

**PENGARUH KOMPENSASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA DINAS PEKERJAAN
UMUM DAN PENATAAN RUANG KABUPATEN BARRU**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh

**ASEP SUHARJA R. KOSASI
NIM: 2018MM11568**

**PROGRAM PASCASARJANA
STIE NOBEL INDONESIA
2021**

**PENGARUH KOMPENSASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI
MELALUI KEPUASAN KERJA PADA DINAS PEKERJAAN
UMUM DAN PENATAAN RUANG KABUPATEN BARRU**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**



Oleh

**ASEP SUHARJA R. KOSASI
NIM: 2018MM11568**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**STIE NOBEL INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA
M A K A S S A R
2021**

PENGESAHAN TESIS

PENGARUH KOMPENSASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG KABUPATEN BARRU

Oleh:

ASEP SUHARJA R. KOSASI

Telah dipertahankan didepan penguji pada tanggal 27 Januari 2021
Dinyatakan telah memenuhi syarat



Menyetujui,

Komisi Pembimbing

Ketua

Dr. H. Muhammad Hidayat, S.E., M.M.

Anggota

Dr. Drs. Didin Halim, M.Pd.

School Of Business

Mengetahui,

Direktur PPs
STIE Nobel Indonesia,

Dr. Maryadi, S.E., M.M.

Ketua Program Studi
Magister Manajemen,

Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA.

IDENTITAS MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI

JUDUL TESIS:

Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.

Nama Mahasiswa : Asep Suharja R. Kosasi
NIM : 2018MM11568
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING:

Ketua : Dr. H. Muhammad Hidayat, S.E., M.M
Anggota : Dr. Drs. Didin Halim, M.Pd

TIM PENGUJI:

Dosen Penguji 1 : Dr. H Mashur Razak, S.E., M.M
Dosen Penguji 2 : Dr. Ahmad Firman, S.E., M.Si

Tanggal Ujian Tutup : 27 Januari 2021

SK Yudisium Nomor :

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah Tesis ini dpata dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER MANAJEMEN) iini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang – Undang Nomor 20 2003 pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, Januari 2021

Mahasiswa Ybs,



ASEP SUHARJA R. KOSASI
2018MM11568

HALAMAN MOTTO

“Dan barang siapa yang bertaqwa kepada Allah, niscaya Allah menjadikan baginya kemudahan dalam urusannya”

(QS. Ath-Thalaq:4)

Lakukanlah kebaikan sekecil apaun
Karena kau tak tahu kebaikan apa yang akan membawamu pada kemuliaan

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada ALLAH S.W.T Tuhan Yang Maha Esa, atas segala limpahan karunia dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru”. Tesis ini ditulis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Nobel Indonesia Makassar.

Penyelesaian Tesis ini melibatkan banyak pihak yang telah memberikan bantuan, baik langsung maupun tidak langsung, moril maupun materil. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Mashur Razak, S.E., M.M. selaku Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar.
2. Bapak Dr. Maryadi, S.E., M.M. selaku Direktur PPs STIE Nobel Indonesia.
3. Ibu Dr. Sylvia Sjarlis, S.E., M.Si., Ak., CA. Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
4. Bapak Dr. Ahmad Firman, S.E., M.Si selaku Dosen Penguji yang telah memberikan masukan dan saran dalam penulisan ini.
5. Bapak Dr. H. Muhammad Hidayat, S.E., M.M selaku dosen pembimbing I yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dengan kesungguhan hati.
6. Bapak Dr. Drs. Didin Halim, M.Pd selaku dosen pembimbing II yang juga telah membimbing dan mengarahkan penulis dengan kesungguhan hati.

7. Segenap dosen dan karyawan Program Pascasarjana STIE Nobel Indonesia.
8. Seluruh keluargaku yang telah membantu dan memberikan semangat serta mendoakan dalam menjalankan aktivitas kuliah dengan sebaik mungkin.
9. Semua pihak yang telah membimbing, membantu dan mendorong penyelesaian Tesis ini.

Penulis menyadari mungkin dalam penulisan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan, untuk itu diharapkan tanggapan dan masukan dari berbagai pihak sebagai bahan perbaikan dengan harapan dan pada akhirnya Tesis ini menjadi sebagai buah karya yang bermanfaat bagi masyarakat dibidang Sumber Daya Manusia.

Makassar, Januari 2021

Penulis

ABSTRAK

Asep Suharja R. K. 2021. Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru), dibimbing oleh Muhammad Hidayat dan Didin Halim.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja (2) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja (3) pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai (4) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (5) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (6) pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (7) pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.

Data diperoleh dengan membagikan kuesioner terkait kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja serta kinerja kepada 45 responden pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah Partial Least Square menggunakan aplikasi Smart PLS.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa (1) kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja (2) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja (3) kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai (4) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai (5) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai (6) kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (7) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang.

Kata Kunci: Kompensasi, Gaya kepemimpinan Transformasional, Kepuasan kerja, Kinerja pegawai



ABSTRACT

Asep Suharja R. K. 2021. The Effect of Compensation and Transformational Leadership Style toward the Employee Performance through Job Satisfaction (Case Study at the Barru District Public Works and Spatial Planning Office), supervised by Muhammad Hidayat and Didin Halim.

This study aims to determine (1) the effect of compensation on job satisfaction (2) the effect of transformational leadership on job satisfaction (3) the effect of compensation on employee performance (4) the effect of transformational leadership on employee performance (5) the effect of job satisfaction on employee performance (6) the effect of compensation on employee performance through job satisfaction (7) the influence of transformational leadership style on employee performance through job satisfaction at the Public Works and Spatial Planning Office of Barru Regency.

The data were obtained by distributing questionnaires related to compensation, transformational leadership styles, and job satisfaction and performance to 45 respondents at the Public Works and Spatial Planning Office of Barru Regency. The sampling technique used saturated sampling. The data analysis technique in this study was Partial Least Square using the Smart PLS application.

The results showed that (1) compensation affects job satisfaction (2) transformational leadership style affects job satisfaction (3) compensation affects employee performance (4) transformational leadership style affects employee performance (5) job satisfaction affects employee performance (6) compensation affects employee performance through job satisfaction (7) transformational leadership style affects employee performance through job satisfaction at the Public Works and Spatial Planning Office.

Keywords: *Compensation, Transformational leadership style, job satisfaction, employee performance*



DAFTAR ISI

SAMPUL DEPAN	i
SAMPUL DALAM	ii
HALAMAN MOTO	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	xvii
IDENTITAS MAHASISWA, PEMBIMBING DAN PENGUJI	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	15
1.3 Tujuan Penelitian	16
1.4 Manfaat Penelitian	17
BAB II KAJIAN PUSTAKA	19
2.1 Penelitian Terdahulu	19
2.2 Kompensasi	21

BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	74
5.1	Hasil Penelitian	74
5.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	74
5.1.2	Deskripsi Karakteristik Responden	81
5.1.3	Analisa Tanggapan Responden	85
5.1.4	Analisa dan Pengujian Hipotesis	110
5.2	Pembahasan Hasil Penelitian	131
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	145
6.1	Kesimpulan	145
6.2	Saran	146
6.3	Keterbatasan	148
DAFTAR PUSTAKA	150
LAMPIRAN	152

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Capaian Kinerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru tahun 2016 sampai Tahun 2019	12
Tabel 5.1	Sebaran Responden Menurut Jenis Kelamin	81
Tabel 5.2	Sebaran Responden Menurut Kelompok Umur	81
Tabel 5.3	Sebaran Responden Menurut Pendidikan Terakhir	82
Tabel 5.4	Sebaran Responden Menurut Masa Kerja	83
Tabel 5.5	Skala Data	85
Tabel 5.6	Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan X1.1	85
Tabel 5.7	Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan X1.2	86
Tabel 5.8	Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan X1.3	87
Tabel 5.9	Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan X1.4	88
Tabel 5.10	Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Variabel Kompensasi (X1)	89
Tabel 5.11	Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan X2.1	90
Tabel 5.12	Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan X2.2	91
Tabel 5.13	Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan X2.3	92
Tabel 5.14	Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan X2.4	94

Tabel 5.15	Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan Transfprmasional (X2)	95
Tabel 5.16	Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan Z1	96
Tabel 5.17	Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan Z2	97
Tabel 5.18	Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan Z3	98
Tabel 5.19	Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan Z4	99
Tabel 5.20	Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Z)	101
Tabel 5.21	Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan Y1	102
Tabel 5.22	Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan Y2	103
Tabel 5.23	Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan Y3	104
Tabel 5.24	Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan Y4	105
Tabel 5.25	Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan Y5	106
Tabel 5.26	Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan Y6	107
Tabel 5.27	Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Variabel Kinerja Pegawai (Y)	108
Tabel 5.28	Nilai <i>Loading Factor</i>	110
Tabel 5.29	Nilai <i>Construct Reliability and Validity</i>	111
Tabel 5. 30	Nilai <i>Discriminant Validity</i>	112

Tabel 5. 31	Nilai <i>Composite Reliability</i>	113
Tabel 5.32	Nilai <i>Average Variance Extracted</i>	114
Tabel 5.33	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	114
Tabel 5.34	Nilai <i>Collinearity Statistics</i>	115
Tabel 5.35	Nilai <i>R Square</i>	117
Tabel 5.36	Hasil <i>Path Coefficients</i>	119
Tabel 5.37	Hasil <i>Total Effects</i>	119
Tabel 5.38	Nilai <i>Path Coefficients</i>	126
Tabel 5.39	Nilai <i>Specific Indirect Effects</i>	126
Tabel 5.40	Ringkasan Uji Hipotesis	129

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Kerangka Konseptual	56
Gambar 5.1	Struktur Organisasi Dinas PUPR	74
Gambar 5.2	Diagram Model Struktural	109

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuisisioner Penelitian	142
Lampiran 2	Persepsi Pegawai	147
Lampiran 3	Surat Keterangan Validasi NII	156
Lampiran 3	<i>Output Smart PLS</i>	157

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik dapat dilihat dalam konteks optimalisasi penyelenggaraan fungsi dan peran aparatur dalam penyelenggaraan pemerintahan, terutama dalam pelaksanaan kinerja pelayanan kepada masyarakat. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru merupakan salah satu perangkat pemerintahan daerah yang memiliki tugas dan tanggungjawab sebagai pelaksana pekerjaan umum dan penataan ruang di Kabupaten Barru.

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas perbantuan dibidang pekerjaan umum. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Dinas Pekerjaan Umum memiliki fungsi pertama, perumusan kebijakan teknis penyelenggaraan dibidang pekerjaan umum dan Penataan Ruang. Kedua, penyelenggaraan pelayanan umum dibidang pekerjaan umum dan Penataan Ruang. Ketiga, pembinaan pelaksanaan tugas penyelenggaraan dibidang pekerjaan umum dan Penataan Ruang. Keempat pelaksanaan urusan tata usaha dinas. Kelima, pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati.

Dalam rangka pelaksanaan tugas pokok dan fungsi unit kerja, sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*, maka diperlukan suatu instrumen sebagai media pertanggungjawaban dalam bentuk laporan akuntabilitas instansi

pemerintah yang berisi informasi kinerja instansi pemerintah.

Setiap organisasi swasta maupun pemerintahan dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Pengelolaan sumber daya manusia tidak terlepas dari faktor pegawai atau karyawan yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi pemerintah. Pada dasarnya sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Pegawai merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis di dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi. Menurut (Hasibuan, 2011) menyatakan bahwa:

“sumber daya manusia adalah semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut”. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan.

Dukungan teknologi dan informasi serta sumber daya baik finansial maupun non finansial, jika tanpa sumber daya manusia yang memiliki kualitas tentunya akan sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya. Suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta, sumber daya manusia memiliki peran dalam menunjang keberhasilan sumber daya manusia baik yang menduduki posisi pimpinan maupun bawahan merupakan faktor penting dalam setiap organisasi atau instansi baik pemerintahan maupun swasta, terutama untuk mencapai tujuan organisasi. Bahkan sumber daya manusia menjadi salah satu penentu keefektifan didalam organisasi.

Sumber daya manusia yang baik dapat terlihat dengan kinerja pegawai yang baik. Rendahnya kinerja pegawai yang berakibat rendahnya produktivitas, salah satunya disebabkan oleh turunnya semangat kerja. Turunnya semangat kerja menurut (Nitisemito, S, 2016) memiliki beberapa ciri yaitu:

“pertama, adanya peningkatan ataupun rendahnya produktivitas kerja. Kedua, tingkat absensi yang tinggi. Ketiga, tingkat perpindahan buruh yang tinggi. Keempat, tingkat kerusakan yang tinggi. Kelima, kegelisahan terdapat dimana-mana. Keenam, tuntutan yang sering kali terjadi. Ketujuh, pemogokan. Baik atau buruknya produktivitas organisasi atau instansi tidak lepas dari kinerja pegawai yang ada di dalam organisasi atau instansi tersebut”.

Setiap organisasi selalu berupaya untuk melakukan usaha yang optimal dalam mencapai tujuan, dan salah satu cara dalam mengoptimalkan pencapaian tujuan organisasi adalah dengan meningkatkan kinerja pegawai atau karyawan. Dengan memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketampilan tinggi serta pengelolaan organisasi yang optimal, maka aktivitas manajemen dalam organisasi akan berjalan dengan baik. Hal ini tentu saja harus didukung dengan kinerja pegawai yang baik.

Kinerja pegawai menjadi hal yang perlu diperhatikan dengan serius oleh organisasi atau instansi, karena kinerja pegawai dengan berbagai aspek yang ada didalamnya akan memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja organisasi atau instansi secara keseluruhan. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pegawai, gaya kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi kerja, serta semangat kerja. Sering terjadi kinerja pegawai menurun dikarenakan adanya ketidaknyamanan dalam

bekerja, upah yang minim, kemampuan atau keahlian yang kurang mendukung dan juga ketidakpuasan dalam bekerja.

Profil kinerja pegawai yang ada pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru saat ini, yang menjadi objek kajian dalam penelitian ini dapat dikatakan masih menunjukkan capaian yang belum menunjukkan hasil optimal. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang yang memiliki tugas pokok sebagai pelaksana bidang pekerjaan umum memiliki ranah pekerjaan yang hampir seluruhnya berkaitan dengan kegiatan pembangunan infrastruktur. Jika merujuk pada evaluasi capaian pelaksanaan program kegiatan maka dapat diperoleh informasi yang menunjukkan bahwasanya pelaksanaan beberapa program kegiatan yang ada masih mengalami beberapa kendala dimana penyelesaian beberapa pekerjaan terkadang melebihi batas waktu yang telah ditetapkan atau dengan kata lain belum mencapai waktu target penyelesaian pekerjaan dengan baik. Situasi ini sering menjadi pertanyaan besar apakah pola manajemen yang diterapkan saat ini sudah berjalan dengan baik ataukah belum berjalan dengan baik dimana terdapat banyak kendala yang membutuhkan solusi yang tepat untuk kemajuan organisasi dalam hal ini untuk perubahan capaian kinerja organisasi yang lebih baik.

Untuk melihat kinerja instansi atau organisasi, salah satu instrumen yang dapat dijadikan acuan adalah tingkat pencapaian kinerja yang dikorelasikan dengan pedoman penyusunan laporan akuntabilitas instansi pemerintah yang diterbitkan oleh Lembaga Administrasi Negara Nomor 589 Tahun 1999 dengan skala nilai kinerja sebagai berikut:

- 1) Capaian 55% termasuk kategori kurang baik;
- 2) Capaian 55% - 70% termasuk kategori sedang;
- 3) Capaian 70% - 85% termasuk kategori baik atau berhasil; dan
- 4) Nilai tingkat capaian diatas 85% kategori sangat baik atau sangat berhasil.

Adapun capaian kinerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan ruang Kabupaten Barru dapat dilihat seperti pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Capaian Kinerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru Dari Tahun 2016 s.d Tahun 2019

No	Tahun	Rata- rata capaian kinerja per tahun (%)	Keterangan
1	2016	73	Baik
2	2017	68	Sedang
3	2018	65	Sedang
4	2019	73	Baik

Sumber: Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Tahun 2020

Berdasarkan data capaian kinerja seperti yang terlihat pada tabel 1.1 diatas, menunjukkan bahwa capaian kinerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2019 belum mencapai target yang optimal, dimana pencapaian kinerja rata-rata berada pada kategori sedang. Capaian kinerja pada tahun 2016 diperoleh sebesar 73%, dimana capaian tersebut termasuk dalam kategori baik atau berhasil. Pada tahun 2017 dan tahun 2018 capaian kerjanya termasuk dalam kategori sedang dimana tahun 2017 capaiannya sebesar 68% dan tahun 2018 sebesar 65%. Pada tahun 2019 capaian kinerja termasuk dalam kategori baik atau berhasil dengan capaian sebesar 73%. Data capaian kinerja diatas menunjukkan bahwasannya kinerja yang ada perlu

peningkatan dan perbaikan, dan hal ini menjadi permasalahan utama dalam penulisan ini.

Capaian kinerja dengan berbagai aspek didalamnya yang belum optimal ini tentu saja disebabkan berbagai macam hal atau berbagai macam faktor yang dapat mempengaruhi capaian hasil kinerja. Berbagai macam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja ini dapat berupa penerapan pola manajemen seperti perencanaan, pengawasan dan evaluasi. Hal lain yang tentu saja dapat mempengaruhi kinerja ini dapat berupa budaya organisasi, kedisiplinan pegawai, motivasi pegawai dalam bekerja, system pemberian kompensasi, penerapan gaya kepemimpinan ataupun kepuasan kerja pegawai.

Kemajuan sebuah organisasi tentu tidak terlepas dari bagaimana organisasi itu menjalankan system manajemen yang baik yang dapat membentuk pegawainya memiliki kinerja yang baik, yang tentu saja banyak faktor yang mempengaruhi hal tersebut. Merujuk pada beberapa faktor yang turut mempengaruhi kinerja seperti yang disampaikan oleh (Amstrong dan Baron, 1998) bahwasanya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat berupa: *personal factor*, *leadership factor*, *system factor*, dan *team factor*, serta *contextual/situational factor*.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja adalah *personal factors*, faktor ini ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu serta kepuasan individu dalam bekerja. *Personal factors* atau faktor individu ini erat kaitannya dengan individu pegawai atau karyawan dalam sebuah organisasi atau instansi, dimana pegawai yang

merupakan asset utama dalam organisasi memiliki peranan yang sangat penting bagi keberlangsungan sebuah organisasi. Selain peningkatan keterampilan dan kompetensi dari pegawai, kepuasan kerja pegawai dalam bekerja menjadi salah satu penentu peningkatan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Yang mana dengan adanya kondisi dan situasi yang membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja tentu saja akan memunculkan kepuasan dalam diri individu pegawai dalam bekerja, dan dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi dalam diri individu pegawai dalam bekerja maka akan melahirkan kinerja yang baik.

Kepuasan kerja merupakan perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan hasil yang diharapkan. Semakin besar hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin puas pegawai tersebut, dan sebaliknya (Busro, 2020). Menurut (Hasibuan S, P, 2010) mengemukakan bahwa:

“kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja dan prestasi kerja. Kepuasan kerja pegawai yang rendah akan memberikan dampak negatif terhadap organisasi atau instansi yang mana akan berakibat pada menurunnya kinerja pegawai sehingga pencapaian tujuan organisasi atau instansi dapat terganggu”.

Keterkaitan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai yaitu ketika pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan yang mereka lakukan akan memunculkan kepuasan dalam diri pegawai saat bekerja, pegawai akan merasakan menjadi bagian dari organisasi sehingga mereka akan menjadikan mereka laoyal terhadap organisasai, pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan yang mereka

lakukan akan memiliki energy emosional yang terlihat dengan adanya rasa peduli terhadap organisasi yang dapat memberikan dampak pada kerja yang dihasilkan dari seorang pegawai. Sebaliknya ketidakpuasan menjadi titik awal pada munculnya masalah-masalah dalam organisasi atau instansi seperti melepas tanggung jawab yang diberikan, terjadi konflik atasan dengan pekerja, tingkat absensi yang tinggi, serta adanya pemogokan dan perputaran pegawai. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moral kerja, dan menurunnya hasil kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif terhadap pegawai seperti timbulnya loyalitas dan disiplin terhadap pekerjaan serta akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Kepuasan kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja, baik lingkungan di antara para pegawai maupun hubungan dengan pimpinan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Hasibuan S, P, 2010) di antaranya adalah:

“balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, dan sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, serta sifat pekerjaan monoton atau tidak”.

Faktor berikutnya yang mempengaruhi kinerja menurut Amstrong dan Baron adalah *leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader. *Leadership factors* atau faktor kepemimpinan ini menjadi bagian sangat penting dalam mengelola

organisasi. Pemimpin harus menjadi seorang figur yang dapat memotivasi dan menginspirasi bagi pengikutnya, mengarahkan dan membantu pengikutnya untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Dalam penulisan ini gaya kepemimpinan dibatasi pada gaya kepemimpinan transformasional.

Kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai dalam suatu organisasi atau instansi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan. Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, dan memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan, serta mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Rivai, 2013). Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap pegawai dan organisasi atau instansi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian visi dan misi serta tujuan suatu organisasi.

Pemimpin harus mampu mengatur dan menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga menumbuhkan sikap dan perilaku disiplin untuk menyelesaikan pekerjaan. Kepemimpinan yang dibutuhkan adalah yang mampu mengarahkan dan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia secara optimal. Seorang pemimpin akan mampu menyesuaikan diri dengan keadaan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan akan disesuaikan dengan kebutuhan, situasi dan kondisi yang terjadi dalam organisasi atau instansi.

Memiliki pegawai dengan kinerja yang tinggi atau yang berkualitas tentu saja menjadi harapan bagi semua organisasi baik swasta maupun pemerintahan. Harapan untuk menciptakan karyawan yang memiliki kinerja yang berkualitas

salah satunya dapat diwujudkan dengan penerapan pola gaya kepemimpinan yang tepat dalam organisasi, dimana kepemimpinan menjadi hal yang mendasar yang memberi pengaruh kepada perubahan kinerja pegawai. Tentu saja disaat *recruitment* atau penerimaan pegawai, secara administrasi pegawai yang diterima oleh organisasi adalah individu-individu yang berkualitas dikarenakan dalam sistem *rekrutment* dilakukan secara professional, tetapi ketika sudah menjadi pegawai individu bersangkutan yang diterima belum tentu dalam bekerja memiliki kinerja sesuai yang diharapkan organisasi, untuk tetap terus mempertahankan performa pegawai ini tidak terlepas dari peran kepemimpinan sesuai dengan teori yang telah banyak dikemukakan oleh para ahli.

Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan dalam hal ini kepemimpinan transformasional dan transaksional dikembangkan oleh James McGregor Burns (1978) yang menerapkannya dalam konteks politik, yang selanjutnya disempurnakan atau disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasi oleh Bernard M. Bass (1985). Burn membedakan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

Kepemimpinan dalam organisasi memainkan peranan yang sangat sentral dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi baik swasta maupun pemerintahan untuk mewujudkan tujuannya. Namun, bagaimanakah model kepemimpinan yang efektif untuk kesuksesan kinerja organisasional secara berkelanjutan masih menjadi isu perdebatan serius di kalangan praktisi dan pakar manajemen, dan menjadi salah satu isu sentral dalam telaah teoritis dan riset-riset empiris dalam beberapa dekade terakhir.

Salah satu pakar manajemen yang berperan aktif dalam perdebatan tersebut adalah Bernard M. Bass, dalam bukunya "*Leadership and Performance Beyond Expectations*" (1985), dimana Bass mengembangkan model baru kepemimpinan yang disebutnya sebagai "*Transformational Leadership*" yang berbeda dengan model-model kepemimpinan sebelumnya, terutama model "*transforming leadership*" yang dikembangkan James M. Burns (1978). Bass mengungkapkan bahwasannya umumnya organisasi bisnis modern menerapkan pola kepemimpinan transformasional. Menurut Bass, model *transformational leadership* mampu memberikan solusi dalam memahami tentang apa yang membuat *leaders* memiliki pengaruh yang besar terhadap pengikutnya dan faktor-faktor apa yang membuat kinerja dari sejumlah organisasi kecil dan besar sukses secara berkelanjutan (Bass 1985, 1998a; Bass dan Steidlmeier 1998).

Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang (Marsam, 2020). Menurut Burns (dalam Yukl, 2010:290) bahwa

"Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka."

Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan

organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional dapat menciptakan perubahan besar baik dalam diri maupun organisasi mereka.

Permasalahan terkait dengan penerapan pola kepemimpinan saat ini dapat dilihat dari cara pemimpin dalam memberikan motivasi inspirasional kepada pegawai, memberikan bimbingan dan arahan dalam meningkatkan kinerjanya ini terlihat dari beberapa kelemahan yang ditunjukkan oleh para pegawai, dimana mereka kurang termotivasi dengan pekerjaannya serta penyelesaian pelaksanaan pekerjaan yang belum optimal. Selain itu masih terdapat keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya di hampir seluruh bidang pekerjaan serta rendahnya pencapaian target dalam penyelesaian kegiatan.

Penerapan pola kepemimpinan saat ini juga memberi dampak pada masih ditemukannya beberapa pegawai yang sering mengandalkan pegawai lain atau bergantung pada pegawai lain dalam melaksanakan tugas yang diberikan sehingga perencanaan dan pelaksanaan program kegiatan terkadang tidak berjalan semestinya, selain itu masih rendahnya disiplin pegawai dalam bekerja seperti tidak selarasnya progres pelaksanaan pekerjaan dengan jadwal kerja yang seharusnya, dan masih adanya beberapa pegawai yang masih sering terlambat masuk kantor, pulang kantor dan istirahat lebih awal, serta tidak hadir di kantor tanpa alasan yang jelas. Hal tersebut di atas mengindikasikan kurangnya ketegasan dan pengawasan dari pimpinan, serta tidak diterapkannya sanksi yang tegas bagi pegawai yang kurang disiplin oleh pimpinan.

Faktor ketiga menurut Armstrong dan Baron yang mempengaruhi kinerja adalah *system factors*, dimana sistem faktor ini ditunjukkan oleh adanya sistem

kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi atau berupa kompensasi. Selain penerapan system dan standar kerja yang baik tentu saja system pemberian kompensasi yang diberikan kepada pegawai baik kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial sangat berpengaruh terhadap kepuasan pegawai dan motivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja yang baik.

Kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai juga akan dipengaruhi oleh kompensasi yang diterimanya, dimana kompensasi dapat diartikan sebagai penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja. Pendapat lain menurut (Elbadiansyah, 2019, p. 196) mengemukakan bahwa:

“kompensasi atau pendapatan merupakan penghasilan atau pendapatan seorang pekerja dalam bekerja yang merupakan balas jasa yang diberikan organisasi dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi kepada karyawan atau pekerja untuk meningkatkan prestasi kerja secara efektif dan efisien”. Oleh karena itu apabila kompensasi diberikan secara wajar dan benar, maka para karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk bekerja mencapai sasaran organisasi atau perusahaan, akan tetapi jika para karyawan memandang kompensasi mereka tidak sesuai, maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara drastis.

Pemberian kompensasi yang tepat akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kompensasi berupa bonus, hadiah ataupun penghargaan juga akan memberikan dampak yang positif bagi pegawai. Pegawai akan merasa termotivasi dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas sehingga akan mendorong pegawai untuk berprestasi.

Dalam menjalankan roda organisasi kompensasi menjadi hal yang mendasar guna mengukur loyalitas dan prestasi serta semangat kerja pegawainya,

dimana dengan kompensasi ini baik kompensasi langsung maupun tidak langsung ataupun kompensasi finansial maupun non finansial akan terbangun ikatan kerja antara pekerja dan organisasi sekaligus meningkatkan kinerja pekerja dalam bekerja. Dimana dengan adanya pemberian kompensasi yang tepat adil dan layak serta sesuai dengan harapan dan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh pegawai tentu saja dapat memunculkan kenyamanan bagi pekerja dalam bekerja dengan adanya kenyamanan dalam diri pekerja atau pegawai tentu saja akan meningkatkan kepuasan bagi pekerja dalam bekerja. Sehingga dengan adanya kepuasan dalam diri pegawai yang tinggi itu dapat memacu atau meningkatkan performa kinerja seorang pegawai, dan juga sebaliknya jika kompensasi yang didapatkan dirasakan kurang sesuai dengan apa yang telah diberikan pekerja kepada organisasi tentu saja akan menimbulkan ketidak puasan dalam bekerja dan dapat menurunkan kinerja seorang pekerja atau pegawai.

Permasalahan yang sering dikaitan dengan pemberian kompensasi yang ada saat ini adalah masih ditemukannya beberapa pegawai yang tidak melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik karena merasa beban pekerjaan tidak sebanding dengan penghargaan yang diterima, masih adanya beberapa pegawai yang tidak ikut serta dalam program kerja sebagai sebuah tim kerja dengan alasan tidak adanya pengakuan atas prestasi kerja serta tidak meratanya pembagian tugas dari pimpinan, sehingga hal ini memberi dampak pada pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan yang tidak sesuai jadwal rencana, serta rendahnya pencapaian target kinerja organisasi. Hal inilah yang menjadikan kompensasi menjadi salah satu fokus permasalahan dalam penulisan ini.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas terkait dengan fenomena organisasi yang ada maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, identifikasi masalah dan pembatasan masalah, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru?
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru?
3. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru?
4. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru?
6. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru?

7. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja

pegawai melalui kepuasan kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.

7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna secara teoritis maupun praktis, yaitu:

1. Secara Teoritis

- a. Bagi Peneliti

Untuk mendapatkan pengetahuan tentang analisis kinerja pegawai, baik secara teori maupun praktik serta menerapkan dan mengembangkan ilmu manajemen yang berkaitan dengan kompensasi, gaya kepemimpinan, kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai.

- b. Bagi Pembaca

Penelitian diharapkan dapat menambah wawasan dan khasanah bacaan serta dapat digunakan sebagai referensi atau bahan pustaka bagi para peneliti berikutnya.

2. Secara Praktis

- a. Bagi kampus STIE Nobel Makassar

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi yang nantinya

dapat memberikan perbandingan dalam mengadakan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang.

- b. Bagi Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.

Sebagai bahan refleksi atau menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi instansi akan pentingnya kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai pada kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kumpulan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu yang mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Berikut ini tabel yang memperlihatkan beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru. Adapun penelitian terdahulu yang pernah dilakukan tersebut sebagai berikut:

- a. Agus Suprayetno 2016 dengan tesisnya yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Kinerja Perusahaan sebagai intervening (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia”. Hasil dari penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya, kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
- b. Nono Harsono 2016 dengan tesisnya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi

dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan USP Konveri Wilayah Kerja Surakarta”. Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan secara tidak langsung terhadap variabel kinerja karyawan. Variabel kepuasan kerja berperan tidak signifikan sebagai pemediasi pengaruh variabel kompensasi dan kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan.

- c. Didik Purwadi 2017 dengan tesisnya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani KPH Mantingan”. Penelitian ini memberikan hasil kesimpulan bahwa kepemimpinan dan kemampuan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perum Perhutani KPH Mantingan.
- d. Muhammad Riski 2018 dengan tesisnya yang berjudul “Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Pada Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Cabang Pasuruan Kota”. Penelitian ini memberikan hasil kesimpulan bahwa variabel kompensasi yang terdiri dari kompensasi langsung, dan kompensasi tidak langsung, dan variabel gaya kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja.

2.2. Kompensasi

2.2.1. Konsep Kompensasi

Kompensasi dalam sudut pandang pegawai dan organisasi memperlihatkan adanya hubungan timbal balik, yang menggambarkan apa yang telah diberikan pegawai berupa jasa dalam bentuk kerja terhadap organisasi mendapatkan imbalan berupa kompensasi. Kompensasi mencerminkan harga kemampuan dan keahlian pegawai, atau penghargaan atas pendidikan dan pelatihan yang telah mereka peroleh, dan kompensasi itu sendiri merupakan bagian dari fungsi manajemen personalia yang ada kaitannya dengan berbagai jenis reward yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

Pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, memunculkan kepuasan kerja, motivasi kerja, semangat kerja dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Peningkatan kinerja karyawan dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kompensasi dapat diartikan sebagai semua pendapatan yang berbentuk uang, barang, langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut (Handoko, 2012) menyatakan bahwa “kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”. Pemberian kompensasi sebagai penghargaan atau apresiasi atas kerja pegawai dapat memotivasi kerja pegawai. . Melihat salah satu fungsinya adalah

untuk memotivasi karyawan maka perusahaan sebagai pihak yang memberikan kompensasi sudah seharusnya memperhatikan secara serius mengenai hal ini.

Menurut (Rivai, 2013) bahwa “kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan atau Instansi”. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Selanjutnya (Rivai, 2013) mengatakan komponen-komponen kompensasi adalah sebagai berikut:

a. Gaji

Gaji merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai/karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi, atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang pegawai atau karyawan.

b. Upah

Upah merupakan imbalan financial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Upah sifatnya tidak tetap dan dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan, sedangkan gaji bersifat tetap.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai atau karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

d. Kompensasi tidak langsung (*Fringe Benefit*)

Merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasar kebijakan perusahaan terhadap semua pegawai atau karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Misalnya fasilitas-fasilitas seperti asuransi, tunjangan, dan uang pensiun. Adapun pendapat para ahli mengenai kompensasi sebagai berikut:

- 1) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja/pegawai sebagai balas jasa atas kerja mereka.
- 2) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang maupun tidak yang diterima karyawan atau pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan organisasi atau pemerintah.
- 3) Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan organisasi/pemerintah kepada pegawai, yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap.

Dari beberapa pendapat diatas tentang kompensasi, meskipun berbeda-beda tapi mempunyai maksud yang sama, yaitu kompensasi adalah merupakan keseluruhan pengeluaran pemerintah untuk membayar balas jasa yang diberikan

kepada para pegawai baik itu secara *finansial* maupun *non finansial*. *Financial* adalah suatu yang diterima pegawai dalam bentuk gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi, dan lainnya yang dibayarkan pemerintah. *Non finansial* adalah dimaksud untuk mempertahankan pegawai dalam bentuk jangka panjang berupa penyelenggaraan program-program pelayanan bagi pegawai yang berupaya menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti rekreasi dan tempat beribadah. Dalam praktek sehari-hari seringkali kita menggunakan istilah tentang kompensasi, upah dan gaji. Diantaranya walaupun ada kesamaan namun berbeda.

Menurut (Simamora, 2014) bahwa “upah merupakan basis bayaran uang yang sering digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah adalah suatu ukuran untuk menilai kesejahteraan tenaga kerja dan besarnya pendapatan”. Jika dilihat dari sudut analisa ekonomi, upah adalah harga atau nilai sumber daya manusia dan berfungsi dalam alokasi tenaga kerja, sedangkan gaji adalah bayaran yang diterima oleh karyawan atau pegawai untuk masa tertentu dan bukan berdasarkan jam kerja atau output yang dihasilkan.

2.2.2. Tujuan Pemberian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Bentuk-bentuk pemberian upah, bentuk upah, dan gaji digunakan untuk mengatur pemberian keuangan antara organisasi dan pegawai.

Pemberian upah merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai. Pembayaran tersebut dapat berupa uang maupun yang bukan berupa uang (*nonfinansial*). Kompensasi sangat penting bagi pegawai. Hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi mereka dan keluarganya. Kompensasi juga merupakan gambaran dalam status social bagi pegawai karena tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar kehidupan.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai, kompensasi merupakan faktor utama dalam kepegawaian, karena berhubungan langsung dengan kebijakan untuk menentukan kompensasi pegawai. Besar kecilnya kompensasi pegawai sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, tingkat jabatan, dan masa kerja pegawai. Oleh sebab itu, perlu ada penilaian dalam menentukan pemberian kompensasi.

Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh terhadap kepuasan pegawai dan motivasi dalam meningkatkan kinerja yang baik. Hal ini karena motivasi kerja pegawai banyak dipengaruhi oleh terpenuhinya tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya. Dengan adanya kompensasi ini diharapkan agar pegawai termotivasi dalam menjalankan tugasnya dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Pada dasarnya tujuan pemberian kompensasi dalam penjelasan (Marjuni, 2015, p. 114) adalah untuk:

a. Ikatan Kerja

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

b. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan evectif

Jika kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang Qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

e. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan

semakin besar. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh serikat buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintahan dapat dihindarkan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi yaitu penawaran dan permintaan tenaga kerja, organisasi, kemampuan keuangan pemerintah, biaya hidup dan perintah. (Ranupandojo, 2012:140). Melihat tujuan pemberian kompensasi diatas, pada prinsipnya adalah untuk meningkatkan loyalitas pegawai kepada atasan dan bekerja secara professional dalam melayani masyarakat. Dengan adanya kompensasi tersebut diharapkan terciptanya suasana lingkungan kerja yang hikmat tanpa ada rasa penekanan dengan pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai dan selanjutnya pegawai bekerja dengan nyaman.

2.2.3. Indikator-indikator Kompensasi

Ada beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai indikator kompensasi, menurut (Simamora, 2014) indikator-indikator tersebut diantaranya adalah:

a. 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.

b. 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 pegawai atau produktivitas pegawai. Karyawan atau pegawai dengan prestasi atau produktivitas kerja yang baik maka akan mendapat insentif dari perusahaan.

c. 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.

d. 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.

2.3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.3.1. Konsep Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau kelompok memainkan peranan sentral dalam memahami perilaku kelompok ataupun organisasi, karena pemimpinlah yang biasanya memberikan pengarahan menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Kepemimpinan dapat menentukan apakah suatu organisasi mampu mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan

Gaya kepemimpinan transformasional yang di kemukakan oleh (Yukl, 2010, p. 313) menyatakan bahwa:

“kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka”.

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan internal (Hutahayan, 2019, p. 12).

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang merangsang dan menginspirasi (mentransformasi) pengikutnya untuk hal yang

luar biasa menurut Robbins dalam (Edison, 2016). Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, serta mereka termotivasi untuk melaksanakan lebih daripada yang diharapkan mereka menurut (Yukl, 2010).

Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa menurut Kharis (2015). Kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam diri pengikut demi mencapai sasaran organisasi.

Pendapat yang dikemukakan (Robbins, 2011) mengenai empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

a. Gaya kepemimpinan transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal

dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- 1) Pengaruh ideal: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- 2) Inspirasi motivasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- 3) Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- 4) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasihati.

b. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- 1) Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- 2) Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- 3) Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- 4) *Laissez Fair*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

c. Gaya kepemimpinan kharismatik

Model kepemimpinan cenderung menjadikan pemimpin sebagai *central of attention*, menjadi figure pemimpin yang lebih terlihat dari kewibawaan dalam memberikan pengaruh. Pemimpin dianggap seorang yang heroik atau yang luar biasa, terdapat beberapa karakteristik pokok pemimpin kharismatik, diantaranya:

- 1) Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami oleh orang lain.
- 2) Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- 3) Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat

perubahan.

- 4) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- 5) Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

d. Gaya kepemimpinan visioner

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

2.3.2. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kharis (2015) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain:

- a. Pengaruh Ideal (Idealized influence) yaitu performa pemimpin yang mampu memberikan keteladanan dan menanamkan kepercayaan dan loyalitas terhadap yang dipimpinnya serta mampu membangkitkan emosional dan semangat untuk melakukan perubahan dan peningkatan prestasi.

Pengaruh teridealkan ini dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat.

- b. **Pertimbangan Individual (Individualized consideration)** merupakan komunikasi yang terbangun antara pemimpin dan pengikutnya meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut. Pertimbangan yang individual ini menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan bawahannya, memperlakukan bawahan secara individual dalam bimbingan dan nasehatmelatih dan menasehat.
- c. **Motivasi Inspirasional (Inspirational motivation)** meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan. Motivasi inspirasional ini tercermin dari bagaimana pimpinan mampu memberikan motivasi sekaligus menginspirasi bawahannya, merangsang dan membantu bawahan pada hal-hal yang sifatnya positif dan membangun serta menghindari hal-hal yang tidak produktif
- d. **Stimulasi Intelektual (Intellectual stimulation)** yaitu perilaku yang mendorong pengembangan dan kemajuan pengikutnya, mendorong peningkatan intelegensia dan rasionalitas, serta memberi peluang bagi pengikutnya untuk mandiri dan lebih inovatif, dan

Menurut (Edison, 2016) ada beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional yaitu:

- a. Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.
- b. Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.
- c. Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.
- d. Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.
- e. Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

2.3.3. Teori-teori Kepemimpinan

Terdapat beberapa teori yang menjelaskan tentang kepemimpinan. Dari beberapa literatur menjelaskan hal-hal yang berbeda tentang asal kepemimpinan sesuai dengan pendapat dari penulis atau pengarang literatur tersebut. Ada teori yang menyatakan pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat atau dibentuk. Ada juga teori yang menyebutkan bahwa pemimpin itu karena adanya kelompok orang-orang dan ia melakukan pertukaran dengan yang dipimpin. Ada juga teori yang menyatakan bahwa situasilah yang membentuk pemimpin. Berikut beberapa teori tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh (Kartono, 2014), antara lain:

- a. Teori Otokratis dan Pemimpin Otokratis, kepemimpinan menurut teori ini

didasarkan atas perintah-perintah dan pemaksaan serta tindakan-tindakan yang arbitrer. Pengawasan dilakukan secara ketat agar pekerjaan yang ada dilakukan secara efisien. Dalam teori ini otokrat dibedakan menjadi tiga, yaitu otokrat keras, otokrat lembut dan otokrat inkompeten.

- b. Teori Psikologis, teori ini menjelaskan bahwa fungsi pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja para pengikut dan anak buahnya. Pemimpin mengarahkan anak buahnya untuk mau bekerja untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi maupun tujuan pribadi. Pemimpin juga memperhatikan aspek-aspek psikis manusia.
- c. Teori Sosiologis, kepemimpinan dianggap sebagai usaha untuk melancarkan atau memperbaiki hubungan dalam organisasi dan usaha untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di dalamnya agar tercapai kerjasama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang hendak dicapai dan mengikutsertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir.
- d. Teori Suportif, dalam teori ini pemimpin beranggapan bahwa semua pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan pemimpin bertugas membimbing pengikutnya dengan sebaik-baiknya melalui tindakan tertentu. Pemimpin akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang membantu mendorong para pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin.
- e. Teori *Laissez Faire*, teori ini menjelaskan pemimpin yang kurang mampu

mengerjakan pekerjaan dan tanggung jawabnya sehingga pekerjaan dan tanggung jawab yang ada diserahkan sepenuhnya kepada bawahan. Akibatnya, kelompok yang dipimpinnya ini menjadi tidak terurus, tidak terkontrol dan tidak terkendali.

- f. Teori Kelakuan Pribadi, teori ini menjelaskan bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu melakukan tindakan yang berbeda dalam setiap situasi yang dihadapi. Pemimpin harus bersifat fleksibel karena pemimpin harus mampu mengambil langkah yang tepat untuk setiap masalah yang dihadapinya.
- g. Teori Sifat, teori ini mengidentifikasikan sifat-sifat yang diharapkan ada pada seorang pemimpin, untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya. Ada beberapa ciri-ciri unggul yang diharapkan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, memiliki kedewasaan emosional, memiliki daya persuatif, mempunyai keterampilan, komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, dan memberikan partisipasi sosial yang tinggi.
- h. Teori Situasi, teori ini menjelaskan bahwa pemimpin harus mempunyai sifat dan sikap fleksibilitas yang tinggi menyesuaikan dengan keadaan dan perkembangan zaman yang ada. Kepemimpinan harus bersifat multidimensional agar mampu melibatkan diri dan menyesuaikan diri dengan situasi yang cepat berubah. Teori ini menyatakan bahwa kepemimpinan terdiri atas tiga elemen dasar yaitu pemimpin-pengikut-situasi.

Teori kepemimpinan yang dikemukakan (Thoha, 2010) menjelaskan tentang beberapa teori kepemimpinan. Teori-teori tersebut yaitu:

a. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani Kuno dan zaman Roma. Pada waktu itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, tidak dibuat. Teori *The Great Man* menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin, orang tersebut akan menjadi pemimpin terlepas apakah orang tersebut mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin.

b. Teori Kelompok

Teori kelompok pada kepemimpinan ini dasar perkembangannya berakar pada psikologis sosial dan teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok. Teori kelompok ini beranggapan agar kelompok dapat mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

c. Teori Situasional dan Model Kontijensi

Dimulai pada sekitar tahun 1940-an ahli-ahli psikologi sosial memulai meneliti beberapa variabel situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan perilakunya, berikut pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya.

d. Model Kepemimpinan Kontijensi dari Fiedler

Untuk menguji hipotesa yang telah dirumuskan dari penelitian-penelitian terdahulu, Fiedler mengembangkan suatu model yang dinamakan Model Kontijensi Kepemimpinan yang Efektif (*A Contingency Model of Leadership Effectiveness*). Model ini berisi tentang hubungan gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu diterangkan oleh Fiedler dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut ini:

- 1) Hubungan pemimpin-anggota. Hal ini merupakan variabel yang paling penting di dalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut.
- 2) Derajat dari struktur tugas. Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting, dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
- 3) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal.

Dimensi ini merupakan dimensi yang amat penting di dalam situasi yang menyenangkan.

e. Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Adapun teori *path-goal* versi House, memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan sebagai berikut:

1) Kepemimpinan direktif

Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippitt dan White. Bawahan mengetahui apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

2) Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*)

Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, dan mudah didekati, serta mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

3) Kepemimpinan partisipatif

Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya, namun pengambilan keputusan masih ada padanya.

4) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan dalam mencapai tujuan secara baik.

f. Pendekatan *Sosial Learning* dalam Kepemimpinan

Pendekatan ini memberikan suatu dasar untuk suatu model konsepsi yang menyeluruh bagi perilaku organisasi. *Sosial learning* merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan, interaksi timbal-balik antara pemimpin, lingkungan dan perilakunya sendiri.

2.3.4. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Dalam praktiknya gaya kepemimpinan sekarang ini telah menjadi semakin berkembang, beberapa tipe kepemimpinan yang dikemukakan oleh (Kartono, 2014) diantaranya:

a. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis adalah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- 1) Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi;
- 2) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
- 5) Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya; dan
- 6) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

b. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut:

- 1) Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan;
- 2) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat

dan jabatannya;

- 3) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
- 4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
- 5) Sukar menerima kritikan dari bawahannya; dan
- 6) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

c. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut:

- 1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi (*overly protective*);
- 2) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;
- 3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
- 4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; dan
- 5) Sering bersikap merasa paling tahu.

d. Tipe Kharismatik

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki kharisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat banyak,

meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Kurangnya pengetahuan tentang sebab-musabab seseorang menjadi pemimpin yang kharismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin seperti ini diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk pemimpin tipe kharismatik.

e. Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia;
- 2) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya;
- 3) Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya;
- 4) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan;
- 5) Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar

bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain;

- 6) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses; dan
- 7) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan yang memiliki tiga pola dasar yaitu:

- 1) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal. Pemimpin dalam pola ini memiliki keinginan dan tekad yang besar untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugasnya tanpa campur tangan orang lain. Pemimpin menghendaki para anggotanya untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan dan fokus terhadap tugas tersebut dengan tidak mencampuri tugas yang diberikan kepada karyawan lain. Pemimpin berasumsi apabila setiap anggota menjalankan dan menyelesaikan tugas dengan baik maka tujuan utama organisasi atau perusahaan akan dengan mudah tercapai.
- 2) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hubungan kerjasama. Pemimpin berkeinginan dan mengutamakan agar setiap anggotanya dapat menjalin kerjasama dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Karyawan dituntut untuk mampu bekerjasama baik dengan atasan atau pemimpin maupun dengan karyawan lain. Pemimpin berkeyakinan bahwa dengan kerjasama yang baik semua tugas dapat terselesaikan dengan maksimal dan

perusahaan dapat berkembang dengan baik.

- 3) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan kelompok atau organisasi. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan menuntut anggotanya untuk berprestasi. Pemimpin berpandangan bahwa hasil yang dicapai adalah gambaran dari baik atau buruknya kepemimpinannya. Cara untuk mencapai hasil tersebut tidak diperhatikan karena yang terpenting dalam pola kepemimpinan ini adalah hasil bukan proses.

2.4. Kepuasan Kerja

2.4.1. Konsep Kepuasan Kerja

Menurut (Robbins, 2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif seseorang tentang pekerjaan yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja sangat berkaitan erat dengan keadaan psikologis seseorang dalam lingkungan kerjanya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi tercermin perasaan-perasaan yang positif dari dirinya tentang pekerjaannya yang mana perasaan nyaman itu menjadikan seseorang focus dalam bekerja dan akan berimplikasi pada pencapaian hasil kerja yang optimal, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya. Untuk dapat menciptakan kepuasan kerja dalam diri pegawai, pola dan system manajemen yang diterapkan dalam organisasi sangat menentukan hal tersebut.

Peran kepemimpinan yang baik dan efektif menjadi salah satu bagian

yang sangat menentukan dalam menciptakan kepuasan kerja. Kemampuan seorang pemimpin untuk mengarahkan bawahan serta menyelesaikan konflik muncul antar pegawai serta adanya pendelegasian dan pembagian peran yang adil tentu saja dapat melahirkan kepuasan kerja bagi pegawai dalam bekerja sehingga pada akhirnya pegawai mampu menghasilkan kerja yang baik, dan hal inilah yang diinginkan dalam organisasi.

Kepuasan kerja juga dapat tercipta dengan adanya pemberian kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh terhadap kenyamanan seorang pegawai dalam bekerja sehingga dapat memotivasi dalam bekerja karena pengaruh dari kompensasi ini sangat erat kaitannya dengan terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya.

Menurut (Mangkunegara, 2016) bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Menurut (Handoko, 2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut (Octavia, 2019), bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja atau kualitas kerja karena suatu pekerjaan tidak terlepas dari perasaan senang atau tidak senang pada saat mengerjakan suatu pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan 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.

2.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

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. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut (Hasibuan, 2017) sebagai berikut:

- a. Balas jasa yang adil dan layak;
- b. Penempatan yang tepat sesuai keahlian;
- c. Berat ringannya pekerjaan;
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan;
- e. Peralatan yang menjangkau pelaksanaan pekerjaan;
- f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; dan
- g. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Glimer dalam (Soetrisno, 2017) sebagai berikut:

- a. Kesempatan untuk maju.

Ukuran kepuasan kerja dapat dilihat dari kesempatan yang diberikan oleh pimpinan dan organisasi bagi para pegawai yang memiliki kemampuan

atau prestasi, dimana bagi yang memang dinilai layak dan memenuhi persyaratan untuk menempati posisi atau jabatan tertentu yang apabila dipercayakan untuk memegang tanggungjawab jabatan tersebut tentu akan memunculkan kepuasan pegawai dan dapat memotivasi pegawai untuk lebih berprestasi.

b. Keamanan kerja.

Faktor keamanan kerja merupakan faktor utama yang menjadi perhatian serius setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta dalam dunia kerja berupa keselamatan kerja atau sering disebut dengan *safety first*. Lingkungan kerja yang sehat dan aman akan serta menyenangkan akan membuat pekerja merasa nyaman dalam bekerja, dengan kenyamanan ini implikasinya kepada hasil kerja yang dihasilkan dan juga sebaliknya.

c. Gaji.

Gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi finansial langsung yang diterima pegawai dalam bekerja, besaran gaji yang sesuai dengan harapan yang ditetapkan pemerintah atau organisasi menjadi ukuran kepuasan kerja seseorang. Besaran jumlah gaji yang diterima ini jika dikaitkan beban pekerjaan maka seseorang dengan beban pekerjaan yang dibandingkan dengan pegawai lain pada posisi yang sama tentu akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

d. Manajemen kerja.

Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi

kerja yang stabil, sehingga karyawan dapat bekerja dengan nyaman.

e. Kondisi kerja.

Kondisi kerja yang menentukan kepuasan kerja ini sering dikaitkan dengan lingkungan kerja, baik lingkungan kantor maupun hubungan social dalam kelompok kerja. Terciptanya kondisi kerja yang baik dan dinamis tentu akan memunculkan kepuasan dalam bekerja dan sebaliknya.

f. Pengawasan (Supervisi).

Kontrol atau pengawasan menjadi bagian penting terhadap adanya kepuasan kerja, pengawasan yang dilakukan baik itu pimpinan atau supervisor tentu dapat mengungkap permasalahan-permasalahan yang dihadapi pegawai atau karyawan, sehingga pada tahapan evaluasi akan diperoleh solusi-solusi yang tepat terhadap permasalahan yang ada dilapangan yang pada akhirnya dapat membantu kelancaran pegawai dalammenunauikan pekerjaannya.

g. Faktor intrinsik dari pekerjaan.

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

h. Komunikasi.

Komunikasi yang terbangun dalam organisasi antar pimpinan dan bawahan ataupun komunikasi antar sesama pegawai yang baik dan kondusif akan menciptakan iklim yang kondusif, pemimpin yang bersedia untuk mau

mendengar, memahami dan menerima kritikan dan pendapat serta keluhan-keluhan bawahan sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja. Bawahan dianggap sebagai mitra kerja dalam organisasi akan merasa diakui dan dihargai keberadaannya dalam lingkungan organisasi.

i. 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.

j. Fasilitas dan tunjangan

Adanya fasilitas-fasilitas penunjang yang disediakan organisasi bagi mendukung kelancaran tugas tentu sangat diharapkan termasuk berupa fasilitas tunjangan seperti kesehatan, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan yang apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.4.3. Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Ada beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Indikator-indikator kepuasan kerja menurut (Robbins, 2011) meliputi:

a. Pekerjaan yang secara mental menantang.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka

kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan. [L] [SEP]

b. Kondisi kerja yang mendukung.

Kondisi kerja yang baik didukung oleh lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Disamping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat- alat yang memadai. [L] [SEP]

c. Gaji atau upah yang pantas.

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara

adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

d. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Teori “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang–orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

e. Rekan sekerja yang mendukung.

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

2.5. Kinerja

2.5.1. Konsep Kinerja

Untuk dapat memahami kinerja maka perlu mengetahui pengertian dari kinerja tersebut. Secara estimologis kata kinerja dapat disamakan dengan kata *performance* yang pada umumnya diberi batasan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Menurut (Khan et al., 2010) mengemukakan bahwa:

“kinerja didefinisikan sebagai prestasi kerja dari segi kuantitas dan

kualitas yang diharapkan dari setiap karyawan. Kinerja itu sendiri merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun, dimana implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumberdaya manusianya akan mempengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja”.

Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini dapat diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan. Kinerja mengacu pada prestasi kerja karyawan, dan penilaian prestasi kerja merupakan seluruh rangkaian proses formal dari tahapan perencanaan kemudian penetapan target sampai penyesuain hasil capaian dengan standar penilain, dan penilaian ini dimaksudkan untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Menurut (Darmadi, 2018, p. 216) menjelaskan bahwa:

“kinerja atau *performance* dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, dan tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan norma maupun etika”.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai baik perseorangan maupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

2.5.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Amstrong dan Baron dalam (Wibowo, 2013) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

- a. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- b. *Leadership factors*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh (Sulaksono, 2015, p. 103) bahwa “kinerja secara umum dipengaruhi faktor individual yang terdiri dari kemampuan, keahlian latar belakang, dan demografi, serta faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *attitude*, dan *personality*, serta pembelajaran. Menurut (Mangkunegara, 2016) menjelaskan bahwa:

“faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Sedangkan, faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja.

Menurut Keith Davis bahwa sikap mental seorang pegawai harus sikap

mental yang siap secara psikofisik (mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama, dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja”.

2.5.3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan sebuah proses dengan prosedur formal yang dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai terkait dengan paya dan kontribusi atau sumbangan terhadap organisasi berupa hasil kerja serta evaluasi sejumlah kepentingan bagi pegawai (Priansa, 2016). Penjelasan yang dikemukakan oleh (Elbadiansyah, 2019) bahwa:

“Penilaian kinerja dapat diartikan sebagai evaluasi capaian atas hasil kerja menggunakan metode penilaian terhadap proses pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawab seseorang atau sekelompok orang dalam unit kerja di suatu perusahaan atau organisasi yang sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang telah ditetapkan sesuai kebutuhan organisasi, dan hasil dari penilaian kinerja yang kemudian digunakan sebagai acuan dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja”.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *performance appraisal* atau penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu.

Menurut (Handoko, 2012) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu:

- a. Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-

target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur. Penilaian berdasarkan hasil dilakukan dengan membandingkan pencapaian atau hasil yang diperoleh oleh karyawan dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

- b. Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku- perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Apakah karyawan berperilaku menyimpang atau sesuai dengan aturan yang berlaku dalam menyelesaikan pekerjaan. Perusahaan atau manajemen telah mempunyai ukuran-ukuran atau panduan yang digunakan untuk menilai perilaku karyawannya.
- c. Penilaian berdasarkan *judgement* yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

2.5.4. Indikator Kinerja Pegawai

Capaian hasil kerja yang mengilustrasikan progress ataupun hasil akhir dari sebuah pelaksanaan program kegiatan perlu diberikan penilaian kinerjanya yang tentunya diukur dengan indicator pengukur. Indikator–indikator kinerja menurut Robbins dalam (Sulaksono, 2015, p. 119) yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penilaian kinerja pegawai antara lain:

- a) Kuantitas

Kuantitas identik dengan besaran jumlah keluaran atau *output* pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan

tanggungjawabnya. Output yang dihasilkan pegawai menjadi salah satu kriteria dalam penilaian capaian kinerja pegawai yang bersangkutan.

b) Kualitas

Kualitas merupakan mutu *output* yang harus dihasilkan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya yang disesuaikan standar yang ditetapkan organisasi. Pegawai tidak hanya dituntut untuk menghasilkan keluaran dengan jumlah yang sesuai, tetapi harus memenuhi hasil dengan kualitas yang dipersyaratkan juga diimbangi dengan kualitas yang maksimal pula.

c) Ketepatan Waktu

Ukuran ketepatan waktu yang menjadi bagian dari indikator kinerja ini adalah batas waktu yang ditetapkan untuk segala aktivitas yang menjadi tanggungjawab pegawai dalam bekerja yang dihubungkan dengan kebutuhan organisasi. Ketepatan waktu merupakan ukuran kesuksesan tercapainya seluruh target perencanaan ataupun pelaksanaan program kegiatan dalam organisasi.

d) Efektivitas

Efektivitas ini tergambar dari bagaimana pemanfaatan dan penggunaan sumber daya organisasi (bahan baku, fasilitas dan uang ataupun tenaga) secara optimal sesuai dengan kebutuhan tuntutan pekerjaan demi mencapai hasil kerja yang optimal yang dibutuhkan oleh organisasi.

e) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat

menjalankan fungsi kerjanya

f) Komitmen kerja.

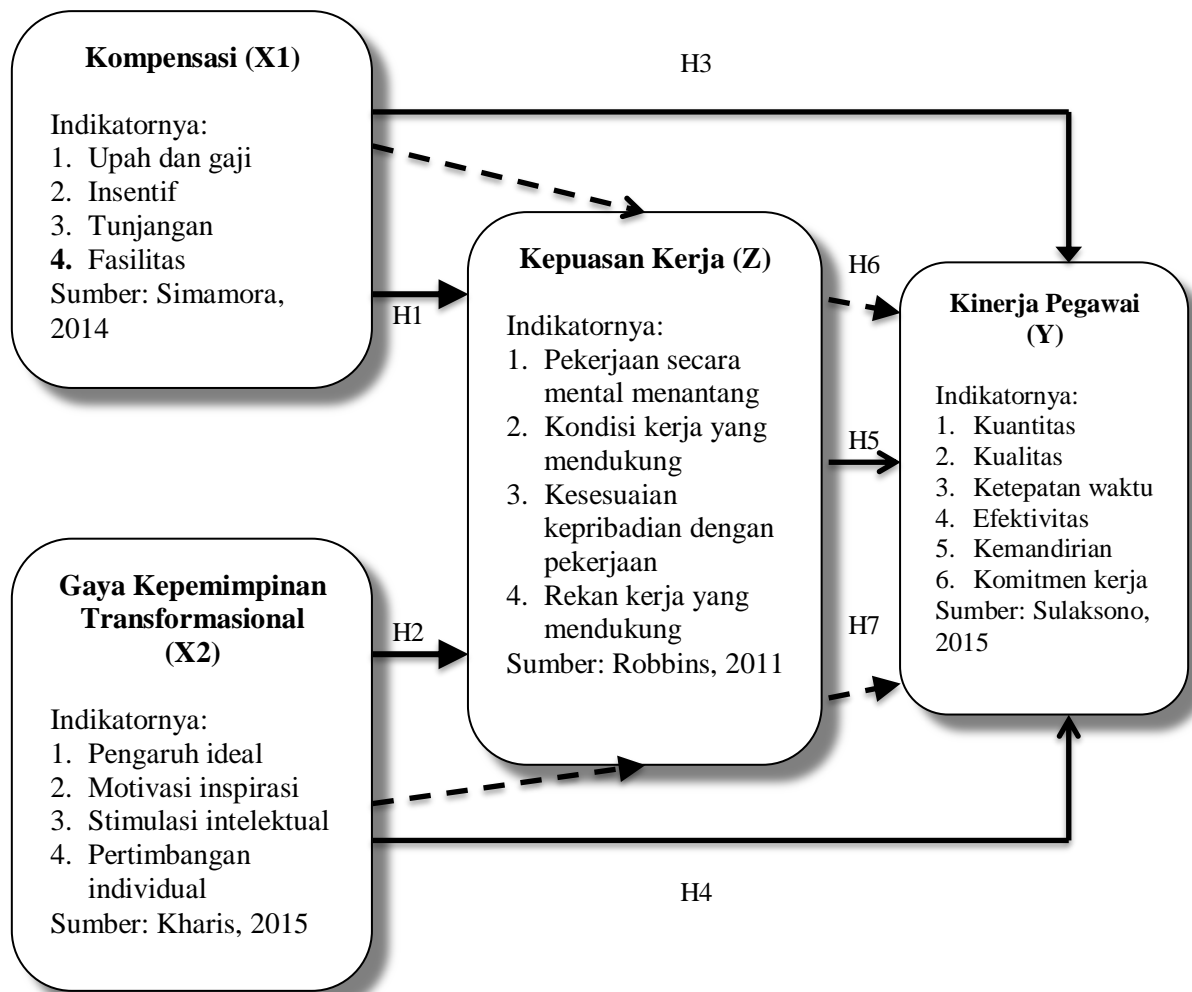
Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1 Kerangka konseptual

Kerangka konseptual adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting, (Sugiyono, 2017). Kerangka konseptual menjadi alur pikir yang digunakan dalam penelitian ini, untuk menggambarkan permasalahan tentang kinerja pegawai (Y) yang merupakan permasalahan utama pada objek penelitian, yang dikaitkan dengan kompensasi (X1), gaya kepemimpinan transformasional (X2), melalui kepuasan kerja (Z), yang dijelaskan kembali dalam gambar kerangka konseptual seperti terlihat pada gambar berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

- H1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.

- H2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.
- H3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.
- H4. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.
- H5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.
- H6. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.
- H7. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.

3.3 Definisi Operasional

Definisi operasional berisi rangkuman penjelasan-penjelasan mengenai seluruh variable-variabel yang menjadi studi kajian dalam penelitian ini, terkait dengan pengertian-pengertian dan indikator yang digunakan dalam rangka memberikan persepsi dan arah yang jelas terhadap masalah yang berkaitan dengan variable operasional. Dalam penelitian ini variable operasional berupa variable

independen yaitu kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional, dan variable mediasi berupa kepuasan kerja, serta variable dependennya berupa kinerja pegawai.

3.3.1. Variabel Independen (Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional)

Variabel stimulus, *predictor* ataupun *antecedent* merupakan penyebutan lain dari variabel independen atau variable terikat, dimana variable ini menjadi variable yang memberikan sumbangan pengaruh terhadap keberadaan variable terikat atau dependen. (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini, kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional ditetapkan peneliti sebagai variabel bebas atau independen.

a) Kompensasi

Kompensasi merupakan semua pemberian dalam bentuk finansial ataupun nonfinansial dari organisasi atau instansi kepada pegawai sebagai bentuk imbalan atau balas jasa atas jasa yang diberikan pegawai kepada organisasi atau instansi. Kompensasi dalam penelitian ini diartikan sebagai pemberian dari organisasi atau instansi kepada pegawai dalam bentuk upah dan gaji, insentif, tunjangan serta fasilitas. Indikatornya adalah:

- a. Gaji dan upah;
- b. Insentif;
- c. Tunjangan; dan
- d. Fasilitas. Sumber: (Simamora, 2014)

b) Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang mampu menanamkan kepercayaan, loyalitas dan kebanggaan kepada yang dipimpinnya dengan mentransformasi gagasan konsep sehingga mereka yang dipimpinnya termotivasi untuk menghasilkan kerja yang lebih baik.

Ciri khas atau indikatornya antara lain:

- a. Pengaruh ideal;
- b. Motivasi inspirasi;
- c. Stimulasi intelektual; dan
- d. Pertimbangan individual.

Sumber: (Kharis, 2015)

3.3.2. Variabel *Intervening* (Kepuasan Kerja)

Variabel mediasi atau *intervening* merupakan sebuah variable yang digunakan dalam penelitian untuk memediasi atau menjadi perantara dalam menjelaskan hubungan antara variable bebas terhadap variable terikat yang secara teoritis variable ini turut memberi pengaruh dalam hubungan antara variabel independen dengan dependen, tetapi tidak bisa diamati dan diukur (Sugiyono, 2017). Variabel kepuasan kerja ditetapkan sebagai variable mediasi atau *intervening* dalam penelitian ini.

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. Indikator-indikator kepuasan kerja meliputi:

- a. Pekerjaan yang secara mental menantang;
- b. Kondisi kerja yang mendukung;
- c. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan; dan
- d. Rekan kerja yang mendukung.

Sumber: (Robbins, 2011)

3.3.3. Variabel *Dependen* (Kinerja Pegawai)

Variabel *dependen* atau variable terikat merupakan variabel yang dituju dalam kaitannya pengaruh dengan variable independen, atau dengan kata lain variable *dependen* menjadi akibat dari sebab adanya pengaruh variable independen (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini kinerja pegawai sebagai variable *dependen*.

Kinerja merupakan suatu capaian hasil kerja atau prestasi kerja yang ditunjukkan oleh seorang pegawai yang dinilai berdasarkan standar yang telah ditetapkan organisasi selama periode waktu tertentu, dan menjadi feedback bagi pegawai dalam bentuk penilaian kinerja dengan konsekuensi imbalan tertentu. Indikator kinerja antara lain:

- a. Kualitas kerja;
- b. Kuantitas;
- c. Ketepatan waktu;

- d. Efektivitas;
- e. Kemandirian; dan
- f. Komitmen individu

Sumber:(Sulaksono,2015)

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif untuk menguji hipotesis tentang adanya hubungan antar variabel-variabel (hubungan sebab akibat). Menurut (Sugiyono, 2017) mengemukakan bahwa:

“Metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”.

Penelitian kuantitatif merupakan jenis penelitian yang dapat dicapai atau diperoleh dengan menggunakan prosedur statistik atau cara lain dari kuantifikasi atau pengukuran. Penelitian ini mengkaji mengenai pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang datanya dikumpulkan dengan instrumen penelitian berupa angka-angka skor pada kuesioner.

4.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru, Provinsi Sulawesi Selatan. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan November sampai dengan Desember 2020.

4.3 Populasi dan Sampel

Menurut (Sugiyono, 2017) bahwa:

“populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari subjek ataupun objek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk diamati dan dipelajari, sehingga peneliti dapat memperoleh kesimpulan”.

Penelitian ini menggunakan seluruh pegawai yang ada pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru sebagai populasi dalam penelitian ini, dimana jumlah pegawai sebanyak 45 orang pegawai.

Menurut Morissan (2012) mengemukakan bahwa “sampel merupakan sejumlah bagian responden dari total jumlah populasi yang dapat digunakan untuk merepresentasi jumlah populasi terkait dengan karakteristik responden”. Penentuan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini melalui teknik sampling jenuh (sensus) disebabkan jumlah pegawai atau jumlah populasi dalam penelitian ini relative sedikit sejumlah 45 pegawai.

4.4 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu:

a. Observasi

Pengumpulan data penelitian dan kelengkapan informasi data penelitian ini menggunakan metode observasi partisipatoris. Peneliti memposisikan diri sebagai bagian dari kelompok yang di observasi atau partisipan dalam rangka untuk memperoleh data seperti fasilitas dan prasarana yang ada pada objek penelitian ataupun keadaan lingkungan dan perilaku responden.

b. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data-data seperti sejarah berdirinya lembaga dan perkembangannya, struktur organisasi, serta data mengenai personal atau data pegawai dan dokumentasi foto-foto aktifitas yang relevan dengan penelitian.

c. Kuesioner (Questioner)

Kuesioner dimaksudkan untuk memperoleh tabulasi data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan sejumlah daftar item pertanyaan yang disesuaikan dengan indicator variable penelitian, digunakan sebagai alat ukur yang dibagikan kepada sejumlah sampel yang menjadi responden penelitian dengan penilaian menggunakan skala likert 5 pilihan yakni sangat setuju, setuju, ragu-rau, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

4.5 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data kuantitatif dan bahan literatur lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini yang dapat dijadikan sebagai sumber data.

a. Sumber data primer

Sumber data primer merupakan sumber data yang didapat dari sumber pertama seperti data identitas responden dan tanggapan responden yang akan dijawab langsung oleh responden mengenai variabel-variabel kompensasi, gaya kepemimpinan, kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai kantor

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.

b. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder diperoleh dari data yang diberikan seperti data jumlah pegawai, data tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai, tata tertib atau peraturan pegawai kepegawaian yang berlaku, data kinerja dan kompensasi finansial maupun non finansial di kantor Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru, dan dokumen-dokumen lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini seperti struktur organisasi, sejarah singkat objek penelitian, dan data lain yang relevan.

4.6 Teknik Analisa Data

Teknik analisis data merupakan tahapan analisis yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Pengeolahan data dalam penelitian ini menggunakan *Software smart PLS. Partial Least Square* merupakan metode analisis yang powerfull yang mana dalam metode ini tidak mensyaratkan banyaknya asumsi. Pendekatan dengan PLS (*Partial Least Square*) adalah *distribution free* (tidak mengasumsikan data tertentu, dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval dan rasio). PLS (*Partial Least Square*) menggunakan metode bootstraping atau penggandaan secara acak yang mana asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah bagi *Partial Least Square*.

Structural Equation Modelling (SEM) merupakan suatu metode yang digunakan untuk menutup kelemahan yang terdapat pada metode regresi.

Menurut para ahli metode penelitian *Structural Equation Modelling* (SEM) dikelompokkan menjadi dua pendekatan yaitu:

1. Pendekatan Covariance Based SEM (CBSEM), karakteristik system aplikasi ini adalah:
 - a) Untuk mengestimasi model structural didasarkan pada teori yang kuat untuk menguji hubungan kausalitas yang ada pada pada laten variable, serta mengukur kelayakan model.
 - b) Model ini berbasis covarian, sehingga harus berbasis teori yang kuat dengan serangkaian analisis yang kompleks.
 - c) Hubungan indicator dengan variable adalah reflektif.
 - d) Distribusi dalam SEM masih menjadi syarat penting.
 - e) Untuk keperluan analisis membutuhkan sampel yang relative besar sekitar 200-300 sampel.
2. *Variance Based SEM* atau *Partial Least Square* (SEMPLS), karakteristik system ini:
 - a) Pemodelan PLS dapat berbasis teori, hasil-hasil penelitian empiris, analogi yakni hubungan antar bidang ilmu yang lain, hal-hal normative misalnya peraturan dan Perundang-undangan, dan hubungan rasional lainnya, sehingga dalam PLS ini landasan teowri yang terbangun bisa bersifat kuat ataupun lemah, bahkan eksploratif.
 - b) Hubungan indicator dengan variable dapat digambarkan dengan reflektif dan normative.
 - c) Indicator dapat ditentukan berbasis teori ataupun mengadopsi indicator

pada penelitianpenelitian sebelumnya.

- d) Model ini dapat diterapkan pada sampel yang relative kecil sekitar 30 sampel.

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

4.6.1. Analisa *outer model*

Analisis *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa alat ukur berupa kuesioner yang digunakan memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Dalam analisis model ini terbagi menjadi reflektif dan formatif. Untuk uji reflektifnya terdiri dari:

- a) *Convergent Validity*. Nilai dari *Convergent Validity* dalam pengukuran ini untuk menilai konvergensi dari pengukuran yang didasarkan pada korelasi antara item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari nilai *standardized loading factor*. Persyaratan *Convergent Validity* ini adalah besaran nilai *loading factor* $> 0,7$.
- b) *Discriminant Validity*. Model pengukuran menggunakan *discriminant validity* dapat berupa nilai Fornell-larcker dan nilai *crossloading*. Nilai ini untuk menggambarkan apakah model pengukuran yang digunakan tergolong memadai, dengan membandingkan nilai konstruk laten yang dituju dengan konstruk lainnya.
- c) *Composite reliability*. Nilai ini digunakan bersama dengan nilai dari *cronbach's alpha* untuk mengukur tingkat reliabilitas. Nilai yang

dipersyaratkan pada uji ini dengan besaran nilai $> 0,7$. Untuk nilai *composite reliability* dikisaran 0,8 atau 0,9 termasuk kategori yang ideal untuk menjelaskan tingkat reliabilitas kuesioner.

- d) *Cronbach's Alpha*. Nilai ini adalah nilai digunakan untuk mengukur reliabilitas sekaligus untuk menguatkan hasil dari *composite reliability*. Persyaratan nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$.

Uji yang dilakukan pada *model measurement (outer model)* berikutnya adalah uji normative, dimana pada uji yang dilakukan ini cukup dengan menganalisis besaran nilai VIF (*Variance influence factors*), dimana disyaratka nilai $VIF < 5$, sehingga apabila diperoleh nilai VIF memenuhi persyaratan tersebut maka dapat dikatakan bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan dalam penelitian terbebas dari kolinearitas.

4.6.2. Analisa Inner Model

Analisa Inner model atau model structural biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisis *inner model* tergolong menjadi dua bagian yaitu:

- a) Penentuan nilai *R-square* (determinasi) untuk konstruk *dependen*, *R-square* ini untuk merepresentasikan besaran pengaruh variable-variabel independen secara bersama-sama dalam menjelaskan variable dependen.
- b) Penentuan nilai untuk *Q-square (Stone-Geisser Qsquare test)* sebagai *predictive relevance*. *Q-square* ini merupakan bagian *R-square* untuk melihat *goodness of fit* dalam pengukuran. Nilai ini dapat diperoleh melalui

blindfolding pada kalkulasi PLS atau dengan menggunakan persamaan:

$$Q\text{-square} = 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \dots\dots\dots (1)$$

Dimana: R^2_1 = *R-square* kepuasan kerja

R^2_2 = *R-square* kinerja pegawai

4.6.3. Pengujian Hipotesis

Model pengujian hipotesis dengan PLS yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua tahapan yakni:

a) Direct Effect.

Pengujian hipotesis ini untuk menilai dan sekaligus menjelaskan pengaruh langsungnya berupa uji hipotesis H1, H2, H3, H4, dan H5, yang didasarkan pada output PLS berupa rincian data *direct effect* atau *path coefficient*.

Persyaratan ini berupa nilai *P-value* < 0,05 dan *t-statistics* > *t-tabel*.

b) Indirect effect. Pengujian ini untuk mrnilai sekaligus menjelaskan pengaruh tidak langsungnya dengan efek mediasi berupa uji hipotesis H6 dan H7, yang didasarkan pad output PLS berupa rincian data *indirect effects*.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1. Hasil Penelitian

5.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Barru Nomor 58 Tahun 2016 tentang Pembentukan Organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang kabupaten Barru dan Keputusan Bupati Nomor 58 Tahun 2016 tentang Pelaksanaan Peraturan Daerah Nomor 58 Tahun 2016 tentang Pembentukan Organisasi Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Barru Unit Kerja Dinas Pekerjaan Umum berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Barru Nomor 58 Tahun 2016 tentang Pembentukan Organisasi Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Barru tahun 2016 tentang Pelaksanaan Peraturan Daerah, adalah sebagai unsur pelaksana peraturan daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berada di bawah dan bertanggungjawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas otonomi dan tugas perbantuan dibidang pekerjaan umum. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Dinas Pekerjaan Umum memiliki fungsi:

1. Perumusan kebijakan teknis penyelenggaraan dibidang pekerjaan umum dan Penataan Ruang;

2. Penyelenggaraan pelayanan umum dibidang pekerjaan umum dan Penataan Ruang;
3. Pembinaan pelaksanaan tugas penyelenggaraan dibidang pekerjaan umum dan Penataan Ruang;
4. Pelaksanaan urusan tata usaha dinas; dan
5. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati.

a. Aspek Stratejik Organisasi

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataa Ruang Kabupaten Barru merupakan salah satu Perangkat Daerah yang mempunyai tugas dan fungsi yang sangat strategis dalam mendukung dan mewujudkan pelaksanaan otonomi daerah.

Sebagai bagian yang integral dari pemerintahan Kabupaten Barru, Dinas Pekerjaan Umum mendukung pencapaian visi Kabupaten Barru: “Terwujudnya Kabupaten Barru Lebih Maju, Sejahtera, Taat Azas dan Bermartabat yang bernafaskan Keagamaan”. Dinas Pekerjaan Umum sepenuhnya mendukung upaya Pemerintah Kabupaten Barru, dalam menjalankan peran strategiknya dalam pembaharuan manajemen Pemerintahan melalui pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan yang akuntabel. Dalam hal ini Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang mendukung peran Pemerintah Kabupaten Barru dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan yang akuntabilitas.

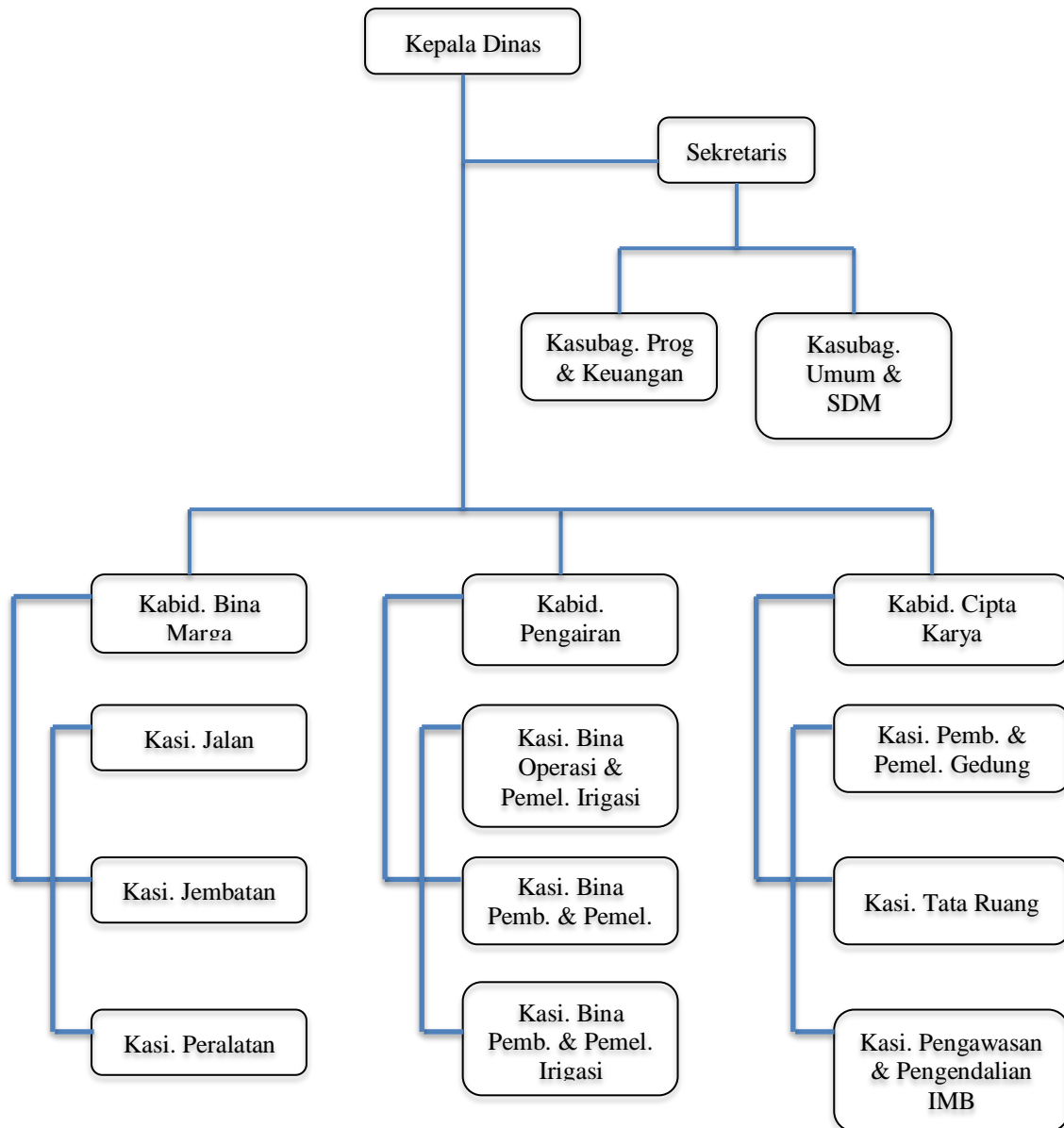
b. Struktur Organisasi

Untuk mendapatkan informasi tentang kinerja Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru, pengenalan terhadap profil unit kerja akan

membantu dalam melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan program dan kegiatan.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Barru Nomor 58 Tahun 2016 tentang Pembentukan Organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru dan Keputusan Bupati Nomor 58 Tahun 2016 tentang Pelaksanaan Peraturan Daerah Nomor 58 Tahun 2016 tentang Pembentukan Organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru, maka struktur organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang terdiri dari Struktur organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang terdiri dari Kepala Dinas; Sekretaris yang terdiri dari Sub Bagian Program dan Keuangan , Sub Bagian Umum dan SDM; Bidang Bina Marga terdiri dari Seksi Peningkatan dan Pemeliharaan Jalan, Seksi Pembangunan dan Pemeliharaan Jembatan, serta Seksi Peralatan; Bidang Pengairan terdiri dari Seksi Bina Operasi dan Pemeliharaan Irigasi, Seksi Sungai dan Pantai dan Seksi Bina Pembangunan dan Pemeliharaan Irigasi; Bidang Cipta Karya yang terdiri dari Seksi Pembangunan dan Rehabilitasi Gedung, Seksi Tata Ruang, dan Seksi Pengawasan dan Pengendalian IMB; dan Kelompok Jabatan Fungsional.

Susunan struktur organisasi Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru sebagai berikut:



Gambar 5.1 Struktur Organisasi Dinas PUPR

c. Tugas Pokok dan Fungsi

Tugas Pokok dan fungsi:

1. Kepala Dinas

Kepala Dinas mempunyai tugas membantu Bupati dalam memimpin dan melaksanakan tugas pemerintahan bidang pekerjaan umum dan penataan ruang yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang

ditugaskan kepada pemerintah daerah berdasarkan pedoman yang ada untuk kelancaran tugas.

Sebagai pimpinan organisasi Kepala Dinas menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan bidang bina marga;
- b. Perumusan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan bidang pengairan;
- c. Perumusan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan bidang ciptakarya dan penataan ruang;
- d. Perumusan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan kegiatan kesekretariatan yang menunjang tugas organisasi;
- e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati terkait tugas dan fungsinya.

2. Sekretariat

Sekretariat memiliki tugas memimpin dan melaksanakan penyiapan bahan dalam rangka penyelenggaraan dan koordinasi pelaksanaan pelayanan administrasi dan fungsional kepada semua unsur dalam lingkungan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang berdasarkan pedoman yang ada untuk kelancaran tugas.

Peran ataupun fungsi dari sekretariat yaitu:

- a. Perumusan kebijakan teknis, pemberian dukungan, pembinaan, monitoring, dan evaluasi pelaksanaan tugas di bidang program

- b. Perumusan kebijakan teknis, pemberian dukungan, pembinaan, monitoring, dan evaluasi pelaksanaan tugas di bidang keuangan
- c. Perumusan kebijakan teknis, pemberian dukungan, pembinaan, monitoring, dan evaluasi pelaksanaan tugas di bidang umum dan sumber daya manusia. Sub bagian sekretariat terdiri dari:

3. Bidang Bina Marga

Memimpin dan melaksanakan perumusan kebijakan teknis, memberikan dukungan atas penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah, membina, mengkoordinasikan dan melaksanakan program dan kegiatan di bidang Bina marga merupakan tugas Kepala Bidang Bina Marga.

Bidang Bina Marga memiliki fungsi:

- a. Perumusan kebijakan teknis, pemberian dukungan, pembinaan, monitoring, dan evaluasi pelaksanaan tugas di bidang penigkatan dan pemeliharaan jalan;
- b. Perumusan kebijakan teknis, pemberian dukungan, pembinaan, monitoring, dan evaluasi pelaksanaan tugas di bidang pembangunan dan pemeliharaan jembatan;
- c. Perumusan kebijakan teknis, pemberian dukungan, pembinaan, monitoring, dan evaluasi pelaksanaan tugas di bidang peralatan dan;
- d. Pelaksanaan tugas kedinasan lainsesuai bidang tugasnya.

4. Bidang Pengairan

Memimpin dan melaksanakan perumusan kebijakan teknis, memberikan dukungan, atas penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah, membina,

mengkoordinasikan dan melaksanakan program dan kegiatan di bidang pengairan berdasarkan pedoman yang berlaku untuk kelancaran tugas merupakan tugas Kepala Bidang Pengairan.

Fungsi Bidang Pengairan sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijakan teknis, pemberian dukungan, pembinaan, monitoring, dan evaluasi pelaksanaan tugas di bidang Bina Operasi dan pemeliharaan irigasi;
- b. Perumusan kebijakan teknis, pemberian dukungan, pembinaan, monitoring, dan evaluasi pelaksanaan tugas di bidang pembangunan dan pemeliharaan irigasi;
- c. Perumusan kebijakan teknis, pemberian dukungan, pembinaan, monitoring, dan evaluasi pelaksanaan tugas di bidang sungai dan pantai; dan
- d. Pelaksanaan tugas kedinasan lain sesuai bidang tugasnya.

5. Bidang Cipta Karya dan Penataan Ruang

Memimpin dan melaksanakan perumusan kebijakan teknis, memberikan dukungan atas penyelenggaraan urusan pemerintahan daerah, membina, mengkoordinasikan, dan melaksanakan program dan kegiatan di bidang Cipta Karya dan Penataan Ruang Berdasarkan pedoman yang berlaku untuk kelancaran tugas merupakan tugas Kepala Bidang Cipta Karya dan Penataan Ruang.

Bidang Cipta Karya dan Penataan Ruang memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijakan teknis, pemberian dukungan, pembinaan, monitoring dan evaluasi pelaksanaan tugas di bidang pembangunan dan rehabilitasi gedung;
- b. Perumusan kebijakan teknis, pemberian dukungan, pembinaan, monitoring dan evaluasi pelaksanaan tugas di bidang tata ruang;
- c. Perumusan kebijakan teknis, pemberiang dukungan, pembinaan, monitoring dan evaluasi pelaksanaan tugas di bidang pengawasan dan pengendalian IMB; dan
- d. Pelaksanaan tugas kedinasan lain sesuai bidang tugasnya.

5.1.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Data dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang sudah dibuat oleh peneliti mengenai kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja serta kinerja pegawai dengan sampel yang digunakan sebanyak 45 responden. Analisis data kuantitatif dilakukan melalui *Outer Model* dan *Inner Model*. Program aplikasi yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengolah data yang diperoleh adalah *Microsoft Excel* dan *Smart PLS 3.2.7*.

Karakteristik responden digunakan dalam rangka memberikan gambaran mengenai responden yang menjadi objek dalam penelitian, kemudian dilakukan perhitungan dengan menggunakan statistik deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 45 orang responden pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru sebagaimana dimaksud dalam

metode penelitian, maka diperoleh beberapa karakteristik-karakteristik secara umum terkait dengan data responden.

Tabel berikut memperlihatkan perbedaan jumlah responden berdasarkan jenis kelamin secara jelas:

Tabel 5.1
Sebaran Responden Menurut Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Laki-Laki	34	75,56
2	Perempuan	11	24,44
	Total	45	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan data tabel diatas terlihat bahwasannya jumlah pegawai yang ada pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru dengan komposisi pegawai laki-laki berjumlah 34 orang atau 75,56 persen sedangkan jumlah pegawai perempuan sebanyak 11 orang atau 24,44 persen. Hal ini dapat dijelaskan bahwa komposisi pegawai yang didominasi oleh laki-laki merupakan hasil analisa pemerintah daerah mengenai kebutuhan pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang, sehingga penempatan pegawai pada dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang didominasi oleh laki-laki yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dengan pertimbangan kegiatan survey dan pengawasan lapangan.

Tabel berikut ini memperlihatkan sebaran responden menurut kelompok umur yang ada pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.

Tabel 5.2
Sebaran Responden Menurut Kelompok Umur

No.	Kelompok Umur (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	< 20	0	0
2	21 – 30	1	2,22
3	31 – 40	6	13,33
4	> 40	38	84,45
	Total	45	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2020

Berdasarkan tabel tersebut di atas terlihat bahwa kelompok umur yang terbanyak adalah umur diatas 40 tahun dengan jumlah 38 orang responden atau sekitar 84,45 pesen. Hal ini memberikan gambaran bahwa penambahan jumlah pegawai baru pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang untuk *fresh graduate* atau lulusan baru belum menunjukkan adanya perubahan angka yang signifikan, sehingga jumlah pegawai dengan usia diatas 40 tahun masih yang terbanyak pada saat ini.

Tabel berikut ini memperlihatkan sebaran responden menurut pendidikan terakhir yang ada pada Dinas PUPR Kabupaten Barru.

Tabel 5.3
Sebaran Responden Menurut Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	SMA	9	20,00
2	Diploma	2	4,44
3	S1	20	44,45
4	S2	14	31,11
5	S3	0	0
	Total	45	100

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan tabel sebaran responden menurut pendidikan terakhir pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru maka yang paling banyak adalah pendidikan S1 dengan jumlah 20 orang atau 44,45 persen, sedangkan pendidikan terakhir S3 tidak ada atau nol persen. Hal ini dapat dijelaskan bahwa keikutsertaan pegawai dalam program Bea Siswa untuk kelanjutan pendidikan ketingkat pendidikan yang lebih tinggi, ataupun inisiatif pegawai untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi masih rendah, baik dari SMA dan Diploma ke jenjang S1 dan dari S1 ke jenjang pendidikan S2 ataupun dari S2 ke jenjang pendidikan S3 masih tergolong rendah.

Tabel berikut ini memperlihatkan sebaran responden menurut masa kerja pegawai yang ada pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru, yaitu:

Tabel 5.4
Sebaran Responden Menurut Masa Kerja

No.	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	< 5	3	6,67
2	5 – 10	10	22,22
3	>10	32	71,11
	Total	45	100

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Apabila dilihat dari masa kerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru maka masa kerja diatas 10 tahun tergolong paling banyak jumlahnya yaitu 32 orang responden atau 71,11 persen. Adapun masa kerja yang paling sedikit jumlahnya yaitu masa kerja dibawah 5 tahun hanya terdapat 3 orang responden atau 6,67 persen saja. Hal ini memberikan gambaran

bahwa penambahan jumlah pegawai baru pada Dinas PUPR selama kurang lebih 10 tahun terakhir belum menunjukkan angka yang signifikan, sehingga jumlah pegawai lama atau pegawai dengan masa kerja diatas 10 tahun masih yang terbanyak pada saat ini.

Berdasarkan uraian dan tabel distribusi frekuensi sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, dapat diperoleh gambaran tentang profil dari responden yang dijadikan sebagai sampel dalam penelitian ini.

5.1.3. Analisis Tanggapan Responden

Analisa deskriptif ini dilakukan untuk memberikan gambaran tentang kompensasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja serta kinerja yang ada pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru merujuk pada hasil distribusi frekuensi jawaban responden dan tanggapan atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuisioner.

Untuk menganalisa guna memberikan gambaran terhadap hasil penelitian setiap variable yang diteliti apakah termasuk kategori yang sangat tinggi atau sangat memuaskan, ataukah termasuk dalam kategori yang rendah atau tidak memuaskan maka perlu diklasifikasi data jawaban responden tersebut berdasarkan klasifikasi data. Untuk menentukan klasifikasi data maka dilakukan:

- 1) Menentukan bobot penilaian untuk setiap pilihan yang ditentukan berdasarkan skala penilaian yaitu skala likert.
- 2) Menentukan skor nilai untuk setiap item pertanyaan, yaitu dengan cara mengalikan bobot nilai dengan jumlah frekuensi.

- 3) Menentukan nilai terendah dan nilai tertinggi untuk memperoleh nilai interval kategori dimana nilai terendah adalah jumlah responden dikalikan satu ($45 \times 1 = 45$), dan tertinggi adalah jumlah responden dikalikan lima ($45 \times 5 = 225$)
- 4) Dikarenakan alternative jawaban ada lima sesuai dengan skala likert maka kategori penilaian juga ditetapkan menjadi lima pilihan, dimana untuk menentukan interval kategori dilakukan dengan: $Jl = (225 - 45) / 5 = 36$ sehingga diperoleh kategori penilaian seperti tabel berikut:

Tabel 5.5
Skala Data

Skala Data	Kelas	Kategori
1	45 – 81	Sangat rendah
2	82 – 118	Rendah
3	119 – 155	Cukup
4	156 – 192	Tinggi
5	193 – 225	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

1. Kompensasi

Kuesioner pada variabel kompensasi menggunakan skala 1-5. Angka 1 menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap kompensasi yang diterima sangat rendah, artinya sangat kurang sesuai dengan asas keadilan, asas kelayakan, dan asas kewajaran, sedangkan angka 5 menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap kompensasi yang diterima sangat tinggi, artinya sangat sesuai dengan asas keadilan, asas kelayakan, dan asas kewajaran.

Tabel berikut ini memperlihatkan tabulasi data terkait dengan pernyataan kompensasi tentang tanggapan responden terhadap pernyataan gaji yang diberikan

organisasi sudah sesuai dengan harapan dan dapat memberikan motivasi kerja (X1.1), yaitu:

Tabel 5.6
Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan X1.1

No	Tanggapan Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
1	Sangat Setuju (5)	16	35,56	80
2	Setuju (4)	29	64,44	116
Total		45	100,00	196

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan hasil tabel diatas terkait tanggapan responden atas pertanyaan kuisioner menunjukkan bahwa sebanyak 16 responden atau sebesar 35,56 persen responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan gaji yang diberikan organisasi sudah sesuai dengan harapan dan dapat memberikan motivasi kerja, dan sebanyak 29 responden atau sebesar 64,44 persen menyatakan setuju dengan skor item sebesar 196 yang tergolong kategori sangat tinggi. Sehingga dari data tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa pegawai Dinas PUPR merasa besaran gaji yang diterima sudah sangat sesuai dengan harapan pegawai dan gaji yang diterima pegawai dapat memberikan motivasi bagi pegawai dalam bekerja.

Tabel berikut ini memperlihatkan tabulasi data terkait dengan pernyataan kompensasi tentang tanggapan responden terhadap pernyataan insentif atau bonus yang diberikan oleh organisasi dapat meningkatkan prestasi kerja (X1.2), yaitu:

Tabel 5.7
Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan (X1.2)

No	Tanggapan Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
1	Sangat Setuju (5)	6	13,33	30

2	Setuju (4)	36	80,00	144
3	Ragu-ragu (3)	3	6,67	9
Total		45	100,00	183

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan hasil tabel diatas terkait dengan tanggapan responden atas pertanyaan kuisioner menunjukkan bahwa sebanyak 6 responden atau sebesar 13,33 persen responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan insentif atau bonus yang diberikan oleh organisasi dapat meningkatkan prestasi kerja, dan sebanyak 36 responden atau sebesar 80,00 persen menyatakan setuju, serta sebanyak 3 responden atau sebesar 6,67 persen menyatakan ragu-ragu dengan skor item sebesar 183 yang tergolong kategori tinggi. Sehingga dapat dijelaskan bahwa pegawai Dinas PUPR secara keseluruhan merasa puas dengan insentif yang diterima terlebih dimasa pandemic seperti ini tentunya pemeberian insentif dirasakan sangat membantu, serta pemberian insentif yang diterima pegawai tentunya dapat memotivasi pegawai untuk lebih meningkatkan prestasi kerja.

Tabel berikut ini memperlihatkan tabulasi data terkait dengan pernyataan kompensasi tentang tanggapan responden terhadap pernyataan tunjangan yang diberikan oleh organisasi mampu mencukupi biaya hidup sehari-hari (X1.3), yaitu:

Tabel 5.8
Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan (X1.3)

No	Tanggapan Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
1	Sangat Setuju (5)	9	20,00	45
2	Setuju (4)	32	71,11	128
3	Ragu-ragu (3)	4	8,89	12
Total		45	100	185

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan hasil tabulasi data seperti yang terlihat pada tabel diatas terkait dengan tanggapan responden atas pertanyaan kuisisioner menunjukkan bahwa sebanyak 9 responden atau sebesar 20,00 persen responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan insentif atau bonus yang diberikan oleh organisasi dapat meningkatkan prestasi kerja, dan sebanyak 32 responden atau sebesar 71,11 persen responden menyatakan setuju, serta sebanyak 4 responden atau sebesar 8,89 persen menyatakan ragu-ragu dengan skor item sebesar 185 yang tergolong kategori tinggi. Sehingga dapat dijelaskan bahwa pegawai Dinas PUPR merasa bahwa tunjangan yang diterima pegawai secara umum sudah sesuai dengan harapan dan dapat mencukupi kebutuhan sehari-hari, terlebih dimasa pandemic yang sedang melanda saat ini tentu dirasakan sangat membantu pegawai.

Tabel berikut ini memperlihatkan tabulasi data terkait dengan pernyataan kompensasi tentang tanggapan responden terhadap pernyataan fasilitas yang diberikan oleh organisasi dapat membantu memperlancar dan mempermudah serta memotivasi dalam bekerja (X1.4), yaitu:

Tabel 5.9
Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan (X1.4)

No	Tanggapan Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
1	Sangat Setuju (5)	9	20,00	45
2	Setuju (4)	34	75,56	136
3	Ragu-ragu (3)	2	4,44	6
Total		45	100	187

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan hasil tabulasi data seperti yang terlihat pada tabel diatas terkait dengan tanggapan responden atas pertanyaan kuisisioner menunjukkan bahwa

sebanyak 9 responden atau sebesar 20,00 persen responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan insentif atau bonus yang diberikan oleh organisasi dapat meningkatkan prestasi kerja, dan sebanyak 34 responden atau sebesar 75,56 persen responden menyatakan setuju, serta sebanyak 2 responden atau sebesar 4,44 persen menyatakan ragu-ragu dengan skor item sebesar 187 yang tergolong kategori tinggi.

Sehingga dapat dijelaskan bahwa pegawai Dinas PUPR secara umum merasa bahwa fasilitas yang dipercayakan kepada pegawai dirasakan sangat memberi manfaat untuk mendukung kelancaran penyelesaian tugas pekerjaan serta dapat membantu dan mempermudah pegawai dalam pekerjaan yang sekaligus memotivasi pegawai untuk terus meningkatkan performa dalam bekerja.

Tabel berikut ini memperlihatkan gambaran tabulasi data secara keseluruhan mengenai tanggapan responden terhadap item-item pernyataan untuk variable kompensasi (X1), yaitu:

Tabel 5.10
Rekapitulasi tanggapan responden terhadap variable kompensasi (X1)

No	Item Pertanyaan	Tanggapan responden						Skor	Kategori
		SS		S		RR			
		F	%	F	%	F	%		
1	Item X1.1	16	35,56	29	64,44			196	Sangat tinggi
2	Item X1.2	6	13,33	36	80,00	3	6,67	183	Tinggi
3	Item X1.3	9	20,00	32	71,11	4	8,89	185	Tinggi
4	Item X1.4	9	20,00	34	75,56	2	4,44	187	Tinggi
Skor nilai variabel kompensasi								751	
Rata-rata variabel kompensasi								187,75	Tinggi

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan pada tabel di atas, rata-rata skor persepsi atau tanggapan pegawai terhadap variable kompensasi sebesar 187,75 yang termasuk kategori tinggi. Dapat diartikan bahwa pegawai berpendapat bahwasannya kompensasi yang diterima sudah sangat sesuai dengan asas keadilan, asas kelayakan, dan asas kewajaran.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Penilaian yang digunakan kuesioner pada variabel gaya kepemimpinan transformasional menggunakan skala 1-5. Angka 1 menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap penerapan gaya kepemimpinan transformasional sangat rendah, artinya sangat kurang sesuai dengan asas keadilan, tidak mencerminkan pola kepemimpinan yang memotivasi dan menginspirasi pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab, sedangkan angka 5 menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan transformasional sangat tinggi, artinya pola kepemimpinan yang diterapkan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru sangat menginspirasi dan memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Tabel berikut ini memperlihatkan tabulasi data terkait dengan pernyataan gaya kepemimpinan transformasional tentang tanggapan responden terhadap pernyataan pimpinan saya adalah pemimpin yang ideal yang mengarahkan dan membangkitkan semangat kerja bawahan dalam bekerja (X2.1), yaitu:

Tabel 5.11
Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan (X2.1).

No	Tanggapan Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
1	Sangat Setuju (5)	21	46,67	105
2	Setuju (4)	24	53,33	96
3	Ragu-ragu (3)			
	Total	45	100	201

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan hasil tabulasi data seperti yang terlihat pada tabel diatas terkait dengan tanggapan responden atas pertanyaan kuisisioner menunjukkan bahwa sebanyak 21 responden atau sebesar 46,67 persen responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan pimpinan saya adalah pemimpin yang ideal yang mengarahkan dan membangkitkan semangat kerja bawahan dalam bekerja, dan sebanyak 24 responden atau sebesar 53,33 persen responden menyatakan setuju, dengan skor item sebesar 201 yang tergolong kategori sangat tinggi.

Sehingga dari data diatas dapat dijelaskan bahwa secara keseluruhan pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru merasa bahwa pimpinan organisasi adalah sosok seorang pemimpin yang ideal dimana dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin mampu mempengaruhi bawahannya untuk bekerja lebih baik, yang tidak hanya handal dalam menyampaikan konsep ataupun gagasan tetapi juga handal dalam mengimplementasikan ide ataupun konsep yang membangun untuk kemajuan individu pegawai dan organisasi.

Tabel berikut ini memperlihatkan tabulasi data terkait dengan pernyataan gaya kepemimpinan transformasional tentang tanggapan responden terhadap

pernyataan pimpinan saya selalu memotivasi bawahan dalam bekerja membantu menyelesaikan permasalahan dan mendorong setiap bawahannya untuk maju dan berprestasi (X2.2), yaitu:

Tabel 5.12
Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan (X2.2).

No	Tanggapan Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
1	Sangat Setuju (5)	14	31,11	70
2	Setuju (4)	29	64,44	116
3	Ragu-ragu (3)	2	4,44	6
Total		45	100	192

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan hasil tabulasi data seperti yang terlihat pada tabel diatas terkait dengan tanggapan responden atas pertanyaan kuisisioner menunjukkan bahwa sebanyak 14 responden atau sebesar 31,11 persen responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan pimpinan selalu memotivasi bawahan dalam bekerja membantu menyelesaikan permasalahan dan mendorong setiap bawahannya untuk maju dan berprestasi, dan sebanyak 29 responden atau sebesar 64,44 persen responden menyatakan setuju, serta 2 responden atau sebesar 4,44 persen menyatakan ragu-ragu dengan skor item sebesar 192 yang tergolong kategori tinggi.

Sehingga dapat dijelaskan bahwa secara keseluruhan pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang merasa bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi mampu menciptakan kondisi kerja yang kondusif dan dinamis dan menginspirasi pegawai, dimana selain menyampaikan konsep ataupun gagasan yang membangun untuk kemajuan individu pegawai dan

organisasi, juga memberikan solusi terhadap terhadap permasalahan yang dihadapi pegawai dalam bekerja.

Tabel berikut ini memperlihatkan tabulasi data terkait dengan pernyataan gaya kepemimpinan transformasional tentang tanggapan responden terhadap pernyataan pimpinan mengkomunikasikan tujuan dan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri (X2.3), yaitu:

Tabel 5.13
Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan (X2.3).

No	Tanggapan Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
1	Sangat Setuju (5)	18	40,00	90
2	Setuju (4)	25	55,56	100
3	Ragu-ragu (3)	2	4,44	6
Total		45	100	196

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan hasil tabulasi data seperti yang terlihat pada tabel diatas terkait dengan tanggapan responden atas pertanyaan kuisisioner menunjukkan bahwa sebanyak 18 responden atau sebesar 40,00 persen responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan pimpinan mengkomunikasikan tujuan dan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri, dan sebanyak 25 responden atau sebesar 55,56 persen responden menyatakan setuju, serta 2 responden atau sebesar 4,44 persen menyatakan ragu-ragu dengan skor item sebesar 196 yang tergolong kategori sangat tinggi.

Sehingga dapat dijelaskan bahwa secara keseluruhan pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang merasa bahwa dalam menerapkan pola

kepemimpinan dalam organisasi pimpinan selalu membangun komunikasi yang baik dengan bawahan terhadap seluruh rangkaian proses pekerjaan dari perencanaan sampai evaluasi untuk mencapai target dan tujuan organisasi. Pimpinan juga memberi peluang dan mendorong pegawai untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk mencapai hasil yang baik dengan cara mereka sendiri.

Tabel berikut ini memperlihatkan tabulasi data terkait dengan pernyataan gaya kepemimpinan transformasional tentang tanggapan responden terhadap pernyataan pimpinan memberikan perhatian dan pertimbangan pribadi kepada pegawai dengan menasehati dan membimbing serta mendorong untuk mengembangkan kelebihan pribadi (X2.4), yaitu:

Tabel 5.14
Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan (X2.4).

No	Tanggapan Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
1	Sangat Setuju (5)	16	35,56	80
2	Setuju (4)	27	60,00	108
3	Ragu-ragu (3)	2	4,44	6
Total		45	100	194

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan hasil tabulasi data seperti yang terlihat pada tabel diatas terkait dengan tanggapan responden atas pertanyaan kuisisioner menunjukkan bahwa sebanyak 16 responden atau sebesar 35,56 persen responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan pimpinan memberikan perhatian dan pertimbangan pribadi kepada pegawai dengan menasehati dan membimbing serta mendorong untuk mengembangkan kelebihan pribadi, dan sebanyak 27 responden atau

sebesar 60,00 persen responden menyatakan setuju, serta 2 responden atau sebesar 4,44 persen menyatakan ragu-ragu dengan skor item sebesar 194 yang tergolong kategori sangat tinggi.

Sehingga dapat dijelaskan bahwa secara keseluruhan pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang merasa bahwa pimpinan dalam menjalankan roda organisasi tidak hanya mementingkan teknis penyelesaian pekerjaan tetapi lebih menonjolkan sisi humanisnya dengan membangun hubungan social yang baik dengan bawahan serta memberikan nasehat dan bimbingan kepada bawahan demi kemajuan bersama.

Tabel berikut ini memperlihatkan gambaran tabulasi data secara keseluruhan mengenai tanggapan responden terhadap item-item pernyataan untuk variable gaya kepemimpinan transformasional (X2), yaitu:

Tabel 5.15
Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Variable Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)

No	Item Pertanyaan	Tanggapan responden						Skor	Kategori
		SS		S		RR			
		F	%	F	%	F	%		
1	Item X2.1	21	46,67	24	53,33			201	Sangat tinggi
2	Item X2.2	14	31,11	29	64,44	2	4,44	192	Tinggi
3	Item X2.3	18	40,00	25	55,56	2	4,44	196	Sangat tinggi
4	Item X2.4	16	35,56	27	60,00	2	4,44	194	Sangat tinggi
Skor nilai variabel gaya kepemimpinan transformasional								783	
Rata-rata variabel gaya kepemimpinan transformasional								195,75	Sangat tinggi

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan pada tabel di atas, rata-rata skor persepsi atau tanggapan pegawai terhadap variable gaya kepemimpinan transformasional sebesar 195,75

yang termasuk kategori sangat tinggi. Dapat diartikan bahwa pegawai berpendapat gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang sangat menginspirasi dan memotivasi pegawai serta dapat membantu pegawai dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dan mendorong pegawai untuk lebih maju.

3. Kepuasan Kerja

Penilaian yang digunakan kuesioner pada variabel kepuasan kerja menggunakan skala 1-5. Angka 1 menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai sangat rendah, artinya sangat kurang sesuai dengan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kepuasan terhadap kesesuaian penempatan dengan latar belakang pendidikan, serta kepuasan terhadap kondisi kerja. Sedangkan angka 5 menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai sangat tinggi, artinya sangat sesuai dengan kepuasan pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kepuasan terhadap kesesuaian penempatan dengan latar belakang pendidikan, serta kepuasan terhadap kondisi kerja.

Tabel berikut ini memperlihatkan tabulasi data terkait dengan pernyataan kepuasan kerja tentang tanggapan responden terhadap pernyataan saya puas, pekerjaan saya pada Dinas PUPR sangat menantang secara mental sehingga dapat membantu mengembangkan potensi (Z1), yaitu:

Tabel 5.16
Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan (Z1).

No	Tanggapan Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
1	Sangat Setuju (5)	16	35,56	80
2	Setuju (4)	27	60,00	108
3	Ragu-ragu (3)	2	4,44	6
	Total	45	100	194

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan hasil tabulasi data seperti yang terlihat pada tabel diatas terkait dengan tanggapan responden atas pertanyaan kuisisioner menunjukkan bahwa sebanyak 16 responden atau sebesar 35,56 persen responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan saya puas, pekerjaan saya pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang sangat menantang secara mental sehingga dapat membantu mengembangkan potensi, dan sebanyak 27 responden atau sebesar 60,00 persen responden menyatakan setuju, serta 2 responden atau sebesar 4,44 persen menyatakan ragu-ragu dengan skor item sebesar 194 yang tergolong kategori sangat tinggi.

Penjelasan terkait dengan hasil tabulasi data tersebut diatas bahwasannya pegawai Dinas PUPR merasa sangat puas dengan pekerjaan yang diberikan yang dinilai secara mental menantang. Dalam artian bahwa hampir seluruh pekerjaan yang ada pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang yang merupakan pekerjaan yang berhubungan dengan konstruksi dan tugas lapangan, selain dibutuhkan kemampuan teknis dan keterampilan pekerjaan, dalam penyelesaian pekerjaan terkadang pegawai menghabiskan waktu melewati jam kantor dalam hal survey dan pengawasan dan juga terkadang akses lokasi pekerjaan yang harus

ditempuh cukup sulit, tetapi semua hal itu pada akhirnya memberikan kebanggaan tersendiri ketika pekerjaan itu terselesaikan dengan baik sebagai wujud pengabdian sebagai seorang pegawai.

Tabel berikut ini memperlihatkan tabulasi data terkait dengan pernyataan kepuasan kerja tentang tanggapan responden terhadap pernyataan saya puas, dengan dukungan yang diberikan unit kerja terhadap pekerjaan saya (Z2), yaitu:

Tabel 5.17
Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan (Z2).

No	Tanggapan Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
1	Sangat Setuju (5)	13	28,89	65
2	Setuju (4)	29	64,44	116
3	Ragu-ragu (3)	3	6,67	9
Total		45	100	190

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan hasil tabulasi data seperti yang terlihat pada tabel diatas terkait dengan tanggapan responden atas pertanyaan kuisisioner menunjukkan bahwa sebanyak 13 responden atau sebesar 28,89 persen responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan saya puas, dengan dukungan yang diberikan unit kerja terhadap pekerjaan saya, dan sebanyak 29 responden atau sebesar 64,44 persen responden menyatakan setuju, serta sebanyak 3 responden atau sebesar 6,67 persen menyatakan ragu-ragu dengan skor item sebesar 190 yang tergolong kategori tinggi.

Penjelasan terkait dengan hasil tabulasi data tersebut diatas bahwasannya pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru merasa

puas bekerja dengan dukungan yang diberikan oleh unit kerja atau organisasi termasuk didalamnya dukungan untuk mengikuti pelatihan dan diklat ataupun dukungan untuk pengembangan keahlian yang secara teknis hal itu sangat membantu pegawai untuk lebih memahami pekerjaannya, dan juga dukungan yang diberikan organisasi untuk kelancaran studi bagi pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan.

Tabel berikut ini memperlihatkan tabulasi data terkait dengan pernyataan kepuasan kerja tentang tanggapan responden terhadap pernyataan saya puas, pekerjaan saya sesuai dengan latar belakang pendidikan saya (Z3), yaitu:

Tabel 5.18
Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan (Z3).

No	Tanggapan Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
1	Sangat Setuju (5)	7	15,56	35
2	Setuju (4)	36	80,00	144
3	Ragu-ragu (3)	2	4,44	6
Total		45	100	185

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan hasil tabulasi data seperti yang terlihat pada tabel diatas terkait dengan tanggapan responden atas pertanyaan kuisioner menunjukkan bahwa sebanyak 7 responden atau sebesar 15,56 persen responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan saya puas, pekerjaan saya sesuai dengan latar belakang pendidikan, dan sebanyak 36 responden atau sebesar 80 persen responden menyatakan setuju, serta sebanyak 2 responden atau sebesar 4,44 persen

menyatakan ragu-ragu dengan skor item sebesar 185 yang tergolong kategori tinggi.

Kesimpulan atau penjelasan terkait dengan hasil tabulasi data tersebut diatas bahwasannya pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru merasa puas terhadap pekerjaan yang diberikan yang disesuaikan dengan latar belakang pendidikan pegawai.

Tabel berikut ini memperlihatkan tabulasi data terkait dengan pernyataan kepuasan kerja tentang tanggapan responden terhadap pernyataan saya puas, dengan dukungan yang diberikan rekan kerja terhadap pekerjaan saya (Z4), yaitu:

Tabel 5.19
Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan (Z4).

No	Tanggapan Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
1	Sangat Setuju (5)	16	35,56	80
2	Setuju (4)	27	60,00	108
3	Ragu-ragu (3)	2	4,44	6
	Total	45	100	194

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan hasil tabulasi data seperti yang terlihat pada tabel diatas terkait dengan tanggapan responden atas pertanyaan kuisisioner menunjukkan bahwa sebanyak 13 responden atau sebesar 28,89 persen responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan saya puas, dengan dukungan yang diberikan rekan kerja terhadap pekerjaan saya, dan sebanyak 29 responden atau sebesar 64,44 persen responden menyatakan setuju, serta sebanyak 3 responden atau sebesar 6,67 persen menyatakan ragu-ragu dengan skor item sebesar 194 yang tergolong kategori sangat tinggi.

Penjelasan terkait dengan hasil tabulasi data tersebut diatas bahwasannya secara umum pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru merasa puas dalam bekerja karena mendapat dukungan yang diberikan oleh rekan kerja baik teknis maupun non teknis serta mampu membangun koordinasi yang baik antar sesama pegawai serta mampu bekerja sama dalam sebuah *team work* yang baik dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya pernyataan ragu-ragu dari responden mengisyaratkan bahwasannya dukungan dalam bentuk pelayanan dan kelancaran administrasi perlu mendapat perhatian untuk kemajuan organisasi.

Tabel berikut ini memperlihatkan gambaran tabulasi data secara keseluruhan mengenai tanggapan responden terhadap item-item pernyataan untuk variable kepuasan kerja pegawai (Z), yaitu:

Tabel 5.20
Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Variable Kepuasan Kerja (Z).

No	Item Pertanyaan	Tanggapan responden						Skor	Kategori
		SS		S		RR			
		F	%	F	%	F	%		
1	Item Z1	16	35,56	27	60,00	2	4,44	194	Sangat tinggi
2	Item Z2	13	28,89	29	64,44	3	6,67	190	Tinggi
3	Item Z3	7	15,56	36	80,00	2	4,44	185	Tinggi
4	Item Z4	16	35,56	27	60,00	2	4,44	194	Sangat tinggi
Skor nilai variabel kepuasan kerja								763	
Rata-rata variabel kepuasan kerja								190,75	Tinggi

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan pada data tabel di atas, rata-rata skor persepsi atau tanggapan pegawai terhadap kepuasan kerja sebesar 190,75 yang termasuk kategori tinggi,

sehingga dapat diartikan bahwa pegawai merasakan adanya kepuasan kerja yang tinggi dalam bekerja.

4. Kinerja

Penilaian yang digunakan kuesioner pada variabel kinerja menggunakan skala 1-5 (skala likert). Angka 1 menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap kinerja sangat rendah, artinya sangat tidak sesuai dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja, sedangkan angka 5 menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap kinerja sangat tinggi, artinya sangat sesuai dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

Tabel berikut ini memperlihatkan tabulasi data terkait dengan pernyataan kinerja pegawai tentang tanggapan responden terhadap pernyataan tingkat pencapaian atau banyaknya hasil kerja yang dicapai telah sesuai dengan harapan dan standar dari organisasi (Y1), yaitu:

Tabel 5.21
Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan (Y1).

No	Tanggapan Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
1	Sangat Setuju (5)	15	33,33	75
2	Setuju (4)	28	62,22	112
3	Ragu-ragu (3)	2	4,44	6
Total		45	100	193

S Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan hasil tabulasi data seperti yang terlihat pada tabel diatas terkait dengan tanggapan responden atas pertanyaan kuisisioner menunjukkan bahwa

sebanyak 15 responden atau sebesar 33,33 persen responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan tingkat pencapaian atau banyaknya hasil kerja yang dicapai telah sesuai dengan harapan dan standar dari organisasi, dan sebanyak 28 responden atau sebesar 62,22 persen responden menyatakan setuju, serta sebanyak 2 responden atau sebesar 4,44 persen menyatakan ragu-ragu dengan skor item sebesar 193 yang tergolong kategori sangat tinggi.

Penjelasan terkait dengan hasil tabulasi data tersebut diatas bahwasannya secara umum pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru mampu mencapai hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan yang sesuai dengan sasaran kerja pegawai. Namun perhatian terhadap pencapaian kuantitas hasil pekerjaan ini masih perlu adanya perhatian dan control mengingat masih terdapat pernyataan ragu-ragu terhadap pencapaian jumlah hasil pekerjaan.

Tabel berikut ini memperlihatkan tabulasi data terkait dengan pernyataan kinerja pegawai tentang tanggapan responden terhadap pernyataan tingkat ukuran mutu setiap hasil kerja yang anda capai telah sesuai dengan harapan dan standar dari organisasi (Y2), yaitu:

Tabel 5.22
Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan (Y2).

No	Tanggapan Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
1	Sangat Setuju (5)	14	31,11	70
2	Setuju (4)	31	68,89	124
3	Ragu-ragu (3)		0,00	0
	Total	45	100	194

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan hasil tabulasi data seperti yang terlihat pada tabel diatas terkait dengan tanggapan responden atas pertanyaan kuisisioner menunjukkan bahwa sebanyak 14 responden atau sebesar 31,11 persen responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan tingkat ukuran mutu setiap hasil kerja yang anda capai telah sesuai dengan harapan dan standar dari organisasi, dan sebanyak 28 responden atau sebesar 62,22 persen responden menyatakan setuju, dengan skor item sebesar 194 yang tergolong kategori sangat tinggi.

Penjelasan terkait dengan hasil tabulasi data tersebut diatas bahwasannya pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru mampu mencapai hasil kerja dengan kualitas atau mutu hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Tabel berikut ini memperlihatkan tabulasi data terkait dengan pernyataan kinerja pegawai tentang tanggapan responden terhadap pernyataan sanggup menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, yaitu:

Tabel 5.23
Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan (Y3).

No	Tanggapan Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
1	Sangat Setuju (5)	12	26,67	60
2	Setuju (4)	33	73,33	132
3	Ragu-ragu (3)		0,00	0
	Total	45	100	192

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan hasil tabulasi data seperti yang terlihat pada tabel diatas terkait dengan tanggapan responden atas pertanyaan kuisisioner menunjukkan bahwa sebanyak 12 responden atau sebesar 26,67 persen responden menyatakan sangat

setuju terhadap pernyataan tingkat ukuran mutu setiap hasil kerja yang anda capai telah sesuai dengan harapan dan standar dari organisasi, dan sebanyak 33 responden atau sebesar 73,33 persen responden menyatakan setuju, dengan skor item sebesar 192 yang tergolong kategori tinggi.

Penjelasan terkait dengan hasil tabulasi data tersebut diatas bahwasannya pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru mampu menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya sesuai waktu yang telah ditetapkan.

Tabel berikut ini memperlihatkan tabulasi data terkait dengan pernyataan kinerja pegawai tentang tanggapan responden terhadap pernyataan menggunakan besaran jumlah anggaran yang digunakan untuk menghasilkan kerja dengan sebaik-baiknya sesuai dengan aturan yang berlaku (Y4), yaitu:

Tabel 5.24
Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan (Y4).

No	Tanggapan Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
1	Sangat Setuju (5)	11	24,44	55
2	Setuju (4)	31	68,89	124
3	Ragu-ragu (3)	3	6,67	9
Total		45	100	188

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan hasil tabulasi data seperti yang terlihat pada tabel diatas terkait dengan tanggapan responden atas pertanyaan kuisioner menunjukkan bahwa sebanyak 12 responden atau sebesar 26,67 persen responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan menggunakan besaran jumlah anggaran yang digunakan untuk menghasilkan kerja dengan sebaik-baiknya sesuai dengan aturan

yang berlaku, dan sebanyak 33 responden atau sebesar 73,33 persen responden menyatakan setuju, dengan skor item sebesar 192 yang tergolong kategori tinggi.

Penjelasan terkait dengan hasil tabulasi data tersebut diatas bahwasannya secara umum pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas dan tanggung jawabnya selalu taat pada aturan yang berlaku. Dalam menyelesaikan pekerjaan selalu berpegang pada prinsip efektifitas dalam penggunaan baik bahan maupun anggaran yang ditetapkan.

Tabel berikut ini memperlihatkan tabulasi data terkait dengan pernyataan kinerja pegawai tentang tanggapan responden terhadap pernyataan memiliki sikap dan perilaku kerja dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain: masyarakat, atasan, rekan kerja dan unit kerja terkait (Y5), yaitu:

Tabel 5.25
Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan (Y5).

No	Tanggapan Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
1	Sangat Setuju (5)	13	28,89	65
2	Setuju (4)	30	66,67	120
3	Ragu-ragu (3)	2	4,44	6
	Total	45	100	191

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan hasil tabulasi data seperti yang terlihat pada tabel diatas terkait dengan tanggapan responden atas pertanyaan kuisioner menunjukkan bahwa sebanyak 13 responden atau sebesar 28,89 persen responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan memiliki sikap dan perilaku kerja dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain: masyarakat, atasan, rekan

kerja dan unit kerja terkait, dan sebanyak 30 responden atau sebesar 66,67 persen responden menyatakan setuju, serta sebanyak 2 responden atau sebesar 4,44 persen menyatakan ragu-ragu dengan skor item sebesar 191 yang tergolong kategori tinggi.

Penjelasan terkait dengan hasil tabulasi data tersebut diatas bahwasannya pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru yang menjadi bagian dari system pelayanan selalu memberikan pelayanan yang terbaik untuk kepentingan bersama baik kepada organisasi maupun kepada masyarakat. System pelayanan yang ada perlu terus ditingkatkan mengingat adanya pernyataan ragu-ragu dari responden sehingga system pelayanan dapat berjalan lebih baik lagi.

Tabel berikut ini memperlihatkan tabulasi data terkait dengan pernyataan kinerja pegawai tentang tanggapan responden terhadap pernyataan sanggup untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan (Y6), yaitu:

Tabel 5.26
Tanggapan Responden Pada Butir Pertanyaan (Y6).

No	Tanggapan Responden	Frekuensi (F)	Persentase (%)	Skor
1	Sangat Setuju (5)	10	22,22	50
2	Setuju (4)	32	71,11	128
3	Ragu-ragu (3)	3	6,67	9
Total		45	100	187

Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan hasil tabulasi data seperti yang terlihat pada tabel diatas terkait dengan tanggapan responden atas pertanyaan kuisisioner menunjukkan bahwa

sebanyak 10 responden atau sebesar 22,22 persen responden menyatakan sanggup untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan, dan sebanyak 32 responden atau sebesar 71,11 persen responden menyatakan setuju, serta sebanyak 3 responden atau sebesar 4,44 persen menyatakan ragu-ragu dengan skor item sebesar 187 yang tergolong kategori tinggi.

Penjelasan terkait dengan hasil tabulasi data tersebut diatas bahwasannya pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru selalu berpegang teguh dan mentaati peraturan yang telah menjadi ketetapan dan panduan dalam melaksanakan pekerjaan baik peraturan Perundang-undangan maupun aturan kedinasan. Pegawai memiliki kesadaran yang tinggi akan arti pentingnya menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan pakta integritas.

Tabel berikut ini memperlihatkan gambaran tabulasi data secara keseluruhan mengenai tanggapan responden terhadap item-item pernyataan untuk variable kinerja pegawai, yaitu:

Tabel 5.27
Rekapitulasi Tanggapan Responden terhadap Variable Kinerja Pegawai (Y).

No	Item Pertanyaan	Tanggapan responden						Skor	Kategori
		SS		S		RR			
		F	%	F	%	F	%		
1	Item Y1	15	33,33	28	62,22	2	4,44	193	Sangat tinggi
2	Item Y2	14	31,11	31	68,89			194	Sangat tinggi
3	Item Y3	12	26,67	33	73,33			192	Tinggi
4	Item Y4	11	24,44	31	68,89	3	6,67	188	Tinggi

5	Item Y5	13	28,89	30	66,67	2	4,44	191	Tinggi
6	Item Y6	10	22,22	32	71,11	3	6,67	187	Tinggi
Skor nilai variabel kinerja pegawai								1145	
Rata-rata variabel kinerja pegawai								190,83	Tinggi

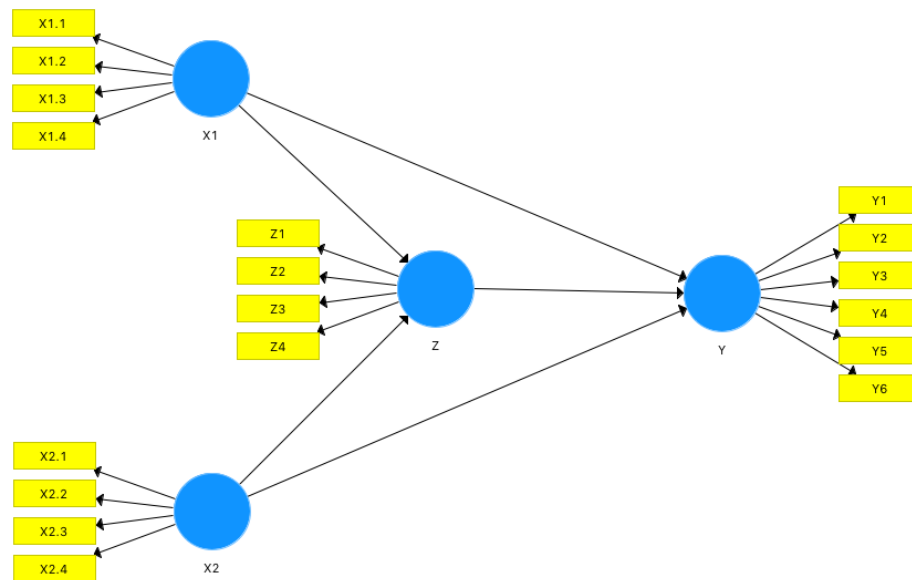
Sumber: Hasil pengolahan data primer 2020

Berdasarkan pada tabel di atas, rata-rata skor persepsi pegawai terhadap kinerja pegawai sebesar 190,83 yang termasuk kategori tinggi. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja pegawai dari segi pencapaian target pekerjaan yang diinginkan organisasi tergolong kategori tinggi sudah sesuai dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

5.1.4. Analisis dan Pengujian Hipotesis

5.1.4.1. Analisa Outer Model

Model ini merupakan sebuah model pengukuran yang menghubungkan indikator dengan variable latennya, atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variable latennya. Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen.



Gambar 5.2 Diagram Model Struktural

Model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model:

- a) *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi > 0.7 dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghazali, nilai outer loading antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup. Uji validitas digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas kuesioner untuk memastikan bahwa item-item pernyataan yang digunakan dalam penelitian

ini dapat dimengerti oleh responden. Menurut Wiyono (2011: 403), validitas dapat ditentukan dengan *convergent validity (outer model)* dengan nilai loading factor 0,50 sampai 0,60 sudah dianggap cukup dan *Average Variance Extracted (AVE)* dengan nilai AVE harus diatas 0,50. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan nilai loading factor $\geq 0,70$ dan nilai AVE $\geq 0,50$. Hasil *Smart PLS* dengan menghasilkan loading factor sebagai berikut:

Tabel 5.28
Nilai Loading Factor

No	Item Pertanyaan	Nilai	Status
1	X1.1	0,807	Valid
2	X1.2	0,722	Valid
3	X1.3	0,882	Valid
4	X1.4	0,823	Valid
5	X2.1	0,921	Valid
6	X2.2	0,865	Valid
7	X2.3	0,863	Valid
8	X2.4	0,875	Valid
9	Z1	0,892	Valid
10	Z2	0,725	Valid
11	Z3	0,866	Valid
12	Z4	0,725	Valid
13	Y1	0,833	Valid
14	Y2	0,845	Valid
15	Y3	0,833	Valid
16	Y4	0,860	Valid
17	Y5	0,763	Valid
18	Y6	0,833	Valid

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Berdasarkan data tabel di atas, semua item pernyataan bernilai $\geq 0,70$ dan dinyatakan valid.

Tabel 5.29
Nilai Construct Reliability and Validity

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,904	0,912	0,933	0,777
Kepuasan Kerja	0,818	0,849	0,880	0,649
Kinerja	0,914	0,916	0,933	0,701
Kompensasi	0,829	0,880	0,884	0,657

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk semua variable berada pada nilai $> 0,5$ dan dinyatakan valid serta nilai loading faktornya diatas 0,7, sehingga semua item pertanyaan dalam kuisisioner sudah memenuhi persyaratan validitas.

- b) *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indicator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE). Dari hasil kalkulasi diperoleh data berikut:

Tabel 5.30
Nilai Discriminant Validity

No	Item	Kompensasi	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan Kerja	Kinerja
1	X1.1	0,807	0,408	0,435	0,592
2	X1.2	0,722	0,027	0,325	0,341
3	X1.3	0,882	0,455	0,696	0,784
4	X1.4	0,823	0,315	0,566	0,584
5	X2.1	0,420	0,921	0,694	0,788
6	X2.2	0,470	0,865	0,572	0,743
7	X2.3	0,234	0,863	0,648	0,626
8	X2.4	0,319	0,875	0,489	0,669
9	Y1	0,600	0,760	0,707	0,833
10	Y2	0,640	0,775	0,618	0,845
11	Y3	0,653	0,674	0,745	0,883
12	Y4	0,661	0,624	0,855	0,860
13	Y5	0,462	0,626	0,733	0,763
14	Y6	0,729	0,583	0,728	0,833
15	Z1	0,613	0,715	0,892	0,814
16	Z2	0,295	0,473	0,725	0,521
17	Z3	0,655	0,521	0,866	0,787
18	Z4	0,486	0,475	0,725	0,641

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Nilai ini merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain.

- c) *Composite reliability*. Nilai ini merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai

yang dicapai adalah $> 0,80$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

Tabel 5.31
Nilai *Composite Reliability*

No	Variabel	Composite Reliability	Status
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,933	Reliabel
2	Kepuasan Kerja	0,880	Reliabel
3	Kinerja	0,933	Reliabel
4	Kompensasi	0,884	Reliabel

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Dari data di atas, terlihat bahwa semua variabel terbukti reliabel dengan nilai *Composite Reliability* $\geq 0,70$. Nilai *Composite Reliability* terendah 0,880 pada variabel kepuasan kerja dan nilai tertinggi 0,933 pada variabel gaya kepemimpinan transformasional. Untuk nilai *Composite reliability* $> 0,8$ memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

- d) *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas kuisioner dengan batasan untuk reliable apabila nilai *Average Variance Extracted (AVE)* $> 0,5$. Validitas konvergen mempunyai makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Perwakilian tersebut dapat didemonstrasikan melalui unidimensionalitas yang dapat diekspresikan dengan menggunakan nilai rata-rata varian yang diekstraksi (*Average Variance Extracted / AVE*). Dalam penelitian ini diperoleh data *Average Variance Extracted (AVE)* seperti terlampir pada tabel berikut:

Tabel 5.32
Nilai Average Variance Extracted (AVE)

No	Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Status
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,777	Valid
2	Kepuasan Kerja	0,649	Valid
3	Kinerja	0,701	Valid
4	Kompensasi	0,657	Valid

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai AVE diatas 0,50 yang memilik makna bahwasannya semua variable dengan indikatornya dapat dikatakan valid dan reliabel. Nilai yang diperoleh dari tabel olahan data PLS diatas dengan nilai AVE terrendah 0,649 pada variabel kepuasan kerja dan nilai AVE tertinggi 0,777 pada variabel gaya kepemimpinan transformasional.

- e) *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,7.

Tabel 5.33
Nilai Cronbach's Alpha

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Status
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,904	0,885	Reliabel
2	Kepuasan Kerja	0,818	0,942	Reliabel
3	Kinerja	0,914	0,880	Reliabel
4	Kompensasi	0,829	0,937	Reliabel

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Berdasarkan data tabel diatas hasil dari kalkulasi *smart PLS* diperoleh nilai

cronbach's alpha untuk semua item variable dengan nilai *cronbach's alpha* > 0,7 sehingga dapat dikatakan bahwasannya kuisisioner yang digunakan sudah reliable. Nilai *cronbach's alpha* terendah 0,818 pada variable kepuasan kerja sedangkan nilai *cronbach's alpha* tertinggi 0,914 pada variable kinerja pegawai.

Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada *outer model* untuk indikator reflektif. Untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji untuk indikator formatif yaitu *multicollinearity*. Uji *multicollinearity* dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami *multicollinearity* dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5-10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi *multicollinearity*, dalam penelitian ini nilai VIF yang di jadikan ukuran adalah nilai $VIF < 5$.

Besaran untuk nilai VIF yang menjadi ukuran Uji *Collinearity* seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 5.34
Nilai *Collinearity Statistic* (VIF)

No	Item Pertanyaan	Nilai VIF	Status
1	X1.1	1,846	Valid
2	X1.2	1,710	Valid
3	X1.3	2,060	Valid
4	X1.4	1,908	Valid
5	X2.1	3,511	Valid
6	X2.2	2,360	Valid

7	X2.3	2,479	Valid
8	X2.4	2,792	Valid
9	Z1	2,585	Valid
10	Z2	3,637	Valid
11	Z3	4,283	Valid
12	Z4	3,544	Valid
13	Y1	2,141	Valid
14	Y2	3,179	Valid
15	Y3	2,354	Valid
16	Y4	1,594	Valid
17	Y5	2,137	Valid
18	Y6	1,450	Valid

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Berdasarkan data tabel diatas terlihat bahwa nilai *collinearity* (VIF) yang diperoleh dari *smart PLS* menunjukkan bahwa semua item pernyataan memiliki nilai dibawah angka 5. Dimana nilai $VIF < 5$ dinyatakan terbebas dari multikolinearitas. Pada data diatas nilai VIF terendah sebesar 1,450 dan nilai tertinggi sebesar 4,283.

5.1.4.2. Analisa Inner Model

Uji pada model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten diantaranya dengan uji *R-Square* (R^2). Nilai *R Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Chin (1998), nilai *R square* sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah). Uji R^2 (uji *R-square*). R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut ini adalah hasil nilai R^2 yang digunakan untuk mengukur tingkat variansi perubahan:

Tabel 5.35
Nilai R-Square

No	Variabel	R ²
1	Kepuasan Kerja	0,641
2	Kinerja	0,906

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai R-Square variabel kepuasan kerja sebesar 0,641 artinya variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 64,1 persen, sedangkan sisanya sebesar 35,9 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Nilai R² pada variabel kinerja sebesar 0,906 artinya variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja sebesar 90,6 persen, sedangkan sisanya sebesar 9,4 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Penilaian *goodness of fit* juga dapat dijelaskan melalui nilai dari nilai Q-Square. Nilai dari Q-Square memiliki arti yang sama dengan nilai dari *coefficient determination* (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi nilai dari Q-Square, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Penentuan nilai Q-Square dapat diselesaikan dengan persamaan sebagai berikut:

$$Q\text{-Square} = 1 - [(1 - R^2_1) (1 - R^2_2)] \dots\dots\dots (1)$$

Dimana: R²1 = Nilai R-Square kepuasan kerja

R²2 = Nilai R-Square kinerja pegawai

Sehingga diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Q-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,641) \times (1 - 0,906)] \\
 &= 1 - (0,359 \times 0,094) \\
 &= 1 - 0,034 \\
 &= 0,966
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan dari persamaan diatas, diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,966. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 96,6%. Sedangkan sisanya sebesar 3,4% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik

5.1.4.3. Pengujian Hipotesis

Hubungan antar variabel laten dalam model penelitian ini dapat dilihat dari hasil estimasi koefisien jalur (*path coefficients*) dan tingkat signifikansinya (*P values*). Untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan, dapat dilihat dari besarnya nilai *P Value*. Apabila nilai *P value* < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima atau terdapat pengaruh yang signifikan, yang dikorelasikan dengan nilai t-statistik dimana nilai t-statistic > t-tabel. Nilai t-statistik hasil estimasi *path coefficients* untuk menguji kekuatan pengaruh

antar variabel dan menjelaskan ketegasan hubungan antar arah variabel dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.36
Hasil Path Coefficient

No	Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Value
1	Kompensasi - Kepuasan	0,451	0,462	0,088	5,103	0,000
2	Gaya kepemimpinan - Kepuasan	0,501	0,497	0,130	3,840	0,000
3	Kompensasi - Kinerja	0,335	0,338	0,074	4,541	0,000
4	Gaya kepemimpinan - Kinerja	0,413	0,404	0,085	4,867	0,000
5	Kepuasan - Kinerja	0,369	0,371	0,100	3,697	0,000

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Tabel 5.37
Hasil Total Effect

No	Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Value
1	Kompensasi - Kepuasan	0,451	0,462	0,088	5,103	0,000
2	Gaya kepemimpinan - Kepuasan	0,501	0,497	0,130	3,840	0,000
3	Kompensasi - Kinerja	0,501	0,507	0,065	7,710	0,000
4	Gaya kepemimpinan - Kinerja	0,598	0,598	0,080	7,468	0,000
5	Kepuasan - Kinerja	0,369	0,371	0,100	3,697	0,000

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Nilai t-tabel adalah 2,018 diperoleh dari data t-tabel atau dari penentuan $TINV(0,05;42)$

Berdasarkan tabel estimasi *path coefficient* diatas yang mencantumkan nilai *P-Value* maka dapat dijelaskan hipotesis sebagai berikut:

- a. Uji Hipotesis 1 atau pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.
 - 1) Jika dasar pengambilan keputusannya adalah:
 - a) H_0 = kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, dan
 - b) H_a = kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
 - 2) Dengan persyaratan apabila nilai dari:
 - a) $P\text{-value} \geq 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, dan apabila
 - b) $P\text{-values} < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
 - 3) Penjelasan:

Hasil pengujian yang diperoleh berdasarkan tabel *path coefficient* memberikan nilai *P-Value* sebesar $\frac{1}{999}0,000$ sehingga nilai *P-Value* $< 0,05$ yang tergolong kategori signifikan dengan nilai t statistic sebesar $5,103 > t$ tabel, dengan pengaruh sebesar 0,451 dengan kata lain H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini memberikan makna bahwasannya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, artinya system pemberian kompensasi yang diterapkan semakin adil, layak, dan wajar serta sesuai harapan pegawai, maka dengan kompensasi yang diterima pegawai semakin baik semakin tinggi kepuasan kerja dan

juga sebaliknya.

b. Uji Hipotesis 2 atau pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

1) Jika dasar pengambilan keputusannya adalah:

a) H_0 = Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, dan

b) H_a = Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

2) Dengan persyaratan apabila nilai dari:

a) $P\text{-value} \geq 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, dan apabila

b) $P\text{-value} < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3) Penjelasan:

Hasil pengujian yang diperoleh berdasarkan tabel *path coefficient* memberikan nilai $P\text{-Value}$ sebesar $\frac{1}{SEP}0,000$ sehingga nilai $P\text{-Value} < 0,05$ yang tergolong kategori signifikan dengan nilai t statistic sebesar $3,840 > t$ tabel, dengan pengaruh sebesar $0,501$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini memberikan makna bahwasannya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, artinya gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan sangat baik untuk memotivasi dan menginspirasi pegawai dalam bekerja dan juga mendorong pegawai untuk maju serta membantu pegawai dalam bekerja dan menyelesaikan permasalahan, maka dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan

menciptakan kepuasan kerja bagi pegawai dalam bekerja dan juga sebaliknya.

c. Uji Hipotesis 3 atau perpengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

1) Jika dasar pengambilan keputusannya adalah:

a) H_0 = kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan

b) H_a = kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2) Dengan persyaratan apabila nilai dari:

a) $P\text{-value} \geq 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, dan apabila

b) $P\text{-value} < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3) Penjelasan:

Hasil pengujian yang diperoleh berdasarkan tabel *path coefficient* memberikan nilai *P-Value* sebesar $\frac{1}{321}0,000$ sehingga nilai *P-Value* $< 0,05$ yang tergolong kategori signifikan dengan nilai *t statistic* sebesar $4,541 > t$ tabel, dengan pengaruh sebesar $0,335$ dengan kata lain H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini memberikan makna bahwasannya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai^[11] artinya system pemberian kompensasi yang diterapkan semakin adil, layak, dan wajar serta sesuai harapan pegawai, maka dengan kompensasi yang diterima pegawai semakin baik semakin tinggi kinerja pegawai dan juga sebaliknya.

d. Uji Hipotesis 4 atau pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

1) Jika dasar pengambilan keputusannya adalah:

- a) H_0 = Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan
 - b) H_a = Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- 2) Dengan persyaratan apabila nilai dari:
- a) $P\text{-value} \geq 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, dan apabila
 - b) $P\text{-value} < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- 3) Penjelasan:

Hasil pengujian yang diperoleh berdasarkan tabel *path coefficient* memberikan nilai $P\text{-Value}$ sebesar $\overset{[1]}{\underset{[5EP]}{0,000}}$ sehingga nilai $P\text{-Value} < 0,05$ yang tergolong kategori signifikan dengan nilai t statistic sebesar $4,867 > t$ tabel, dengan pengaruh sebesar $0,413$ yang memberikan kesimpulan H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini memberikan makna bahwasannya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai^[1]_[5EP] artinya gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan sangat baik untuk memotivasi dan menginspirasi pegawai dalam bekerja serta mendorong dan membantu pegawai dalam bekerja dan menyelesaikan permasalahan, maka dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang baik dapat mendorong pencapaian kinerja yang baik bagi pegawai dalam bekerja dan juga sebaliknya.

e. Uji Hipotesis 5 atau pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

- 1) Jika dasar pengambilan keputusannya adalah:
 - a) H_0 = kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan

- b) H_a = kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- 2) Dengan persyaratan apabila nilai dari:
- a) $P\text{-value} \geq 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, dan apabila
- b) $P\text{-value} < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- 3) Penjelasan:

Hasil pengujian yang diperoleh berdasarkan tabel *path coefficient* memberikan nilai $P\text{-Value}$ sebesar $\frac{1}{369}0,000$ sehingga nilai $P\text{-Value} < 0,05$, yang tergolong kategori signifikan dengan nilai t statistic sebesar $3,697 > t$ tabel, dengan pengaruh sebesar $0,369$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini memberikan makna bahwasannya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai^[1] artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai dalam bekerja dapat menyebabkan semakin tinggi kinerja pegawai dalam bekerja dan juga sebaliknya.

- f. Uji Hipotesis 6 atau pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Berikut ini disajikan data untuk nilai data *Path Coefficient* untuk memberi gambaran hasil analisa yang dijadikan dasar acuan untuk melihat perubahan nilai dari masing-masing variable pengujian hipotesis yaitu:

Tabel 5.38
Nilai *Path Coefficient*

No	Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Value
1	X1 - Y	0,335	0,338	0,074	4,541	0,000
2	X2 - Y	0,413	0,404	0,085	4,867	0,000

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Berikut ini disajikan data untuk nilai data *specific indirect effect* untuk memberi gambaran hasil analisa yang juga dijadikan dasar acuan untuk melihat perubahan nilai dari masing-masing variable pengujian hipotesis yaitu:

Tabel 5.39
Nilai *Specific Indirect Effect*

No	Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Value
1	X1 - Z - Y	0,166	0,170	0,052	3,181	0,002
2	X2 - Z - Y	0,185	0,186	0,076	2,431	0,015

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

- 1) Jika dasar pengambilan keputusannya adalah:
 - a) H_0 = kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, dan
 - b) H_a = kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
- 2) Dengan persyaratan apabila nilai dari:
 - a) $P\text{-value} \geq 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, dan apabila
 - b) $P\text{-value} < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

- c) Jika koefisien jalur atau *path coefficient* antara [L] [SEP] kompensasi dan kinerja pegawai dari *direct effect* ke *indirect effect* tidak berubah dan tetap signifikan, maka H_0 diterima dan H_a ditolak atau *unmediated*. [L] [SEP]
- d) Jika koefisien jalur atau *path coefficient* antara kompensasi dan kinerja pegawai dari *direct effect* ke *indirect effect* nilainya turun dan tetap signifikan, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dengan mediasi sebagian (*partial mediation*). [L] [SEP]
- e) Jika koefisien jalur atau *path coefficient* antara kompensasi dan kinerja pegawai dari *direct effect* ke *indirect effect* nilainya turun dan menjadi tidak signifikan, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dengan mediasi penuh (*full mediation*). [L] [SEP]
- 3) Penjelasan:

Berdasarkan data tabel diatas diperoleh hasil tingkat signifikansi sebesar 0,002 dengan t-statistic sebesar 3,181 serta nilai *path coefficient* antara kompensasi dan kinerja pegawai dari 0,335 turun menjadi 0,166 pada *specific indirect effect* serta hubungan dari kompensasi ke kinerja melalui [L] [SEP]kepuasan kerja tetap signifikan, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dengan mediasi sebagian (*partial mediation*). Hasil ini memberikan makna bahwasanya kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan mediasi sebagian (*partial mediation*). Artinya kompensasi dapat berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Selain kompensasi, kepuasan

kerja juga berperan penting terhadap kinerja sebagai mediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja, yang berarti semakin adil, layak, dan wajar kompensasi yang diterima pegawai, maka pegawai akan semakin merasa puas pegawai dalam bekerja dan dengan tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai dalam bekerja maka kinerja pegawai juga akan meningkat begitu juga sebaliknya.

g. Uji Hipotesis 7 atau pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

1) Jika dasar pengambilan keputusannya adalah:

- a) H_0 = Gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai, dan
- b) H_a = Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai.

2) Dengan persyaratan apabila nilai dari:

- a) $P\text{-value} \geq 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, dan apabila
- b) $P\text{-value} < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- c) Jika koefisien jalur atau *path coefficient* antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai dari *direct effect* ke *indirect effect* tidak berubah dan tetap signifikan, maka H_0 diterima dan H_a ditolak atau *unmediated*
- d) Jika koefisien jalur atau *path coefficient* antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai dari *direct effect* ke *indirect*

effect nilainya turun dan tetap signifikan, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dengan mediasi sebagian (*partial mediation*).

- e) Jika koefisien jalur atau path coefficient antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai dari *direct effect* ke *indirect effect* nilainya turun dan menjadi tidak signifikan, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dengan mediasi penuh (*full mediation*). [SEP]

3) Penjelasan:

Berdasarkan data tabel *Path Koefficient* dan tabel *specific indirect effect* diatas diperoleh hasil nilai signifikansinya sebesar 0,015 dengan t-statistic sebesar 2,431 serta nilai *path coefficient* antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai dari 0,413 turun menjadi 0,185 serta hubungan dari gaya kepemimpinan transformasional ke kinerja melalui [SEP]kepuasan kerja tetap signifikan, maka H_0 ditolak dan H_a diterima dengan mediasi sebagian (*partial mediation*).

Hasil ini memberikan makna bahwasanya kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan mediasi sebagian (*partial mediation*). Artinya gaya kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Selain gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja juga berperan penting terhadap kinerja sebagai mediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, yang berarti dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang baik untuk memotivasi dan menginspirasi pegawai

dalam bekerja serta mendorong dan membantu pegawai dalam bekerja dan menyelesaikan permasalahan, maka pegawai akan semakin merasa puas dalam bekerja dan dengan tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai juga akan meningkat begitu juga sebaliknya.

h. Gambaran Umum Uji Hipotesis Keseluruhan

Uji hipotesis secara keseluruhan dalam penelitian dapat di gambarkan dalam penjelasan tabel berikut:

Tabel 5.40
Ringkasan Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Hasil
1	H1	Terdukung Data
2	H2	Terdukung Data
3	H3	Terdukung Data
4	H4	Terdukung Data
5	H5	Terdukung Data
6	H6	Terdukung Data
7	H7	Terdukung Data

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Berdasarkan tabel diatas dapat diambil kesimpulan bahwasannya seluruh hipotesis dalam penelitian ini setelah dillakukan pengujian hipotesis semua hipotesis terdukung data.

5.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Seluruh rangkain proses penelitian ini dimaksudkan untuk memberi persepsi kesimpulan tentang hubungan kausalitas antara variable kompensasi (X1) dan gaya kepemimpinan transformasional (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z). Penelitian yang dilakukan ini, untuk sampai pada

tahapan pembahasan tentu melewati fase pengumpulan data penelitian berupa kuesioner yang dibagikan kepada responden sehingga diperoleh data penelitian yang kemudian data tersebut diolah dan dianalisis pada tahapan proses analisis sehingga diperoleh hasil pembahasan. Point penting dalam proses analisis adalah data yang benar dalam artian valid dan reliable digunakan untuk analisis data yang menjadi bahan pada pembahasan hasil penelitian.

Untuk memperoleh data yang valid dan reliable peneliti melakukan dua tahapan penyebaran kuesioner untuk dapat memperoleh data sesuai dengan persyaratan validitas ataupun reliabilitas. Pada tahapan pertama dalam penyebaran kuesioner yang kemudian dilakukan pengolahan data ternyata terdapat item pernyataan yang belum memenuhi persyaratan seperti persyaratan nilai *outer loading* dan *construct reliability and validity* sehingga dilakukan kembali penyebaran kuesioner sehingga diperoleh hasil yang tergolong memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Hasil yang memenuhi persyaratan itu kemudian digunakan untuk pengujian hipotesis dan pengolahan data menggunakan *smart PLS*, yang kemudian dapat diperoleh beberapa penjelasan terkait pengujian hipotesis dan pengolahan data seperti berikut:

- a) Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa kompensasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, yang artinya system pemberian kompensasi dirasakan sangat baik oleh pegawai dan sesuai harapan pegawai, sehingga semakin baik kompensasi yang diterima pegawai, maka kepuasan kerja pegawai semakin tinggi dan dapat

meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi saat bekerja. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh terhadap kenyamanan seorang pegawai dalam bekerja sehingga dapat memotivasi dalam bekerja karena pengaruh dari kompensasi ini sangat erat kaitannya dengan terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya, terlebih disituasi pandemic seperti yang dialami saat ini tentu penerimaan kompensasi ini dirasakan amat sangat membantu.

Penilaian mengenai terdapatnya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja ini juga sejalan dengan hasil penilaian tanggapan responden yang menyatakan setuju dengan system pemberian kompensasi yang diterima pegawai, meskipun masih terdapat beberapa pegawai yang menyatakan pendapat ragu-ragu.

Pemberian kompensasi yang dinilai tidak kompetitif bisa saja menimbulkan kecemasan atau ketidaknyamanan dalam bekerja yang dapat menyebabkan ketidak puasan bagi sebagian pegawai sehingga memungkinkan bagi sebagian pegawai untuk memilih pindah ke organisasi yang lain, hal ini tentunya sangat dihindari, dan sebaliknya pemberian kompensasi yang mencerminkan keadilan akan membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja dan memunculkan kepuasan disaat bekerja sehingga pegawai merasa betah dengan pekerjaannya, karena memang salah satu tujuan dari pemberian kompensasi ini adalah untuk mempertahankan pegawai yang dinilai memiliki prestasi yang baik.

Pemberian kompensasi yang dapat melahirkan kepuasan kerja pegawai tidak hanya sebatas pada finansial ataupun berupa tunjangan dan fasilitas semata, pemberian award atau penghargaan juga dapat memunculkan kepuasan kerja pegawai, dimana dengan hal itu pegawai merasa ada kebanggaan dan merasa dihargai atas upaya kerja dan prestasi yang telah mereka berikan kepada organisasi.

Tujuan dari pemberian kompensasi ini memang salah satunya untuk kepuasan kerja seperti apa yang disampaikan oleh Marjuni (2015) bahwasannya pemberian kompensasi ini ditujukan untuk ikatan kerja, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, dan disiplin. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Siagian (2014), bahwa pemberian kompensasi yang layak, adil, dan wajar akan menentukan tingkat kepuasan kerja pegawai.

- b) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil yang diperoleh ini juga sekaligus menunjukkan penerapan gaya kepemimpinan transformasional berjalan dengan baik. Pimpinan mampu memposisikan atau menempatkan dirinya sebagai seorang kreator atas berbagai keberhasilan pencapaian kerja yang dilakukan pegawai, mampu menyesuaikan dengan perubahan situasi yang dihadapi dalam pekerjaan bidang teknis, dan dapat dikatakan transformatif mampu menstimulasi

pegawai untuk inovatif, serta memberdayakan pegawai dan organisasi ke dalam suatu perubahan cara berpikir, pengembangan visi, pengertian dan pemahaman tentang tujuan organisasi serta membawa perubahan yang berkelanjutan.

Relevansi antara hasil pengujian hipotesis yang menjadi pembahasan disini dengan kesimpulan persepsi pegawai atau tanggapan responden terhadap penerapan gaya kepemimpinan transformasional ini memberikan hasil bahwasannya antusiasme pegawai terhadap kepemimpinan transformasional termasuk sangat tinggi dengan kata lain pegawai sangat puas dengan penerapan pola kepemimpinan yang ada saat ini. Pemimpin dinilai mampu menghadirkan atmosfir kerja yang dinamis dan iklim kerja yang baik serta pemahaman visi dan strategi.

Dalam persepsi pegawai bahwasanya performa pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya seperti menekankan arti pentingnya tugas dan tanggungjawab termasuk pendelegasian dan pembagian peran terhadap bawahan dirasakan telah sesuai dengan harapan dan adil.

Dalam penerapan pola kepemimpinan secara efektif pemimpin benar-benar memperhatikan: pengaruh teridealkan, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, pertimbangan individual sehingga dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan dinamis serta dapat mendorong para pegawai meningkatkan kinerjanya, dan juga pemimpin harus mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan demi mencapai tujuan organisasi.

Hasil temuan ini memberikan makna bahwa semakin baik dan efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin akan membawa dampak positif dimana kepuasan kerja akan dirasakan oleh para pegawai. Dalam hal ini performa seorang pemimpin dengan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan menginspirasi para pegawai dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dengan bersemangat, berperan untuk menciptakan kepuasan dalam kerja. Hal ini juga sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012) bahwa kepemimpinan transformasional dapat membawa perubahan positif terhadap pengikutnya dimana kepuasan kerja pegawai dapat terbentuk ketika pegawai merasa dihargai, nyaman dengan pemimpinnya.

c) Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai secara signifikan, yang artinya system pemberian kompensasi yang ada baik finansial maupun non finansial sudah sesuai dengan harapan pegawai dan sangat membantu pegawai dalam bekerja terutama mendukung pegawai dalam memenuhi kebutuhan dasar sehari-hari terlebih pada masa pandemic seperti saat ini.

Setiap individu atau setiap pegawai tentu menginginkan besaran imbalan yang diterima sebagai pengganti kontribusi jasa yang telah mereka berikan sesuai dengan harapan, namun penerimaan kompensasi ini juga didasarkan atas penilaian prestasi kerja. Prestasi kerja dari seorang pegawai akan memberikan konsekuensi terhadap penerimaan kompensasi, pegawai dengan

posisi ataupun jabatan yang sama dimungkinkan memperoleh kompensasi yang berbeda tergantung prestasi dan ekstra kerja yang mereka hasilkan.

Penilaian kinerja yang baik diiringi dengan pemberian kompensasi yang baik, hal ini dapat meningkatkan kesadaran pegawai bahwa perilaku kerjanya dinilai dan dihargai sehingga pegawai akan selalu berusaha memperbaiki perilaku kerjanya untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin baik kompensasi yang diterima pegawai maka semakin baik kinerja pegawai karena jasa yang telah mereka berikan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan harapan sehingga pegawai bisa menghasilkan kinerja yang meliputi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja yang baik saat bekerja. Penelitian ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Dessler (2015), bahwasannya pemberian kompensasi yang dirasakan sesuai harapan, berkeadilan, layak, dan wajar memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

d) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan apa yang menjadi persepsi atau tanggapan dari responden yang menyatakan secara umum pegawai merasa penerapan gaya kepemimpinan sudah sangat sesuai. Gaya kepemimpinan transformasional dianggap mampu untuk memberikan dan membangkitkan

kinerja yang lebih baik bagi pegawai, karena gaya kepemimpinan transformasional akan memberikan cerminan adanya kepercayaan, loyalitas yang membuat pegawai hormat terhadap sosok pemimpin tersebut sehingga dapat membawa perubahan didalam diri pegawai yang terlibat pada seluruh bagian organisasi.

Hasil penelitian ini juga menggambarkan bahwa apa yang dilakukan seorang pemimpin dalam menerapkan pola kepemimpinan dengan pengaruh teridealkan, memotivasi dan inspirasi, memberikan stimulasi intelektual, dan perhatian ataupun pertimbangan individu kepada pegawai mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Hal ini juga sejalan seperti apa yang diungkapkan oleh Cavazotte, et al., (2013) bahwa kepemimpinan transformasional dianggap sebagai fasilitator penting dan memberi pengaruh terhadap organisasi, dan dapat membantu peningkatan kinerja.

e) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan [11] bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja, yang artinya semakin puas pegawai dalam bekerja dengan indikator kepuasan kerja seperti kepuasan terhadap pekerjaan yang secara mental menantang, kepuasan terhadap kondisi kerja yang mendukung, dan kepuasan terhadap kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, serta kepuasan terhadap rekan kerja yang mendukung, maka [11] semakin baik kinerja pegawai sehingga

pegawai bisa menghasilkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja yang baik saat bekerja.

Kepuasan kerja identik dengan personal factor atau faktor individu dan menjadi hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya, dan juga masing-masing individu memiliki harapan dan kebutuhan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, tergantung pada banyaknya aspek yang ada pada pekerjaan.

Ukuran kepuasan kerja dari segi pekerjaan yang secara mental menantang ini mayoritas persepsi pegawai memberi tanggapan puas, sehingga dapat diartikan bahwasannya memang pegawai lebih cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan menantang yang menurut mereka dapat memberi kesempatan untuk menerapkan skill dan keterampilan mereka serta mengasah kemampuan mereka. Pekerjaan yang monoton dan kurang menantang dapat membuat pegawai merasakan kejenuhan atau kebosanan dalam bekerja, tetapi beban pekerjaan yang terlalu berat juga dapat menciptakan frustrasi. Pekerjaan yang sesuai dan tidak terlalu berat dapat menciptakan kenyamanan pegawai dalam bekerjasehingga ada totalitas dalam bekerja, hal ini dapat meningkatkan pencapaian kinerja pegawai.

Kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung dalam bentuk *team work* menjadi bagian penting bagi seorang pegawai dalam menjalani aktivitasnya sehari-hari dalam bekerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terselesaikan dengan baik.

Penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins 2003 (dalam Yudianto, 2018), kepuasan kerja dalam diri pegawai tinggi mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

f) Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini memberikan hasil bahwasanya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan bentuk mediasi sebagian (partial mediation), Hal ini sekaligus memberikan makna bahwasanya kompensasi dapat berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Selain kompensasi, kepuasan kerja juga berperan penting terhadap kinerja sebagai mediasi dalam pengaruh kompensasi terhadap kinerja, yang berarti semakin adil, layak, dan wajar kompensasi yang diterima pegawai, maka pegawai akan semakin merasa puas dalam bekerja dan dengan tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai juga akan meningkat karena dapat menghasilkan kualitas dan kuantitas kerja yang baik, dapat mengerjakan tugas sesuai waktu yang sudah ditentukan, dapat mengerjakan tugas secara efektif dan mandiri, serta memiliki komitmen kerja yang tinggi saat bekerja. Penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti 2007 (dalam Widodo, 2015), jika sistem kompensasi baik dan meningkat, maka akan menimbulkan perasaan senang atau puas terhadap pekerjaan. Kondisi atau perasaan senang tersebut dapat menjadi faktor yang mendorong seorang

pegawai untuk menunjukkan kinerja individual yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi.

- g) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Penelitian ini memberikan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini sekaligus menjelaskan bahwa kepuasan turut memiliki peran dalam hubungannya antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan mediasi sebagian (partial mediation). Artinya gaya kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Penjelasan terkait hasil penelitian ini memberikan gambaran bahwa apa yang menjadi persepsi pegawai terhadap pola kepemimpinan transformasional menyatakan bahwa pegawai sangat puas atau sangat setuju dengan penerapan pola kepemimpinan transformasional, dimana secara umum tanggapan responden terhadap pola ini mencerminkan adanya pengaruh teridealkan dari seorang pemimpin, sangat memotivasi dan menginspirasi, adanya dorongan atau stimulasi intelektual, serta adanya pertimbangan individu terhadap pegawai.

Ciri khas dari pemimpin transformasional dalam kaitannya dengan *idealized influence* atau pengaruh teridealkan yang ditampilkan pimpinan saat ini lebih

menonjolkan sifat dan perilaku keteladanan dari seorang pemimpin yang tidak hanya handal dalam mengkomunikasikan konsep dan gagasan tetapi terampil dalam praktek sehingga ada kekaguman dari bawahan terhadap perilaku yang ditampilkan oleh pimpinan. Performa pemimpin yang ideal ini tidak hanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tetapi ketika berinteraksi dengan bawahan terbangun hubungan social yang erat dimana bawahan dianggap sebagai mitra yang menjadi sebuah tim yang solid dalam organisasi, sehingga ada kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja yang dirasakan pegawai, hal ini menjadi salah satu alasan yang menguatkan pernyataan responden sangat setuju terhadap pola kepemimpinan yang ada, yang didukung dengan hasil pengujian hipotesis.

Gambaran sudut pandang motivasi inspirational dari penelitian ini, dimana motivasi inspirasional ini merupakan salah satu bagian dari pola kepemimpinan transformasional, tercermin dari bagaimana pimpinan mampu memberikan motivasi sekaligus menginspirasi bawahannya, merangsang dan membantu bawahan pada hal-hal yang sifatnya positif dan membangun serta menghindari hal-hal yang tidak produktif, dalam kenyataannya pemimpin terkadang turut memantau perkembangan pelaksanaan pekerjaan lapangan dan sekaligus menawarkan solusi-solusi terhadap permasalahan yang dihadapi sehingga bawahan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini dirasakan sangat membantu pegawai dalam bekerja dan mampu memunculkan kepuasan dalam bekerja yang sekaligus membantu pegawai mencapai hasil yang optimal dalam bekerja.

Stimulasi intelektual untuk pengembangan potensi pegawai dan pertimbangan individu, menjadi dua ciri khas berikutnya dari pola kepemimpinan transformasional yang turut mendukung pengaruh yang terbangun dari model kepemimpinan transformasional terhadap perubahan kinerja pegawai dalam penelitian ini. Adanya kepedulian dan peran serta pemimpin dalam menjaga kekompakan diantara bawahan serta menghargai perbedaan-perbedaan yang ada memberikan kepuasan bagi pegawai dalam bekerja, yang pada akhirnya mendorong tercapainya hasil kerja yang baik.

Hasil penelitian ini juga sekaligus ingin memberikan gambaran kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan bentuk mediasi sebagian (partial mediation). Hal ini sekaligus memberikan makna bahwasanya gaya kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Selain gaya kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja juga berperan penting terhadap pencapaian kinerja sebagai mediasi dalam pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, penerapan pola kepemimpinan yang baik dan efektif dengan pengaruh teridealkan, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, serta pertimbangan individu, maka pegawai akan semakin merasa puas dalam bekerja dan dengan tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai juga akan meningkat karena dapat menghasilkan kualitas dan kuantitas kerja yang baik, dapat mengerjakan tugas sesuai waktu yang sudah

ditentukan, dapat mengerjakan tugas secara efektif dan mandiri, serta memiliki komitmen kerja yang tinggi saat bekerja.

Hal ini sejalan dengan dengan apa yang dikemukakan oleh Yukl (2010) bahwa kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri maupun organisasi mereka.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan peneliti terhadap 45 pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja;
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja;
3. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai;
4. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai;
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. ^[1]_{SEP}
6. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan ^[1]_{SEP} kerja. ^[1]_{SEP}
7. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui ^[1]_{SEP}kepuasan kerja. ^[1]_{SEP}

Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja ^[1]_{SEP}memediasi atau mengintervening pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Jadi, dapat diartikan bahwa semakin adil, layak, dan wajar kompensasi yang diterima oleh pegawai serta semakin baik penerapan pola kepemimpinan yang dalam hal ini kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi atau mentransformasi ide-ide

konsep ataupun gagasan dari seorang pimpinan ke bawahan maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan seorang pegawai dalam bekerja. Kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam memediasi atau mengintervening pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dengan tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai yang terdiri dari kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap sikap atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kepuasan terhadap penempatan sesuai latar belakang pendidikan maka semakin baik kinerja seorang pegawai karena pegawai dapat menghasilkan kualitas dan kuantitas kerja yang baik, dapat mengerjakan tugas sesuai waktu yang sudah ditentukan, dan dapat mengerjakan tugas secara efektif dan mandiri, serta memiliki komitmen kerja yang tinggi saat bekerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru.

6.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini, ada beberapa saran yang perlu disampaikan oleh peneliti, antara lain:

a. Bagi Pihak Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru

Hasil penelitian yang diperoleh menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi atau mengintervening pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, maka peneliti menyarankan kepada pihak Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru untuk

menggunakan hasil penelitian ini sebagai tambahan informasi dan bahan pertimbangan untuk peningkatan kinerja pegawai dengan harapan dimasa yang akan datang Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang memiliki pegawai dengan tingkat kinerja yang tinggi.

1) Terkait Kompensasi

Saran dari peneliti terkait dengan peningkatan kinerja dan kepuasan kerja pegawai dengan pemberian kompensasi yaitu sebaiknya organisasi meningkatkan pemberian kompensasi dalam hal ini pemberian fasilitas yang berkaitan dengan tugas lapangan untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan.

2) Terkait Gaya Kepemimpinan Transformasional

Untuk meningkatkan gaya kepemimpinan, disarankan agar secara efektif pemimpin benar-benar memperhatikan: pengaruh teridealkan, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, pertimbangan individual sehingga dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan dinamis serta dapat mendorong para pegawai meningkatkan kinerjanya, dan juga pemimpin harus mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan demi mencapai tujuan organisasi.

3) Terkait Kepuasan Kerja.

Saran dari peneliti terkait kepuasan kerja menekankan pada pekerjaan yang secara mental menantang, dimana pemberian beban pekerjaan yang sedang dan sesuai dengan latar belakang keahlian pegawai tentu akan menciptakan kepuasan dalam diri pegawai disaat bekerja yang pada nantinya akan memberi dampak pada pencapaian kerja yang maksimal.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi atau mengintervening pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dalam bentuk mediasi sebagian (partial mediation), yang artinya ada variabel- variabel lain yang bisa dijadikan sebagai variabel intervening pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar mengembangkan lagi penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain seperti motivasi kerja, pelatihan, dan disiplin kerja yang mungkin bisa mengintervening pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai. Peneliti juga menyarankan untuk mempertimbangkan penambahan variabel moderator untuk penelitian selanjutnya. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terbilang sedikit, untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperbanyak sampel yang akan digunakan, sehingga akan mendekati gambaran hasil yang lebih mendekati kondisi yang sesungguhnya dan diharapkan juga untuk menggunakan jenis organisasi lain sebagai objek penelitian.

6.3. Keterbatasan

Pelaksanaan penelitian ini diupayakan semaksimal mungkin sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian, namun dengan demikian masih dirasakan adanya keterbatasan dan kelemahan yang tidak dapat dihindari oleh peneliti diantaranya yaitu:

1. Keterbatasan penelitian ini tentu saja tidak akan luput dari kesalahan dalam mengukur fenomena, secermat apapun alat ukur yang digunakan tidak akan luput kesalahan pengukuran. Hal tersebut juga berlaku terhadap penelitian ini. Oleh karena itu dengan segala kebesaran hati penulis mengemukakan bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan. Salah satu yang paling mungkin adalah dalam hal proses pengumpulan data yang hanya menggunakan kuesioner, dimana para responden pada saat memberikan penilaian terhadap pertanyaan yang diberikan terkadang dipengaruhi oleh unsur-unsur yang sifatnya subyektif, akan lebih baik apabila dalam hal pengumpulan data ditambahkan dengan metode wawancara.
2. Pengumpulan data dalam penelitian ini hanya didasarkan hasil isian kuesioner dan terbatas pada rentang waktu bulan desember 2020 sehingga dimungkinkan adanya unsur kurang objektif dalam proses pengisian dan terkadang jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad Fauzi, R. H. N. A. (2020). *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Busro, M. D. (2020). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PRENADAMEDIA GROPUP.
- Darmadi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan*. Yogyakarta: CV BUDI UTAMA.
- Edison, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Elbadiansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: CV. IRDH.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPPE UGM.
- Hasibuan, M. S. . (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan S, P, M. (2010). *Organisasi & Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, Cetakan ke-7.
- Hutahayan, B. (2019). *Praktik Kepemimpinan Transformasional Di BUMN*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kartono, K. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT.Grafindo Persada.
- Khan, M. R., Ziauddin, Z., Jam, F. A., & Ramay, M. I. (2010). The impacts of organizational commitment on employee job performance. *European Journal of Social Sciences*.
- Kharis, I. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)Vol. 3 No. 1 Maret 2015. Universitas Brawijaya Malang*.
- Mangkunegara, A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marjuni, S. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: CV. SAH

MEDIA.

- Marsam. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai*. Surabaya: CV. Penerbit Qiara Media.
- Nikolaus Duli. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: DEEPUBLISH.
- Nitisemito, S, A. (2016). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Octavia, S. A. (2019). *Sikap Dan Kinerja Guru Profesional*. Yogyakarta: CV BUDI UTAMA.
- Priansa, D. J. (2016). *Perencanaan & Pengembangan ADM*. Bandung: Alfabeta.
- Rivai, V. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2011). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Simamora, H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Soetrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: KENCANA.
- Sudaryo, Y., Ariwibowo, A., & Sofianti, N. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET.
- Sugiyono. (2017). *Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D dan Penelitian Evaluasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi Dan Kinerja*. Yogyakarta: CV BUDI UTAMA.
- Suyono. (2018). *Analisis Regresi untuk Penelitian*. Yogyakarta: DEEPUBLISH.
- Thoha, M. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wibowo. (2013). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.

Lampiran 1

SURAT PENGANTAR KUISIONER PENELITIAN

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu Pegawai/ASN

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru
di Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penelitian dalam rangka penyusunan Tesis pada Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE Nobel Makassar yang berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja”, saya memohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi angket ini. Jawaban Bapak/Ibu tidak mempengaruhi penilaian kinerja anda. Tidak ada jawaban yang benar atau salah dan sesuai dengan kode etik penelitian, maka semua data dijamn kerahasiaannya. Jangan berpikir terlalu rumit, saya berharap Bapak/Ibu menjawab dengan leluasa sesuai dengan apa yang dirasakan dan dialami, bukan berdasarkan seharusnya.

Saya sangat menghargai atas segala partisipasi dan ketulusan Bapak/Ibu dalam menjawab kuisisioner ini dan saya berterima kasih atas kerja samanya.

Hormat Saya,

Peneliti



ASEP SUHARJA R. KOSASI
2018 MM 11568

A. IDENTITAS RESPONDEN

- a. Nama :
- b. Usia :
- c. Jenis kelamin : Laki-laki/Perempuan
- d. Pendidikan terakhir :
- e. Masa kerja :

B. PETUNJUK MENJAWAB

Mohon untuk memberi jawaban semua pernyataan sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/Saudari, dengan cara memberi tanda (\checkmark) pada kolom yang paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu/Saudara/Saudari.

Keterangan:

- SS : Sangat setuju
- S : Setuju
- RR : Ragu-ragu
- TS : Tidak setuju
- STS : Sangat tidak setuju

Bacalah setiap pertanyaan yang dimaksud dengan hati-hati, kemudian pilihlah salah satu yang paling sesuai dengan kondisi dan keadaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari ditempat kerja.

Contoh:

NO	DAFTAR PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Pekerjaan yang saya lakukan selalu tepat waktu	\checkmark				

1. KOMPENSASI (X1)

NO	DAFTAR PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Gaji yang diberikan organisasi sudah sesuai dengan harapan dan dapat memberikan motivasi kerja bagi saya					
2.	Insentif atau bonus yang diberikan oleh organisasi dapat meningkatkan prestasi kerja saya					
3.	Tunjangan yang diberikan oleh organisasi mampu mencukupi biaya hidup sehari-hari					
4.	Fasilitas yang diberikan oleh organisasi dapat membantu memperlancar dan mempermudah serta memotivasi dalam bekerja					

2. GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X2)

NO	DAFTAR PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Pimpinan saya adalah pemimpin yang ideal yang mengarahkan dan membangkitkan semangat kerja bawahan dalam bekerja.					
2.	Pimpinan saya selalu memotivasi bawahan dalam bekerja membantu menyelesaikan permasalahan dan mendorong setiap bawahannya untuk maju dan berprestasi.					
3.	Pimpinan saya mengkomunikasikan tujuan dan memberikan kesempatan					

NO	DAFTAR PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
	bagi pegawai untuk mencapai sesuatu dengan cara mereka sendiri.					
4.	Pimpinan saya memberikan perhatian dan pertimbangan pribadi kepada pegawai dengan menasehati dan membimbing serta mendorong untuk mengembangkan kelebihan pribadi.					

3. KEPUASAN KERJA (Z)

NO	DAFTAR PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya puas, pekerjaan saya pada Dinas PUPR sangat menantang secara mental sehingga dapat membantu mengembangkan potensi.					
2.	Saya puas, dengan dukungan yang diberikan unit kerja terhadap pekerjaan saya					
3.	Saya puas, pekerjaan saya sesuai dengan latar belakang pendidikan saya					
4.	Saya puas, dengan dukungan yang diberikan rekan kerja terhadap pekerjaan saya					

4. KINERJA PEGAWAI (Y)

NO	DAFTAR PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
1.	Tingkat pencapaian atau banyaknya hasil kerja yang anda capai telah sesuai dengan harapan dan standar dari organisasi.					
2.	Tingkat ukuran mutu setiap hasil kerja yang anda capai telah sesuai dengan harapan dan standar dari organisasi.					
3.	Anda sanggup menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu					
4.	Menggunakan besaran jumlah anggaran yang digunakan untuk menghasilkan kerja dengan sebaik-baiknya sesuai dengan aturan yang berlaku					
5.	Anda memiliki sikap dan perilaku kerja dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain: masyarakat, atasan, rekan kerja dan unit kerja terkait					
6.	Anda sanggup untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan					

Lampiran 2
Tabel Persepsi Pegawai
Kompensasi

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Skor
1	4	4	4	4	4,00
2	4	4	4	4	4,00
3	4	4	3	4	3,75
4	5	4	4	4	4,25
5	5	4	5	4	4,50
6	4	4	4	4	4,00
7	4	4	3	4	3,75
8	5	5	5	5	5,00
9	4	4	4	4	4,00
10	5	5	5	5	5,00
11	5	4	4	4	4,25
12	4	4	4	4	4,00
13	4	4	4	4	4,00
14	4	4	4	4	4,00
15	5	4	4	5	4,50
16	4	4	4	4	4,00
17	4	4	4	4	4,00
18	5	5	5	5	5,00
19	4	4	4	4	4,00
20	4	4	4	4	4,00
21	4	4	4	4	4,00
22	4	4	3	4	3,75
23	4	4	4	4	4,00
24	5	5	5	4	4,75
25	5	4	5	5	4,75
26	5	4	4	4	4,25
27	4	4	4	4	4,00
28	4	4	4	4	4,00
29	4	4	4	4	4,00
30	4	4	4	4	4,00
31	4	4	4	3	3,75
32	4	4	4	4	4,00
33	4	4	4	4	4,00
34	4	3	4	3	3,50
35	4	4	4	5	4,25

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Skor
36	4	4	4	4	4,00
37	4	3	4	4	3,75
38	5	4	4	4	4,25
39	5	3	4	4	4,00
40	4	4	4	4	4,00
41	5	4	5	5	4,75
42	5	5	5	5	5,00
43	5	5	5	5	5,00
44	5	4	4	4	4,25
45	4	4	3	4	3,75
Jumlah	196	183	185	187	187,75
Rata-rata	4,36	4,07	4,11	4,16	4,17

Gaya Kepemimpinan Transformasional

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Skor
1	4	4	4	4	4,00
2	4	4	4	4	4,00
3	4	4	3	4	3,75
4	4	4	5	4	4,25
5	5	5	5	5	5,00
6	4	4	4	4	4,00
7	4	4	4	4	4,00
8	5	5	5	5	5,00
9	4	4	4	4	4,00
10	5	5	5	5	5,00
11	4	4	4	4	4,00
12	4	4	4	4	4,00
13	4	4	4	4	4,00
14	5	4	5	5	4,75
15	5	5	5	5	5,00
16	5	4	4	4	4,25
17	4	4	4	4	4,00
18	5	5	4	5	4,75
19	4	4	4	4	4,00
20	4	4	4	4	4,00
21	4	4	4	4	4,00
22	4	4	4	4	4,00
23	5	5	5	4	4,75
24	5	5	5	5	5,00
25	5	5	4	5	4,75
26	4	4	4	4	4,00
27	4	4	4	4	4,00
28	5	4	5	5	4,75
29	5	4	5	5	4,75
30	4	4	4	4	4,00
31	4	3	4	3	3,50
32	5	4	4	5	4,50
33	4	4	4	4	4,00
34	5	5	5	5	5,00
35	5	4	5	4	4,50
36	5	5	5	4	4,75
37	5	4	5	5	4,75
38	5	5	5	5	5,00

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Skor
39	5	5	5	5	5,00
40	4	4	4	4	4,00
41	5	5	5	4	4,75
42	4	3	3	3	3,25
43	5	5	5	5	5,00
44	4	4	4	4	4,00
45	4	4	4	4	4,00
Jumlah	201	192	196	194	195,75
Rata-rata	4,47	4,27	4,36	4,31	4,35

Kepuasan Kerja

No	Z1	Z2	Z3	Z4	Skor
1	4	4	4	4	4,00
2	4	4	4	4	4,00
3	3	3	3	4	3,25
4	5	4	4	5	4,50
5	5	4	4	5	4,50
6	4	4	4	4	4,00
7	4	4	4	4	4,00
8	5	5	5	5	5,00
9	4	4	4	4	4,00
10	5	5	5	5	5,00
11	4	4	4	4	4,00
12	4	4	4	4	4,00
13	4	4	4	4	4,00
14	4	4	4	5	4,25
15	5	4	5	5	4,75
16	4	5	4	5	4,50
17	4	4	4	4	4,00
18	5	5	5	5	5,00
19	4	4	4	4	4,00
20	4	4	4	4	4,00
21	4	4	4	4	4,00
22	4	4	4	4	4,00
23	5	4	5	5	4,75
24	5	4	4	5	4,50
25	5	4	4	5	4,50
26	4	4	4	4	4,00
27	4	4	4	4	4,00
28	5	5	4	4	4,50
29	5	5	4	4	4,50
30	4	4	4	4	4,00
31	4	4	4	4	4,00
32	4	4	4	5	4,25
33	4	5	4	4	4,25
34	4	5	4	4	4,25
35	5	4	4	5	4,50
36	4	5	4	5	4,50
37	5	5	4	5	4,75
38	4	3	4	3	3,50

No	Z1	Z2	Z3	Z4	Skor
39	5	5	4	3	4,25
40	4	4	4	4	4,00
41	5	5	5	5	5,00
42	4	4	4	4	4,00
43	5	5	5	5	5,00
44	4	4	4	4	4,00
45	3	3	3	4	3,25
Jumlah	194	190	185	195	191
Rata-rata	4,31	4,22	4,11	4,33	4,24

Kinerja

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Skor
1	4	4	4	4	4	4	4,00
2	4	4	4	4	4	4	4,00
3	4	4	4	3	3	3	3,50
4	4	4	4	4	4	4	4,00
5	5	5	5	5	4	5	4,83
6	4	4	4	4	4	4	4,00
7	4	4	4	3	4	3	3,67
8	5	5	5	5	5	5	5,00
9	4	4	4	4	4	4	4,00
10	5	5	5	5	5	5	5,00
11	4	4	4	4	4	4	4,00
12	4	4	4	4	4	4	4,00
13	4	4	4	4	4	4	4,00
14	4	5	5	4	5	4	4,50
15	5	5	5	5	5	4	4,83
16	4	4	4	4	5	5	4,33
17	4	4	4	4	4	4	4,00
18	5	5	5	5	5	5	5,00
19	4	4	4	4	4	4	4,00
20	4	4	4	4	4	4	4,00
21	4	4	4	4	4	4	4,00
22	4	4	4	4	4	4	4,00
23	5	5	5	5	4	4	4,67
24	5	5	5	5	4	5	4,83
25	5	5	5	4	5	5	4,83
26	4	4	4	4	4	4	4,00
27	4	4	4	4	4	4	4,00
28	5	5	4	4	4	4	4,33
29	4	4	4	4	4	4	4,00
30	4	4	4	4	4	4	4,00
31	3	4	4	4	4	4	3,83
32	5	4	4	4	5	4	4,33
33	4	4	4	4	4	4	4,00
34	4	4	4	4	5	4	4,17
35	4	4	4	5	4	4	4,17
36	5	4	4	4	4	4	4,17
37	5	4	5	5	5	4	4,67
38	5	5	4	4	4	4	4,33

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Skor
39	4	5	4	4	5	5	4,50
40	4	4	4	4	4	4	4,00
41	5	5	5	5	5	5	5,00
42	4	4	4	4	4	4	4,00
43	5	5	5	5	5	5	5,00
44	4	4	4	4	4	4	4,00
45	3	4	4	3	3	3	3,33
Jumlah	193	194	192	188	191	187	190,83
Rata-rata	4,29	4,31	4,27	4,18	4,24	4,16	4,24

Lampiran 3



Lembaga Pelatihan Kerja (LPK)
NOBEL INDONESIA INSTITUTE
Izin resmi Pemerintah Kota Makassar No. 503/0001/LPK/DPM-PTS/V/2018

SURAT KETERANGAN

No.163/BPK/S.KET/NII/STIE-NI/I/2021

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Bagian Pelatihan dan Pengembangan SDM Nobel Indonesia Institute, menerangkan bahwa:

Nama : ASEP SUHARJA R. K

NIM : 2018MM11568

Program Studi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

Alamat/No.Hp : 082195576330

Adalah benar telah melakukan **validasi data** di Lembaga Pelatihan Kerja (LPK) Nobel Indonesia Institute, sebagai Lembaga resmi yang ditunjuk oleh Program Pasca Sarjana STIE Nobel Indonesia.

Demikian surat keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Makassar, 04 Januari 2021

Kabag. Pelatihan & Pengembangan SDM,

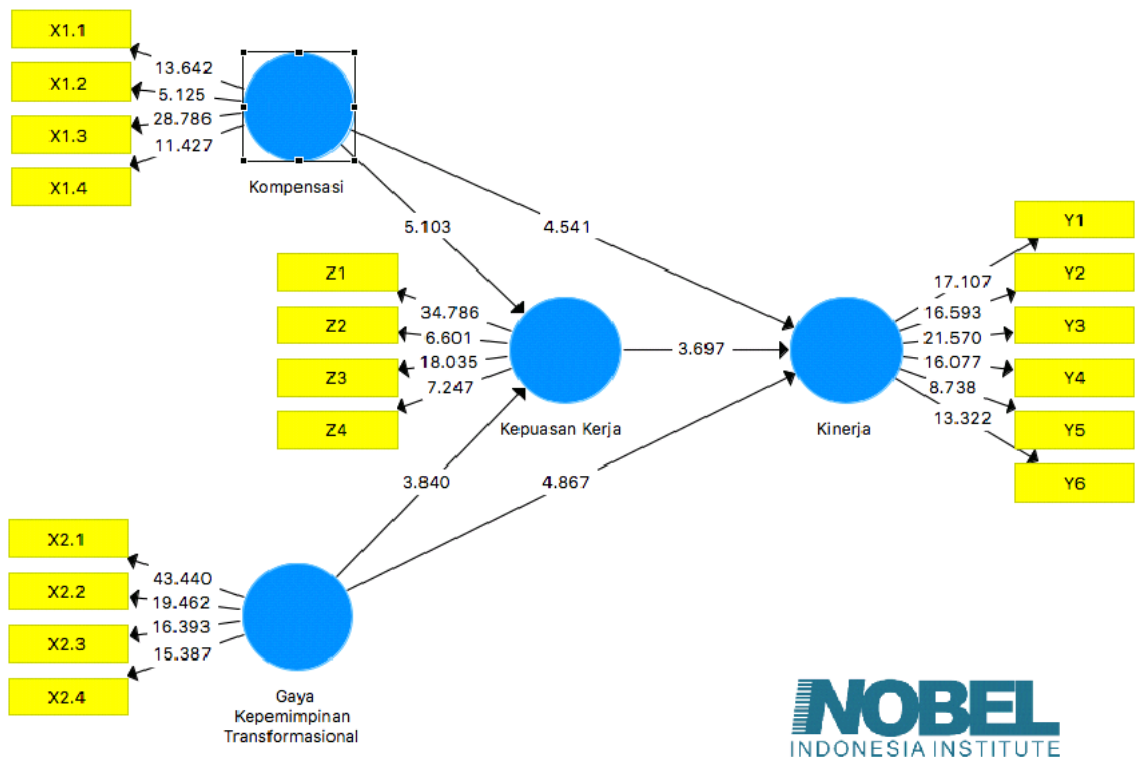


Mutiarini MubyI, M.Psi., Psikolog., CGA.

Lampiran 4

Outer Loading

Path Model



☒ Construct Reliability and Validity

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan Transformatif	0.904	0.912	0.933	0.777
Kepuasan Kerja	0.818	0.849	0.880	0.649
Kinerja	0.914	0.916	0.933	0.701
Kompensasi	0.829	0.880	0.884	0.657

☒ Outer Loadings

Outer Loadings

	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja	Kompensasi
X1.1				0.807
X1.2				0.722
X1.3				0.882
X1.4				0.823
X2.1	0.921			
X2.2	0.865			
X2.3	0.863			
X2.4	0.875			
Y1			0.833	
Y2			0.845	
Y3			0.883	
Y4			0.860	
Y5			0.763	
Y6			0.833	
Z1		0.892		
Z2		0.725		
Z3		0.866		
Z4		0.725		

☒ Collinearity Statistics (VIF)

Collinearity Statistics (VIF)

	VIF
X1.1	1.846
X1.2	1.710
X1.3	2.060
X1.4	1.908
X2.1	3.511
X2.2	2.360
X2.3	2.479
X2.4	2.792
Y1	2.585
Y2	3.637
Y3	4.283
Y4	3.544
Y5	2.141
Y6	3.179
Z1	2.354
Z2	1.594
Z3	2.137
Z4	1.450

☒ Discriminant Validity

Discriminant Validity

	Gaya Kepemimpin...	Kepuasan Kerja	Kinerja	Kompensasi
Gaya Kepemimp...	0.881			
Kepuasan Kerja	0.687	0.806		
Kinerja	0.805	0.873	0.837	
Kompensasi	0.414	0.658	0.749	0.811

Discriminant Validity

	Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kepuasan	Kinerja	Kompensasi
X1.1	0.408	0.435	0.592	0.807
X1.2	0.027	0.325	0.341	0.722
X1.3	0.455	0.696	0.784	0.882
X1.4	0.315	0.566	0.584	0.823
X2.1	0.921	0.694	0.788	0.420
X2.2	0.865	0.572	0.743	0.470
X2.3	0.863	0.648	0.626	0.234
X2.4	0.875	0.489	0.669	0.319
Y1	0.760	0.707	0.833	0.600
Y2	0.775	0.618	0.845	0.640
Y3	0.674	0.745	0.883	0.653
Y4	0.624	0.855	0.860	0.661
Y5	0.626	0.733	0.763	0.462
Y6	0.583	0.728	0.833	0.729
Z1	0.715	0.892	0.814	0.613
Z2	0.473	0.725	0.521	0.295
Z3	0.521	0.866	0.787	0.655
Z4	0.475	0.725	0.641	0.486

☒ R Square

R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0.641	0.624
Kinerja	0.906	0.899

(t table = 2.019; nilai sig. (p) = >0.050)

☒ Path Coefficients

Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (O/STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan Transformatif -> Kepuasan Kerja	0.501	0.497	0.130	3.840	0.000
Gaya Kepemimpinan Transformatif -> Kinerja	0.413	0.404	0.085	4.867	0.000
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.369	0.371	0.100	3.697	0.000
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0.451	0.462	0.088	5.103	0.000
Kompensasi -> Kinerja	0.335	0.338	0.074	4.541	0.000

☒ Specific Indirect Effects

Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (O/STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan Transformatif -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.185	0.186	0.076	2.431	0.015
Kompensasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.166	0.170	0.052	3.181	0.002

☒ Total Effects

Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.501	0.497	0.130	3.840	0.000
Gaya Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja	0.598	0.589	0.080	7.468	0.000
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0.369	0.371	0.100	3.697	0.000
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0.451	0.462	0.088	5.103	0.000
Kompensasi -> Kinerja	0.501	0.507	0.065	7.710	0.000