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Walaupun pada hasil penelitian menunjukkan diluar taraf signifikansi. Hal ini dapat dilihat dari nilai hasil pengujian dimana nilai sig. 0,630 lebih besar dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan itu maka H₀ diterima. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang kurang signifikan terhadap kompensasi.

Hal ini mungkin terjadi karena organisasi tidak menerapkan sistem kompensasi yang baik. Karena apabila hal tersebut terus berlanjut dimana kepemimpinan tidak memberikan kompensasi secara adil dan baik maka karyawan akan merasa dirugikan. Kompensasi akan memberikan dorongan karyawan untuk terus berprestasi. Karyawan akan merasa usaha yang dilakukannya dalam bekerja untuk perusahaan dibayar atau dihargai setimpal dengan kompensasi yang diterimanya sehingga karyawan akan merasa puas.

Oleh karena itu, sebagai pemimpin perlu memikirkan teknik dan sistem pemberian kompensasi kepada karyawan. Pemberian kompensasi perlu

adil, merata berdasarkan kondisi yang telah ditetapkan bersama. Sehingga harapannya bahwa dengan pemberian kompensasi oleh pemimpin maka dapat berubah menjadi berpengaruh signifikan terhadap kompensasi oleh kepemimpinan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mutmainah, 2013) Kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompensasi.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai hasil pengujian dimana nilai sig. 0,009 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan itu maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mampu bekerja dengan baik tanpa adanya beban atau tekanan. Bekerja menjadi hal yang menyenangkan. Karyawan yang merasa puas baik dengan lingkungan kerja, sikap atasan maupun dengan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan, akan berusaha bekerja dengan maksimal dan meningkatkan kinerjanya serta berusaha untuk berprestasi. Semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi juga kinerja dari karyawan tersebut.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Produktivitas dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja memberikan pengaruh yang nyata kepada para karyawan

yaitu diantaranya munculnya semangat dan disiplin kerja. Hasil uji hipotesis ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Engko (2008), Brahmasari dan Suprayetno (2009) dan Tobing (2009) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari nilai sig.0,000 lebih kecil dari nilai signifikan 0,05. Berdasarkan hasil yang telah diperoleh maka H_0 ditolak. Dengan demikian dapat dikatakan variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

Kompensasi dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memegang peranan penting dalam menciptakan kinerja pegawai/karyawan. Kompensasi yang diberikan perusahaan secara adil dan wajar akan memberikan sebuah dorongan positif kepada karyawan. Kompensasi akan mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Kompensasi yang baik akan mendorong karyawan bekerja dengan lebih baik, misalnya dengan adanya hadiah bagi karyawan yang berprestasi atau bonus bagi karyawan yang bekerja dengan baik. Maka karyawan akan selalu memperbaiki diri untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Semakin baik, adil dan wajar kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan, maka karyawan akan semakin meningkatkan kinerjanya.

Hasil pengujian hipotesis keempat ini membuktikan bahwa pengaruh yang terjadi adalah signifikan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dito (2010) yang menjelaskan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja, sehingga adanya peningkatan pemberian kompensasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Pratiwi, Kuswinarno dan Faidal (2013) juga menyimpulkan bahwa kompensasi, yang terdiri dari kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi nonfinansial terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bangkalan. Selain itu, Ruvendi (2005) dan Rahmawati (2009) dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa variabel imbalan dan kompensasi terdapat hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai.

6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Kepemimpinan dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan yaitu melalui kepuasan kerja sebagai variabel perantara atau mediasi. Akan tetapi pada penelitian ini, dimana berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai pengaruh langsung P1 sebesar 0,389 sedangkan nilai pengaruh tidak langsung (P2 x P4) sebesar 0,0735 dan nilai pengaruh total (P1 + (P2 x P4)) sebesar 0,4625. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung < dari nilai Koefisien pengaruh langsung atau (P2 x P4) < P1 yaitu $0,0735 < 0,389$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai dan tidak harus melalui kepuasan kerja sebagai perantara atau mediasinya.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan, hubungan kerja yang baik antara karyawan

dengan atasan, hilangnya kesenjangan sosial antar lini dalam perusahaan, yang akan menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi semua pihak termasuk karyawan. Luthans (2006:650) mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin dapat diterima bawahan dalam tingkatan seorang bawahan yang melihat perilaku sebagai pemacu semangat kerja yang dapat segera dirasakan atau sebagai instrumental terhadap kinerja yang akan dirasakan kemudian.

7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kompensasi

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai pengaruh langsung P1 sebesar 0,389 sedangkan nilai pengaruh tidak langsung (P3 x P5) sebesar 0,137 dan nilai pengaruh total (P1 + (P3 x P5)) sebesar 0,526. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien pengaruh tidak langsung < dari nilai Koefisien pengaruh langsung atau (P3 x P5) < P1 yaitu $0,137 < 0,389$. Sehingga berdasarkan hasil pengujian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai dan tidak harus melalui kompensasi kerja sebagai perantara atau mediasinya.

Kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan, hubungan kerja yang baik antara karyawan dengan atasan, hilangnya kesenjangan sosial antar lini dalam perusahaan, yang akan menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi semua pihak termasuk karyawan. Sehingga dapat terlihat bahwa kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik pula. Dengan demikian tidak perlu lagi dimediasi oleh kompensasi.

Hasibuan (2016:169) menyatakan bahwa pemimpin yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kepemimpinan adalah cara atau gaya seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja yang tinggi dapat didukung oleh kepemimpinan yang tepat, sehingga kepemimpinan yang kurang tepat dalam penerapannya akan kurang memotivasi karyawan dalam melakukan aktivitas-aktivitasnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh maupun hasil analisis data yang telah dilakukan serta pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan mengenai pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja dan Kompensasi sebagai Variabel intervening di Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi bahwa dari ketujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, tidak semuanya diterima dimana dua diantaranya H_0 ditolak. Adapun uraian kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi.
2. Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap Kepuasan Kerja di Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi. Akan tetapi pengaruhnya cenderung kurang.
3. Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap terhadap kompensasi di Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi. Akan tetapi pengaruhnya cenderung kurang.
4. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi..
5. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi.

6. Kepemimpinan dapat berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pegawai tanpa melalui perantara atau dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi.
7. Kepemimpinan dapat berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pegawai tanpa melalui perantara atau dimediasi oleh Kompensasi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Dairi.

B. Saran

Berdasarkan pelaksanaan penelitian, pengujian hingga penarikan kesimpulan dari penelitian ini, maka saran-saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bahwa berdasarkan dari proses penelitian, terdapat nilai kecenderungan pada variabel kinerja (Y) pada kategori cukup. Hal ini mungkin terjadi karena pemimpin tidak menyampaikan saran-sasaran atau target kerja sehingga pegawai yang bekerja hanya sekedar melakukan rutinitas saja. Berdasarkan itu, pemimpin perlu membuat strategi dan langkah pembinaan pegawai dalam hal tugas dan peningkatan kompetensi. Secara adil, pemimpin perlu memberikan pendidikan, pelatihan dan hal lainnya yang bertujuan dalam peningkatan pemahaman dan peningkatan kinerja.
2. Pada penelitian ini juga terdapat nilai kecenderungan pada variabel kepemimpinan pada kategori kurang. hal ini mungkin terjadi karena pemimpin yang bekerja sebagai leader kurang menunjukkan kewibawaan, pemberian dorongan, motivasi dan lain sebagainya sehingga membuat terdeteksi kurangnya nilai kepemimpinan dikalangan pegawai.

Kepemimpinan yang baik diharapkan lebih tegas lagi dalam mengambil keputusan dan memberikan dorongan dan semangat kerja kepada pegawai sehingga motivasi kerja pegawai membaik dalam bekerja dan teliti dalam melakukan pekerjaan.

3. Pada penelitian ini juga terdapat nilai kecenderungan akan kepuasan kerja pada kategori cukup dan kompensasi pada kategori kurang dan rendah. Berdasarkan hal itu, ada baiknya pemimpin itu bukan hanya memikirkan diri dan tugasnya saja. Pegawai perlu dibina termasuk juga dalam hal kesejahterannya. Perlu diperhatikan juga bahwa Kompensasi yang diberikan organisasi seharusnya sesuai dengan beban kerja karyawan sehingga motivasi kerja karyawan akan meningkat dan dapat mendorong kerja keras karyawan dalam melakukan pekerjaan.
4. Kepemimpinan yang baik seharusnya dapat memberikan dukungan atau support kepada karyawan agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan prestasi kerja yang baik.
5. Kepemimpinan yang baik seharusnya pemimpin dapat bertanggung setiap ada permasalahan agar karyawan termotivasi dan dapat melakukan pekerjaan dengan baik sehingga kepuasan kerja tercapai.
6. Kompensasi sebaiknya diberikan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan volume pekerjaan serta diberikan secara adil agar karyawan termotivasi dalam melakukan pekerjaan sehingga tercapai kepuasan kerja yang baik.

7. Organisasi perlu menciptakan hubungan kerja yang baik dan kondusif, baik antar sesama karyawan maupun antara karyawan dengan manajemen di atasnya.
8. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti motivasi, disiplin kerja, komitmen, lingkungan kerja dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, T., & Musadieg, M. A. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Kantor Pusat Jakarta). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 47(1), 122-129.
- Akmal, A., & Tamini, I. (2015). Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Gaya Makmur Mobil Medan. *Jurnal Bisnis Administrasi*, 4(2), 59-68.
- Aldino, M. A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Bersaudara Kabupaten Bungo. *Jurnal Manajemen*, 2(1), 23-32.
- Ali Orozi Sougui, A. T., Mahamat, M. A., & Hassan, H. M. (2016). The Impact of Leadership on Employee Motivation in Malaysian Telecommunication Sector. *Galore International Journal of Applied Sciences and Humanities*, 1(1), 59-68.
- Antonio, M. S. (2007). *The Super Leader Super Manager*. Jakarta: Tazkia Publishing & ProLM Centre.
- Astuti, H. D., & Iskandar, D. (2015). Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada PT Chitose Internasional Tbk). *e-Proceeding of Management*, 2(2), 1233-1238.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Christanto, Febryan. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor BPKAD Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(3), 1-8.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Erwinsyah, Wadud, M., & Kurniawan, M. (2015). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan PDAM Tirta Musi Palembang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 6(1), 13-17.
- Gaol, J. L. (2014). *Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hayati, R. R. (2016). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Ekologi*, 3(2), 175-177.
- Jufrizen, Lumbanraja, P., Salim, S. R., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Toward the Job Satisfaction and impact on the Permanent Lectures. *International Business Management*, 11(1), 53-60.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep dan Aplikasi*. Medan: UMSU PRESS.
- Juniari, N. K., Riana, G., & Subudi, M. (2015). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(11), 823-840.
- Kadarisman, M. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kartono, K. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. (2017). *Psikologi Industri & Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Komarudin, M. d. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawandi PT Asuransi Jiwa Mega Life. *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 4(2), 124-139.
- Kusuma, Y. B., Bambang, Swasto, & Musadieg, M. A. (2015). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT. Otsuka Indonesia diLawang, Malang). *E-Journal Ilmu Administrasi*, 9(1), 43-56.
- Lamingrum, A. K. (2016). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan Biro Pelayanan Sosial Dasar di Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. *e-Proceeding of Management*, 3(2), 1871-1879.
- Lantara, I. W. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening PT. Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC). *ejournal Jurusan Pendidikan Ekonomi*, 10(2), 1-10.

- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : Andi.
- Mangkunegara, A. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Manullang, L. A. (2013). *Teori Manajemen Komprehensif Integralistik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Reni. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada UD Surya Phone di Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3(4), 966-978.
- Rizal, M., Idrus, M. S., Djumahir, & Mintarti, R. (2013). Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2), 64-79.
- Robbins, S., & Judge. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rozzaid, Y., Herlambang, T., & Devi, A. M. (2015, Desember). Pengaruh Kmpensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Nusapro Telemedia Persada Cabang Banyuwangi). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 1(2), 201-220.
- Sambiran, B., Sepang, J., & Dotulong, L. O. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Insentif Finansial terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Adira Finance Manado. *Jurnal EMBA*, 3(3), 1050-1058.
- Sari, L., & Wahyono, S. (2014). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Yogyakarta. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Farmasi*, 4(1), 33-38.
- Sarira, N. B. (2015). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Insani Braperkasa di Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3(4), 951-965.
- Septerina, & Irawati. (2018). Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bagian Produksi di PT Etowa Packaging Indonesia. *Journal of Applied Business Administration*, 2(1), 13-19.
- Setiawan, B. A., & Muhith, A. (2013). *Transformational Leadership*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Akasara.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Yogyakarta: STIE YKPN.

- Soeriawibawa, R. D., Kusumawati, I., & Siswanto, A. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian Produksi CV.Triady Motor. *SMART Study & Management Research*, 14(2), 10-17.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukarja, R., & Machasin. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 7(2), 270-284.
- Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Caps.
- Susanto, Y. (2016). Kepemimpinan dan Kompensasi Pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan Koperasi Simpan Pinjam di Kota Palembang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 14(4), 450-470.
- Sutikno, S. (2014). *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan*. Lombok: Holistica.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2018). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, M. (2014). *Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Grafindo Persada.
- Usman, H. (2011). *Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. (2015). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wicaksono, W. D., & Hermani, A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan Public Departement Biro Perjalanan anTour & Travel. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(3), 1-10.
- Wijaya, J. I., Hamid, D., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja (Studi pada Kasubag di Lingkungan Universitas Brawijaya Malang). *Jurnal Ilmu Administrasi*, 11(2), 34-47.
- Yakub, Y. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Islamic Banking and Finance Journal*, 1(3), 273-290.

ANGKET PENELITIAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA DAN KOMPENSASI PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI DINAS PENDIDIKAN KABUPATEN DAIRI

I. IDENTITAS RESPONDEN

1.No.Responden	:	
2.Usia	:	
3.Jenis Kelamin	:	<input type="checkbox"/> Laki-laki <input type="checkbox"/> Perempuan
4.Masa Kerja	:	
5.Tingkat Pendidikan	:	<input type="checkbox"/> S1 <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> SL <input type="checkbox"/> SLTP

untuk mengisi angket dibawah ini. Berilah tanda checklist (√) pada kolom alternatif pilihan yang paling merefleksikan jawaban Bapak/Ibu pada setiap pernyataan.

Adapun keterangan pada kolom alternatif jawaban sebagai berikut:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

KS : Kurang Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

VARIABEL KEPEMIMPINAN

Pertanyaan	Alternatif Pilihan				
	STS	TS	KS	S	SS
Pimpinan Anda tidak membedakan antara Pegawai yang satu dengan yang lain dalam pemberian tugas.					
Apabila terjadi kesalahan, Pimpinan Anda memberikan saran agar pekerjaan Anda menjadi lebih baik dan benar.					
Pimpinan Anda mengoreksi hasil pekerjaan yang dikerjakan oleh seluruh Pegawainya.					

Apabila ada Pegawai yang berseteru, Pimpinan Anda menjadi penengah untuk mendamaikan kedua Pegawai tersebut.					
Pimpinan Anda bersikap tegas dalam mengambil setiap keputusan organisasi.					
Ketika ada masalah dalam Kantor, Pimpinan Anda selalu cepat dan tegas mengatasinya dalam mengambil keputusan.					
Pimpinan Anda memberikan bonus kepada Anda apabila mengerjakan tugas dengan baik					
Pimpinan Anda selalu mengawasi setiap Pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.					

VARIABEL KEPUASAN KERJA

VARIABEL KOMPENSASI

Pertanyaan	Alternatif Pilihan				
	STS	STS	STS	STS	STS
Gaji saya cukup, sesuai dengan tanggung jawab yang saya pikul					
Gaji saya sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan					
Tunjangan penting dalam menambah jumlah gaji					
Kepala Dinas memberikan dukungan kepada saya saat bekerja					
Kepala Dinas memberikan motivasi kerja yang tinggi kepada para Pegawai					
Rekan kerja Pegawai memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan					
Rekan kerja Pegawai membantu saya dalam melakukan pekerjaan					
Saya menikmati pekerjaan sebagai Pegawai					
Saya bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan					
Saya banyak mendapatkan keberhasilan dalam melakukan pekerjaan sebagai Pegawai					
Pertanyaan	Alternatif Pilihan				
	STS	STS	STS	STS	STS
Saya menerima gaji/upah setiap bulan dengan lancar.					
Saya tidak menerima gaji/upah setiap bulan dengan lancar.					

Saya menerima gaji/upah sesuai tanggung jawab yang diberikan.					
Saya tidak menerima gaji/upah sesuai tanggung jawab yang diberikan.					
Gaji/upah yang saya terima sudah memenuhi standar upah minimum (UMR) yang telah diatur pemerintah sesuai Undang-Undang.					
Gaji/upah yang saya terima tidak memenuhi standar upah minimum (UMR) yang telah diatur pemerintah sesuai Undang-Undang.					
Saya puas terhadap gaji/upah yang diberikan.					
Bagi saya kesesuaian gaji/upah menjadi motivasi untuk bekerja.					

VARIABEL KINERJA PEGAWAI

Pertanyaan	Alternatif Pilihan				
	STS	STS	STS	STS	STS
Anda tidak pernah mendapat teguran berkaitan dengan kualitas hasil kerja yang Anda selesaikan.					
Setiap pekerjaan yang Anda selesaikan memiliki tingkat kesalahan yang kecil/tidak banyak terjadi kecacatan					
Pekerjaan yang Anda selesaikan selalu sesuai dengan target yang ditetapkan oleh Kantor.					
Pegawai selalu memanfaatkan waktu luang di kantor untuk hal-hal yang berguna mengenai pekerjaan, misalnya membantu rekan kerja yang belum selesai pekerjaannya.					
Jumlah Pegawai pada Kantor telah memenuhi standar Kantor untuk menjalankan suatu pekerjaan di setiap bidang.					
Anda dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa adanya bimbingan atau petunjuk dari Kepala Dinas, Kepala bagian, Kepala Bidang atau rekan kerja.					
Anda selalu mengutamakan kemampuan diri sendiri dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.					
Anda selalu memanfaatkan sumber daya Kantor (peralatan kantor, komputer, mesin-mesin pabrik, dan lain-lain) untuk menyelesaikan pekerjaan secara maksimal.					
Apabila ada tawaran lain untuk mutasi dan menawarkan posisi kerja dengan gaji lebih tinggi, Anda tetap loyal untuk bekerja di Kantor sekarang					

asil Tabulasi Data

No	Kode Nama	KEPEMIMPINAN								Total_X1
		X1_Q.1	X1_Q.2	X1_Q.3	X1_Q.4	X1_Q.5	X1_Q.6	X1_Q.7	X1_Q.8	
1	A01	3	4	5	4	5	4	4	5	34
2	A02	4	5	4	5	5	3	3	4	33
3	A03	4	3	4	3	5	4	4	3	30
4	A04	4	3	4	4	4	4	4	4	31
5	A05	5	4	5	5	5	4	4	4	36
6	A06	3	3	4	5	3	5	4	3	30
7	A07	4	4	3	4	4	4	5	4	32
8	A08	4	4	3	5	5	4	5	4	34
9	A09	4	3	4	3	4	4	3	4	29
10	A10	3	4	5	4	4	5	4	4	33
11	A11	4	4	4	4	3	4	4	4	31
12	A12	4	4	3	4	3	5	5	4	32
13	A13	5	3	5	4	3	4	5	5	34
14	A14	3	3	4	3	3	4	4	5	29
15	A15	4	4	3	3	3	3	3	5	28
16	A16	4	4	4	4	3	4	4	4	31
17	A17	4	5	5	5	4	4	5	5	37
18	A18	3	5	4	4	4	3	4	4	31
19	A19	5	4	3	3	4	3	5	5	32
20	A20	4	3	3	5	4	3	4	5	31
21	A21	5	5	4	4	5	3	4	4	34
22	A22	3	3	3	4	4	5	3	4	29
23	A23	4	3	4	3	3	4	4	3	28
24	A24	4	5	4	4	5	4	5	5	36
25	A25	4	4	3	3	3	5	3	3	28
26	A26	4	4	4	5	3	4	4	3	31
27	A27	4	4	4	3	4	5	5	5	34
28	A28	5	5	5	3	5	4	5	4	36
29	A29	3	4	4	5	4	3	4	4	31
30	A30	5	5	4	5	3	4	3	4	33
31	A31	4	5	3	4	3	4	4	5	32
32	A32	4	5	4	5	4	4	3	4	33
33	A33	5	4	5	5	5	5	5	4	38
34	A34	3	3	4	4	4	5	3	5	31
35	A35	5	5	5	4	4	5	5	3	36
36	A36	5	5	4	4	5	4	5	3	35
37	A37	4	5	3	5	5	4	4	5	35
38	A38	5	3	3	4	4	3	4	3	29
39	A39	4	5	5	4	3	4	3	5	33
40	A40	4	4	3	3	4	4	3	4	29
41	A41	4	4	5	4	5	4	4	4	34
42	A42	3	3	3	4	4	3	4	3	27
43	A43	5	4	5	5	4	4	4	4	35

44	A44	3	4	5	4	4	5	4	3	32
45	A45	3	4	5	4	5	4	4	5	34
46	A46	4	5	4	5	5	3	3	4	33
47	A47	4	3	4	3	5	4	4	3	30
48	A48	4	3	4	4	4	4	4	4	31
49	A49	5	4	5	5	5	4	4	4	36
50	A50	3	3	4	5	3	5	4	3	30
51	A51	4	4	3	4	4	4	5	4	32
52	A52	4	4	3	5	5	4	5	4	34
53	A53	4	3	4	3	4	4	3	4	29
54	A54	3	4	5	4	5	4	4	5	34
55	A55	4	5	4	5	5	3	3	4	33
56	A56	3	4	5	4	4	5	4	4	33
57	A57	4	4	4	4	3	4	4	4	31
58	A58	4	3	3	5	4	3	4	5	31
59	A59	5	5	4	4	5	3	4	4	34
60	A60	5	5	4	5	3	4	3	4	33
61	A61	4	5	3	4	3	4	4	5	32
62	A62	4	4	3	3	4	4	3	4	29
63	A63	4	4	5	4	5	4	4	4	34
64	A64	3	3	4	5	3	5	4	3	30
65	A65	4	4	3	4	4	4	5	4	32
66	A66	3	3	4	5	3	5	4	3	30
67	A67	4	4	3	4	4	4	5	4	32
68	A68	4	4	4	4	3	4	4	4	31
69	A69	4	5	5	5	4	4	5	5	37
70	A70	4	4	4	5	3	4	4	3	31
71	A71	4	4	4	3	4	5	5	5	34
72	A72	5	5	4	4	5	4	5	3	35
73	A73	4	5	3	5	5	4	4	5	35
74	A74	4	5	4	5	5	3	3	4	33
75	A75	4	3	4	3	5	4	4	3	30

No	Kode Nama	KEPUASAN KERJA										Total X2
		X2_Q. 1	X2_Q. 2	X2_Q. 3	X2_Q. 4	X2_Q. 5	X2_Q. 6	X2_Q. 7	X2_Q. 8	X2_Q. 9	X2_Q. 10	
1	A01	5	3	5	5	4	4	3	4	1	2	36
2	A02	3	4	3	5	5	3	4	4	5	3	39
3	A03	4	5	4	4	5	5	3	5	3	4	42
4	A04	5	3	3	4	3	4	3	4	4	5	38
5	A05	4	4	3	4	5	3	5	3	5	3	39
6	A06	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	40
7	A07	3	5	5	5	4	3	4	5	5	4	43
8	A08	5	4	4	3	5	5	3	4	3	5	41

9	A09	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	39
10	A10	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	42
11	A11	4	3	4	4	3	3	5	5	4	5	40
12	A12	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	41
13	A13	5	3	5	4	4	3	4	3	4	4	39
14	A14	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	45
15	A15	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	43
16	A16	4	4	4	5	5	4	5	3	4	3	41
17	A17	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	42
18	A18	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4	35
19	A19	3	4	4	3	5	3	3	4	4	3	36
20	A20	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	35
21	A21	4	5	4	5	4	3	3	4	3	4	39
22	A22	4	3	3	4	3	3	3	3	4	5	35
23	A23	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	41
24	A24	3	3	3	4	4	3	4	5	4	4	37
25	A25	5	5	4	5	5	4	4	5	3	3	43
26	A26	4	3	4	4	5	4	3	5	5	5	42
27	A27	4	4	4	5	5	4	5	3	4	3	41
28	A28	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	37
29	A29	4	3	3	3	4	3	2	4	4	3	33
30	A30	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	35
31	A31	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	38
32	A32	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	44
33	A33	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	45
34	A34	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4	38
35	A35	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	35
36	A36	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	43
37	A37	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	47
38	A38	3	3	4	3	4	3	5	4	5	4	38
39	A39	5	5	5	4	4	5	5	5	3	3	44
40	A40	5	3	4	5	5	4	3	3	5	5	42
41	A41	5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	43
42	A42	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	41
43	A43	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	41
44	A44	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	41
45	A45	5	3	5	5	4	4	3	4	1	2	36
46	A46	3	4	3	5	5	3	4	4	5	3	39
47	A47	4	5	4	4	5	5	3	5	3	4	42
48	A48	5	3	3	4	3	4	3	4	4	5	38
49	A49	4	4	3	4	5	3	5	3	5	3	39
50	A50	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	40
51	A51	3	5	5	5	4	3	4	5	5	4	43
52	A52	5	4	4	3	5	5	3	4	3	5	41
53	A53	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	39
54	A54	5	3	5	5	4	4	3	4	1	2	36
55	A55	3	4	3	5	5	3	4	4	5	3	39
56	A56	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	42

57	A57	4	3	4	4	3	3	5	5	4	5	40
58	A58	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	35
59	A59	4	5	4	5	4	3	3	4	3	4	39
60	A60	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	35
61	A61	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	38
62	A62	5	3	4	5	5	4	3	3	5	5	42
63	A63	5	4	5	4	5	4	4	4	5	3	43
64	A64	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	40
65	A65	3	5	5	5	4	3	4	5	5	4	43
66	A66	5	4	5	4	3	4	3	4	4	4	40
67	A67	3	5	5	5	4	3	4	5	5	4	43
68	A68	4	4	4	5	5	4	5	3	4	3	41
69	A69	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	42
70	A70	4	3	4	4	5	4	3	5	5	5	42
71	A71	4	4	4	5	5	4	5	3	4	3	41
72	A72	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	43
73	A73	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	47
74	A74	3	4	3	5	5	3	4	4	5	3	39
75	A75	4	5	4	4	5	5	3	5	3	4	42

No	Kode Nama	KOMPENSASI								Total_X3
		X3_Q.1	X3_Q.2	X3_Q.3	X3_Q.4	X3_Q.5	X3_Q.6	X3_Q.7	X3_Q.8	
1	A01	4	5	4	4	5	4	5	4	35
2	A02	4	4	3	4	5	4	3	4	31
3	A03	4	4	4	3	4	4	4	4	31
4	A04	4	4	4	4	5	5	5	4	35
5	A05	5	5	4	5	4	5	4	5	37
6	A06	4	4	3	4	3	4	4	4	30
7	A07	5	4	4	3	4	3	4	3	30
8	A08	5	4	5	4	5	4	4	5	36
9	A09	5	5	4	5	5	5	5	5	39
10	A10	3	3	3	4	3	4	4	5	29
11	A11	4	5	5	5	4	4	5	5	37
12	A12	4	5	3	4	5	5	4	3	33
13	A13	5	5	4	5	4	5	4	4	36
14	A14	5	4	4	4	3	4	4	4	32
15	A15	4	4	5	3	4	4	5	4	33
16	A16	4	4	5	4	4	3	4	4	32
17	A17	4	4	4	4	4	4	5	4	33
18	A18	4	3	4	4	3	3	4	3	28
19	A19	5	4	3	3	4	3	3	4	29
20	A20	3	3	4	3	4	5	4	4	30
21	A21	4	4	4	5	4	4	5	4	34

70	A70	5	3	4	4	3	4	3	4	30
71	A71	3	5	5	4	4	3	4	3	31
72	A72	5	4	4	4	5	4	5	4	35
73	A73	5	5	5	5	4	5	4	5	38
74	A74	4	4	3	4	5	4	3	4	31
75	A75	4	4	4	3	4	4	4	4	31

No	Kode Nama	KINERJA PEGAWAI									Total_Y
		Y_Q. 1	Y_Q. 2	Y_Q. 3	Y_Q. 4	Y_Q. 5	Y_Q. 6	Y_Q. 7	Y_Q. 8	Y_Q. 9	
1	A01	5	5	5	4	5	4	4	4	5	41
2	A02	5	3	4	3	3	5	4	4	4	35
3	A03	5	4	5	4	4	5	4	5	4	40
4	A04	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39
5	A05	5	5	5	4	5	4	5	5	5	43
6	A06	5	3	4	3	3	5	4	3	3	33
7	A07	5	4	5	4	4	5	4	5	4	40
8	A08	5	5	4	4	5	5	4	5	5	42
9	A09	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
10	A10	4	5	4	5	4	4	5	4	5	40
11	A11	3	5	4	4	4	3	4	4	4	35
12	A12	5	4	3	3	4	3	5	5	3	35
13	A13	4	5	4	5	4	3	4	5	4	38
14	A14	5	5	4	4	5	5	4	4	4	40
15	A15	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39
16	A16	4	4	4	4	5	4	4	4	4	37
17	A17	4	5	4	4	5	4	5	4	5	40
18	A18	4	4	3	4	3	5	3	4	3	33
19	A19	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
20	A20	4	4	4	4	4	5	5	5	4	39
21	A21	5	5	5	4	5	4	5	4	5	42
22	A22	3	4	4	4	4	3	4	4	4	34
23	A23	5	5	4	4	3	4	3	4	3	35
24	A24	5	5	4	5	4	5	4	4	5	41
25	A25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44
26	A26	4	3	3	3	4	4	4	3	5	33
27	A27	5	4	5	5	5	4	4	5	5	42
28	A28	5	4	5	3	4	5	5	4	3	38
29	A29	4	5	5	4	5	4	5	4	4	40
30	A30	4	5	4	4	4	3	4	5	4	37
31	A31	5	5	4	5	4	5	4	4	5	41
32	A32	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44
33	A33	4	4	3	4	4	4	4	4	5	36
34	A34	3	4	5	4	4	5	5	4	4	38
35	A35	5	5	4	4	3	4	3	4	4	36
36	A36	5	5	4	5	4	5	4	4	4	40

37	A37	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44
38	A38	4	3	4	3	4	3	4	4	5	34
39	A39	5	4	5	5	5	4	4	5	4	41
40	A40	5	4	5	3	4	5	5	4	4	39
41	A41	4	5	5	4	5	4	5	4	5	41
42	A42	4	5	4	4	4	5	4	4	4	38
43	A43	5	5	5	4	4	4	4	4	4	39
44	A44	4	3	4	4	5	4	4	5	4	37
45	A45	5	5	5	4	5	4	4	4	5	41
46	A46	5	3	4	3	3	5	4	4	4	35
47	A47	5	4	5	4	4	5	4	5	4	40
48	A48	4	5	4	4	4	5	4	4	5	39
49	A49	5	5	5	4	5	4	5	5	5	43
50	A50	5	3	4	3	3	5	4	3	3	33
51	A51	5	4	5	4	4	5	4	5	4	40
52	A52	5	5	4	4	5	5	4	5	5	42
53	A53	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35
54	A54	5	5	5	4	5	4	4	4	5	41
55	A55	5	3	4	3	3	5	4	4	4	35
56	A56	4	5	4	5	4	4	5	4	5	40
57	A57	3	5	4	4	4	3	4	4	4	35
58	A58	4	4	4	4	4	5	5	5	4	39
59	A59	5	5	5	4	5	4	5	4	5	42
60	A60	4	5	4	4	4	3	4	5	4	37
61	A61	5	5	4	5	4	5	4	4	5	41
62	A62	5	4	5	3	4	5	5	4	4	39
63	A63	4	5	5	4	5	4	5	4	5	41
64	A64	5	3	4	3	3	5	4	3	3	33
65	A65	5	4	5	4	4	5	4	5	4	40
66	A66	5	3	4	3	3	5	4	3	3	33
67	A67	5	4	5	4	4	5	4	5	4	40
68	A68	4	4	4	4	5	4	4	4	4	37
69	A69	4	5	4	4	5	4	5	4	5	40
70	A70	4	3	3	3	4	4	4	3	5	33
71	A71	5	4	5	5	5	4	4	5	5	42
72	A72	5	5	4	5	4	5	4	4	4	40
73	A73	5	5	5	4	5	5	5	5	5	44
74	A74	5	3	4	3	3	5	4	4	4	35
75	A75	5	4	5	4	4	5	4	5	4	40

Deskripsi Hasil Tabulasi

1. Data Variabel Kepemimpinan (X1)

X1_Q.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	16	21.3	21.3	21.3
	S	44	58.7	58.7	80.0
	SS	15	20.0	20.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X1_Q.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	20	26.7	26.7	26.7
	S	33	44.0	44.0	70.7
	SS	22	29.3	29.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X1_Q.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	21	28.0	28.0	28.0
	S	36	48.0	48.0	76.0
	SS	18	24.0	24.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X1_Q.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	15	20.0	20.0	20.0
	S	34	45.3	45.3	65.3
	SS	26	34.7	34.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X1_Q.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	21	28.0	28.0	28.0
	S	29	38.7	38.7	66.7
	SS	25	33.3	33.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X1_Q.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	14	18.7	18.7	18.7
	S	46	61.3	61.3	80.0
	SS	15	20.0	20.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X1_Q.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	16	21.3	21.3	21.3
	S	40	53.3	53.3	74.7
	SS	19	25.3	25.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X1_Q.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	17	22.7	22.7	22.7
	S	38	50.7	50.7	73.3
	SS	20	26.7	26.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

2. Data Variabel Kepuasan Kerja (X2)**X2_Q.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	13	17.3	17.3	17.3
	S	40	53.3	53.3	70.7
	SS	22	29.3	29.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X2_Q.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	22	29.3	29.3	29.3
	S	35	46.7	46.7	76.0
	SS	18	24.0	24.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X2_Q.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	16	21.3	21.3	21.3
	S	39	52.0	52.0	73.3
	SS	20	26.7	26.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X2_Q.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	12	16.0	16.0	16.0
	S	33	44.0	44.0	60.0
	SS	30	40.0	40.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X2_Q.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	15	20.0	20.0	20.0
	S	31	41.3	41.3	61.3
	SS	29	38.7	38.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X2_Q.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	24	32.0	32.0	32.0
	S	38	50.7	50.7	82.7
	SS	13	17.3	17.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X2_Q.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	2.7	2.7	2.7
	KS	27	36.0	36.0	38.7
	S	29	38.7	38.7	77.3
	SS	17	22.7	22.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X2_Q.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	14	18.7	18.7	18.7
	S	43	57.3	57.3	76.0
	SS	18	24.0	24.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X2_Q.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	3	4.0	4.0	4.0
	KS	11	14.7	14.7	18.7
	S	38	50.7	50.7	69.3
	SS	23	30.7	30.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

3. Data Variabel Kompensasi (X3)

X3_Q.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	11	14.7	14.7	14.7
	S	34	45.3	45.3	60.0
	SS	30	40.0	40.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X3_Q.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	8	10.7	10.7	10.7
	S	40	53.3	53.3	64.0
	SS	27	36.0	36.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X3_Q.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	16	21.3	21.3	21.3
	S	42	56.0	56.0	77.3
	SS	17	22.7	22.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X3_Q.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	14	18.7	18.7	18.7
	S	43	57.3	57.3	76.0
	SS	18	24.0	24.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X3_Q.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	18	24.0	24.0	24.0
	S	36	48.0	48.0	72.0
	SS	21	28.0	28.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X3_Q.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	14	18.7	18.7	18.7
	S	42	56.0	56.0	74.7
	SS	19	25.3	25.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X3_Q.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	12	16.0	16.0	16.0
	S	40	53.3	53.3	69.3
	SS	23	30.7	30.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

X3_Q.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	10	13.3	13.3	13.3
	S	47	62.7	62.7	76.0
	SS	18	24.0	24.0	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

4. Data Variabel Kinerja Pegawai (Y)**Y_Q.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	4	5.3	5.3	5.3
	S	27	36.0	36.0	41.3
	SS	44	58.7	58.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Y_Q.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	12	16.0	16.0	16.0
	S	25	33.3	33.3	49.3
	SS	38	50.7	50.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Y_Q.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	5	6.7	6.7	6.7
	S	41	54.7	54.7	61.3
	SS	29	38.7	38.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Y_Q.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	15	20.0	20.0	20.0
	S	49	65.3	65.3	85.3
	SS	11	14.7	14.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Y_Q.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	14	18.7	18.7	18.7
	S	36	48.0	48.0	66.7
	SS	25	33.3	33.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Y_Q.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	8	10.7	10.7	10.7
	S	29	38.7	38.7	49.3
	SS	38	50.7	50.7	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Y_Q.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	3	4.0	4.0	4.0
	S	50	66.7	66.7	70.7
	SS	22	29.3	29.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Y_Q.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	6	8.0	8.0	8.0
	S	44	58.7	58.7	66.7
	SS	25	33.3	33.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Y_Q.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KS	8	10.7	10.7	10.7
	S	36	48.0	48.0	58.7
	SS	31	41.3	41.3	100.0
	Total	75	100.0	100.0	

Tabel Hasil SPSS - Uji Validitas Data Variabel Kepemimpinan (X1)

		Correlations									
		X1_Q.1	X1_Q.2	X1_Q.3	X1_Q.4	X1_Q.5	X1_Q.6	X1_Q.7	X1_Q.8	Total_X1	
X1_Q.1	Pearson Correlation	1	.262*	.078	.032	.183	-.247*	.290*	.005	.452**	
	Sig. (2-tailed)		.023	.504	.787	.117	.032	.012	.963	.000	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	
X1_Q.2	Pearson Correlation	.262*	1	.164	.283*	.261*	-.225	.112	.174	.597**	
	Sig. (2-tailed)	.023		.160	.014	.024	.052	.338	.136	.000	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	
X1_Q.3	Pearson Correlation	.078	.164	1	.155	.191	.224	.056	.034	.549**	
	Sig. (2-tailed)	.504	.160		.184	.101	.054	.630	.771	.000	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	
X1_Q.4	Pearson Correlation	.032	.283*	.155	1	.188	.002	.098	-.042	.501**	
	Sig. (2-tailed)	.787	.014	.184		.106	.984	.404	.718	.000	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	
X1_Q.5	Pearson Correlation	.183	.261*	.191	.188	1	-.216	.123	-.031	.512**	
	Sig. (2-tailed)	.117	.024	.101	.106		.063	.292	.795	.000	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	
X1_Q.6	Pearson Correlation	-.247*	-.225	.224	.002	-.216	1	.122	-.242*	.092	
	Sig. (2-tailed)	.032	.052	.054	.984	.063		.298	.036	.434	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	
X1_Q.7	Pearson Correlation	.290*	.112	.056	.098	.123	.122	1	.075	.520**	
	Sig. (2-tailed)	.012	.338	.630	.404	.292	.298		.523	.000	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	
X1_Q.8	Pearson Correlation	.005	.174	.034	-.042	-.031	-.242*	.075	1	.270*	
	Sig. (2-tailed)	.963	.136	.771	.718	.795	.036	.523		.019	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	
Total_X1	Pearson Correlation	.452**	.597**	.549**	.501**	.512**	.092	.520**	.270*	1	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.434	.000	.019		
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel Hasil SPSS - Uji Validitas Data Variabel Kepuasan Kerja (X2)

		Correlations										
		X2_Q.1	X2_Q.2	X2_Q.3	X2_Q.4	X2_Q.5	X2_Q.6	X2_Q.7	X2_Q.8	X2_Q.9	X2_Q.10	Total_X2
X2_Q.1	Pearson Correlation	1	-.140	.300**	.068	-.012	.425**	-.108	-.079	-.339**	.094	.245*
	Sig. (2-tailed)		.232	.009	.562	.916	.000	.356	.503	.003	.425	.034
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X2_Q.2	Pearson Correlation	-.140	1	.162	.360**	.218	.306**	.179	.318**	.022	-.163	.551**
	Sig. (2-tailed)	.232		.165	.002	.063	.008	.124	.005	.851	.163	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X2_Q.3	Pearson Correlation	.300**	.162	1	.139	.000	.265*	.047	-.243*	-.264*	-.074	.395**
	Sig. (2-tailed)	.009	.185		.234	1.000	.027	.686	.035	.022	.530	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X2_Q.4	Pearson Correlation	.068	.360**	.139	1	.178	-.025	.382**	.125	-.024	-.300**	.463**
	Sig. (2-tailed)	.562	.002	.234		.126	.834	.001	.284	.838	.009	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X2_Q.5	Pearson Correlation	-.012	.218	.000	.178	1	.148	.269*	.119	.094	-.263*	.444**
	Sig. (2-tailed)	.916	.063	1.000	.126		.205	.020	.310	.421	.023	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X2_Q.6	Pearson Correlation	.425**	.306**	.265*	-.025	.148	1	-.030	.225	-.292*	.159	.493**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.027	.834	.205		.801	.052	.011	.172	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X2_Q.7	Pearson Correlation	-.108	.179	.047	.382**	.269*	-.030	1	-.024	.306**	-.184	.505**
	Sig. (2-tailed)	.356	.124	.686	.001	.020	.801		.837	.008	.114	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X2_Q.8	Pearson Correlation	-.079	.318**	.243*	.125	.119	.225	-.024	1	-.047	.170	.476**
	Sig. (2-tailed)	.503	.005	.035	.284	.310	.052	.837		.691	.145	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X2_Q.9	Pearson Correlation	-.339**	.022	-.264*	-.024	.094	-.292*	.306**	-.047	1	.223	.261*
	Sig. (2-tailed)	.003	.851	.022	.838	.421	.011	.008	.691		.054	.024
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X2_Q.10	Pearson Correlation	.094	-.163	-.074	-.300**	-.263*	.159	-.184	.170	.223	1	.188
	Sig. (2-tailed)	.425	.163	.530	.009	.023	.172	.114	.145	.054	.107	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Total_X2	Pearson Correlation	.245*	.551**	.395**	.463**	.444**	.493**	.505**	.476**	.261*	.188	1
	Sig. (2-tailed)	.034	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.024	.107	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel Hasil SPSS - Uji Validitas Data Variabel Kompensasi (X3)

Correlations										
	X3_Q.1	X3_Q.2	X3_Q.3	X3_Q.4	X3_Q.5	X3_Q.6	X3_Q.7	X3_Q.8	Total_X3	
X3_Q.1	Pearson Correlation	1	.338**	.144	.228*	.187	.144	-.014	.137	.473**
	Sig. (2-tailed)		.003	.216	.049	.109	.219	.906	.240	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X3_Q.2	Pearson Correlation	.338**	1	.221	.501**	.346**	.315**	.309**	.288*	.713**
	Sig. (2-tailed)	.003		.057	.000	.002	.006	.007	.012	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X3_Q.3	Pearson Correlation	.144	.221	1	.155	.198	-.003	.340**	.264*	.495**
	Sig. (2-tailed)	.216	.057		.184	.089	.977	.003	.022	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X3_Q.4	Pearson Correlation	.228*	.501**	.155	1	.159	.440**	.279*	.403**	.679**
	Sig. (2-tailed)	.049	.000	.184		.173	.000	.015	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X3_Q.5	Pearson Correlation	.187	.346**	.198	.159	1	.291*	.258*	.073	.561**
	Sig. (2-tailed)	.109	.002	.089	.173		.011	.026	.533	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X3_Q.6	Pearson Correlation	.144	.315**	-.003	.440**	.291*	1	.201	.355**	.594**
	Sig. (2-tailed)	.219	.006	.977	.000	.011		.084	.002	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X3_Q.7	Pearson Correlation	-.014	.309**	.340**	.279*	.258*	.201	1	.172	.549**
	Sig. (2-tailed)	.906	.007	.003	.015	.026	.084		.140	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
X3_Q.8	Pearson Correlation	.137	.288*	.264*	.403**	.073	.355**	.172	1	.567**
	Sig. (2-tailed)	.240	.012	.022	.000	.533	.002	.140		.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Total_X3	Pearson Correlation	.473**	.713**	.495**	.679**	.561**	.594**	.549**	.567**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel Hasil SPSS - Uji Validitas Data Variabel Kinerja Pegawai (Y)

	Y_Q.1	Y_Q.2	Y_Q.3	Y_Q.4	Y_Q.5	Y_Q.6	Y_Q.7	Y_Q.8	Y_Q.9	Total_Y	
Y_Q.1	Pearson Correlation	1	.000	.370**	-.147	.160	.426**	.043	.241*	.006	.429**
	Sig. (2-tailed)		1.000	.001	.208	.170	.000	.712	.037	.956	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Y_Q.2	Pearson Correlation	.000	1	.241*	.591**	.509**	-.093	.188	.229*	.510**	.647**
	Sig. (2-tailed)	1.000		.037	.000	.000	.427	.105	.048	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Y_Q.3	Pearson Correlation	.370**	.241*	1	.161	.455**	.174	.369**	.312**	.295**	.671**
	Sig. (2-tailed)	.001	.037		.168	.000	.136	.001	.006	.010	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Y_Q.4	Pearson Correlation	-.147	.591**	.161	1	.296*	-.107	-.063	.311**	.374**	.472**
	Sig. (2-tailed)	.208	.000	.168		.010	.363	.592	.007	.001	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Y_Q.5	Pearson Correlation	.160	.509**	.455**	.296*	1	-.092	.480**	.408**	.592**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.170	.000	.000	.010		.434	.000	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Y_Q.6	Pearson Correlation	.426**	-.093	.174	-.107	-.092	1	-.068	-.044	.021	.269*
	Sig. (2-tailed)	.000	.427	.136	.363	.434		.564	.709	.861	.020
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Y_Q.7	Pearson Correlation	.043	.188	.369**	-.063	.480**	-.068	1	.237*	.311**	.485**
	Sig. (2-tailed)	.712	.105	.001	.592	.000	.564		.041	.007	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Y_Q.8	Pearson Correlation	.241*	.229*	.312**	.311**	.408**	-.044	.237*	1	.149	.546**
	Sig. (2-tailed)	.037	.048	.006	.007	.000	.709	.041		.202	.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Y_Q.9	Pearson Correlation	.006	.510**	.295**	.374**	.592**	.021	.311**	.149	1	.669**
	Sig. (2-tailed)	.956	.000	.010	.001	.000	.861	.007	.202		.000
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Total_Y	Pearson Correlation	.429**	.647**	.671**	.472**	.774**	.269*	.485**	.546**	.669**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.020	.000	.000	.000	
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-1.047	7.176		-.146	.885		
1 Total_X1	.417	.134	.345	3.103	.003	.998	1.002
1 Total_X2	.305	.115	.295	2.657	.011	.999	1.002
1 Total_X3	.420	.114	.409	3.679	.001	.997	1.003

a. Dependent Variable: Total_Y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.047	7.176		-.146	.885
1 Total_X1	.417	.134	.345	3.103	.003
1 Total_X2	.305	.115	.295	2.657	.011
1 Total_X3	.420	.114	.409	3.679	.001

a. Dependent Variable: Total_Y

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	205.250	3	68.417	10.677	.000 ^a
1 Residual	313.995	49	6.408		
1 Total	519.245	52			

a. Predictors: (Constant), Total_X3, Total_X2, Total_X1

b. Dependent Variable: Total_Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.629 ^a	.395	.358	2.531	.395	10.677	3	49	.000	2.457

a. Predictors: (Constant), Total_X3, Total_X2, Total_X1

b. Dependent Variable: Total_Y