



YASMA PB SOEDIRMAN  
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI  
KUSUMA NEGARA



Jl. Raya Bogor KM.24 Jakarta Timur 13770 Telp. 8403646,87792609, 8411329, 87790773 ; Fax. 8411329  
Web site : [www.stie-kusumanegara.ac.id](http://www.stie-kusumanegara.ac.id) Email : [admisi@stie-kusumanegara.ac.id](mailto:admisi@stie-kusumanegara.ac.id)

PROGRAM STUDI : • S1 MANAJEMEN • S1 AKUNTANSI • D3 AKUNTANSI • S2 MAGISTER MANAJEMEN

• Total Quality Improvement 2000 • Quality Management Systems • Quality Service Value Differentiation • Human Resource Value Systems

SURAT KETERANGAN

Nomer : B-226 /S2-MM/STIEKN/IX/2024

Yang bertanda tangan dibawah ini, Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kusuma Negara, menerangkan bahwa :

Nama : YAYAN HENDAYANA  
NPM : 61000013  
Program Studi : S2 Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Tanggal Lulus : 26 Juli 2006

Adalah benar mahasiswa tersebut diatas telah Lulus dari Program Pascasarjana STIE Kusuma Negara dengan:

Judul Tesis : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Interaksi Sumber Daya Manusia di Universitas Islam As-Syafi'iyah Jakarta)

Pembimbing : Dr. Gatot L. Budiono

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 10 September 2024

Ketua,



Dr. Nendi Juhandi, SE.MM.

Tembusan :

1. Arsip

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI  
TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN  
(Studi Kasus Interaksi Sumber Daya Manusia  
di Universitas Islam As-Syafi'iyah Jakarta)**

**T E S I S**

**Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana  
Pada Program Magister Manajemen**

**Oleh :**

**YAYAN HENDAYANA**

**NPM : 61000013**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI  
KUSUMA NEGARA  
J A K A R T A  
2 0 0 6**

## ABSTRACT

Yayan Hendayana, The Influence of Leadership Style and Compensation to Working Motivation and Performance (Study Case: Human Resource Interaction at Islamic University of As-syafi'iyah Jakarta)

The aims of this research is to know the influence of : a) Leadership Style and Compensation to Working Motivation wholly. b) Leadership Style and Compensation to Working Motivation partially. c) Compensation to Working Motivation partially. d) Working Motivation to Performance.

The methods used in this research to analyze data is multiple regression, multiple correlation and simple regression and simple correlation. This research is used SPSS version 13.0 to process and analyze data and research results indicates that:

1. any positive correlation and influence between Leadership Style and Compensation wholly to Working Motivation with multiple coefficient correlation 0.408.
2. the influence and correlation of Leadership Style to Working Motivation partially is low with simple coefficient correlation 0.2988.
3. the influence and correlation of Compensation to Working Motivation partially is low with simple coefficient correlation 0.2498.
4. influence and correlation between Working Motivation to Performance with simple coefficient correlation 0.775. And R-square 0.600 which means that 60% of performance variable is contributed by working motivation and the rest 40% is caused by other factors.

This research, of course, is not yet optimal because there are still many other factors contributing to working motivation such as working environment, commitment, loyalty, promotion, and others. Other researchers are expected to do further research on working motivation. Therefore, other variables are as recommends to further research.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Perusahaan sebagai sebuah organisasi mengharapkan karyawan atau pegawainya mampu dan terampil, mau bekerja giat dan bekerjasama secara sistematis untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Karyawan atau pegawai merupakan sumberdaya yang sangat penting dalam setiap organisasi, mereka menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Universitas Islam As-Syafi'iyah (UIA) sebagai salah satu lembaga perguruan tinggi swasta, memiliki 6 (enam) Fakultas yang menaungi berbagai program studi dan 1 (satu) Akademi Keperawatan. Dalam menjalankan misinya melaksanakan Tri Darma Perguruan Tinggi, Universitas Islam As-Syafi'iyah merekrut lebih dari 150 orang pegawai yang terdiri atas pegawai fungsional (dosen) dan pegawai tata usaha/administrasi. Agar dapat melaksanakan misi dan tujuan Universitas, perlu suatu kondisi yang dapat meningkatkan motivasi kerja dari seluruh pegawai yang pada akhirnya dapat menghasilkan kinerja sesuai dengan yang diharapkan oleh Universitas.

Suatu organisasi tidak akan mencapai tujuan seperti yang diharapkan apabila sumberdaya manusia mempunyai kinerja yang rendah, dengan kata lain apa yang dihasilkan oleh pegawainya tidak efektif dan efisien dalam bekerja.

Rendahnya partisipasi dan kemauan untuk bekerja keras serta kebanggaan terhadap Universitas dari pegawai di lingkungan Universitas Islam As-Syafi'iyah mengindikasikan rendahnya motivasi kerja. Hal tersebut tercermin dari rendahnya semangat atau gairah dalam melakukan pekerjaan, sehingga kontribusi yang diberikan oleh pegawai belum optimal.

Pada kenyataannya tenaga kerja atau pegawai akan mau dan mampu bekerja dengan baik dan optimal, salah satunya dipengaruhi oleh motivasi yang diberikan secara terus menerus secara simultan oleh atasan kepada bawahan. Sehingga pegawai akan merasa terdorong dan bersemangat dalam melaksanakan tanggung jawabnya yang pada gilirannya nanti akan dapat meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri. Tanpa adanya motivasi kerja, akan sulit untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Oleh karena itu pimpinan harus mampu memanfaatkan situasi dan kondisi yang ada sehingga pegawai merasa berada dalam lingkungan kerja yang menyenangkan. Dari segi pendekatan psikologis menunjukkan bahwa bergairah atau bersemangat dan sebaliknya tidak bergairah atau tidak bersemangat seorang pekerja dalam melakukan pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya (Nawawi 2003;351). Motivasi adalah dorongan yang ada pada diri manusia untuk melakukan suatu pekerjaan atau memberikan kontribusi bagi organisasi atau perusahaan.

Berkenaan dengan masalah motivasi kerja pegawai tersebut, banyak faktor yang mempengaruhinya, diantaranya adalah tergantung pada faktor kepemimpinan yang dikembangkan oleh organisasi yang bersangkutan. Agar

pegawai dapat memberikan kontribusi yang optimal kepada perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan, maka pemimpin harus berusaha seefektif mungkin di dalam kepemimpinannya.

Pemimpin harus tahu hal-hal apa saja yang dianggap penting untuk memotivasi bawahan dan pimpinan harus berusaha untuk menempatkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan situasi bawahan, sehingga bawahan merasa puas dan termotivasi.

Yukl (2005;8) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Jadi jelas bahwa seseorang akan melakukan pekerjaannya dengan baik ditentukan oleh tindakan dan perilaku atau gaya dari pemimpinnya. Menurut Armstrong (1994;17) gaya kepemimpinan adalah cara bagaimana para manajer berperilaku dan melaksanakan wewenangnya. Perilaku atau Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan perusahaan dan keinginan karyawan akan mendorong semangat kerja pegawai.

Di samping faktor gaya kepemimpinan, faktor lain yang berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai adalah pemberian imbalan jasa atau kompensasi yang adil. Pemberian imbalan atau kompensasi berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya. Pada umumnya pegawai akan bersedia bekerja dengan penuh semangat dan bergairah apabila

kebutuhan hidupnya terpenuhi. Sebaliknya jika pemenuhan kebutuhan hidupnya tidak terpenuhi, maka akan timbul dampak-dampak yang kurang menguntungkan dan mengganggu jalannya perusahaan, seperti : menurunnya prestasi (semangat dan gairah kerja), timbul keluhan-keluhan dan tingginya tingkat perputaran tenaga kerja (*labour turnover*) yang pada akhirnya akan menimbulkan kinerja yang menurun atau rendah.

Menurut Mathis (2002;119) kompensasi dapat berbentuk kompensasi bersifat langsung, berupa imbalan moneter yang diberikan oleh pengusaha dan kompensasi tidak langsung yang biasanya terdiri dari tunjangan karyawan.

Masalah kompensasi merupakan satu aspek yang paling berarti bagi karyawan. Program kompensasi yang dikelola dengan baik dapat menjadi factor yang akan memotivasi karyawan dan juga dapat memelihara sumber daya manusia dari suatu organisasi. Moekijat (1995;161) berpandangan bahwa apabila upah dan gaji tidak dikelola dengan baik, maka perusahaan mungkin akan kehilangan pegawai-pegawai dan biaya yang dikeluarkan untuk menarik, memilih, melatih dan mengembangkan mereka. Meskipun pegawai-pegawai tidak berhenti dari pekerjaan, mereka mungkin merasa tidak puas terhadap perusahaan.

Gaya kepemimpinan yang sesuai dan pemberian kompensasi yang adil dan layak sebagai aktualisasi dari perhatian yang wajar oleh lembaga terhadap pegawainya sangat berperan terhadap peningkatan motivasi kerja dan kinerja pegawai. Namun demikian tidak menutup kemungkinan bahwa ada faktor lain

seperti budaya kerja dan iklim organisasi, lingkungan pekerjaan, hubungan dengan teman sekerja, jenis pekerjaan, kondisi kerja, pengawasan, system karir, promosi jabatan dan lain-lain juga sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan yang bersangkutan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis tertarik untuk meneliti dan mengkaji permasalahan yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai, maka tesis ini dibuat dengan judul tersebut diatas.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut, maka dapat diidentifikasi masalahnya adalah : (1) Apakah gaya kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja? (2) Faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan? (3) Upaya-upaya apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja? (4) Faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi motivasi kerja? (5) Apakah kompensasi dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja? (6) Faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi kebijakan kompensasi? (7) Upaya-upaya apa saja yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai? (8) Faktor-faktor apa yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai? (9) Apakah motivasi kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai?



### 1.3. Pembatasan Masalah

Agar lebih fokus dan objektif serta sesuai dengan permasalahan yang dihadapi, maka penelitian tesis ini dibatasi pada penelitian mengenai gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai, dengan variabel-variabel sebagai berikut :

1. Variabel bebas atau variabel prediktor terdiri dari :

X1 = Gaya kepemimpinan

X2 = Kebijakan kompensasi

2. Variabel tak bebas atau variabel responden adalah :

Y1 = Motivasi kerja (sebagai variabel antara)

Y2 = Kinerja pegawai

Sedangkan variabel lain yang tidak berhubungan dan atau dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan sebagai variable responden, tidak akan dibahas dalam penelitian dan penulisan tesis ini. Selanjutnya bahwa penelitian ini hanya dapat diberlakukan pada sample yang di teliti dan tidak dapat di generalisir.

## **1.4. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Mengetahui secara konseptual – teoritis pengaruh gaya kepemimpinan, dan kebijakan kompensasi terhadap motivasi kerja.
- b. Mengetahui seberapa kuat pengaruh gaya kepemimpinan dan kebijakan kompensasi terhadap motivasi kerja.
- c. Mengetahui seberapa kuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

### **1.4.2. Kegunaan Penelitian**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi para pengambil keputusan dalam menerapkan gaya kepemimpinan dan menetapkan kebijakan kompensasi sehingga motivasi kerja dan kinerja pegawai dapat meningkat.
- b. Sebagai informasi yang bersifat konseptual – teoritis mengenai pentingnya gaya kepemimpinan dan kompensasi bagi motivasi kerja dan kinerja pegawai.

## **1.5. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

### **1.5.1. Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja pegawai. Asumsi dasarnya adalah gaya kepemimpinan dan kebijakan kompensasi yang ada dapat memberikan pengaruh yang berarti dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pegawai.

Dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya para pemimpin mempunyai berbagai gaya tersendiri dalam proses mempengaruhi dan mengarahkan karyawannya. Apapun yang dilakukan oleh pemimpin dalam menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan, sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja mereka.

Menurut teori *path goal* dalam Thoah (2003;298) menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan. Seorang pemimpin dapat dikatakan efektif apabila mempunyai kemampuan untuk meningkatkan motivasi bekerja para bawahannya.

Gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin akan mempengaruhi perilaku bawahan. Gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan perusahaan dan keinginan karyawan akan mendorong semangat kerja karyawan. Menurut Swastha DH (2000;175) bahwa efektivitas kepemimpinan dapat dicapai tergantung pada penyesuaian antara gaya kepemimpinan yang wajar dengan situasi tertentu dan pemimpin harus sensitiv terhadap lingkungan

dimana mereka berfungsi agar supaya dapat menentukan gaya manakah yang paling efektif. Menurut Stoner (1996;165) dijelaskan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu melaksanakan fungsi kepemimpinan yang diekspresikan dalam dua gaya kepemimpinan yaitu pemimpin yang mempunyai gaya berorientasi pada tugas mengawasi karyawan secara ketat untuk memastikan tugas dilaksanakan dengan memuaskan dan pemimpin dengan gaya berorientasi pada karyawan yang lebih menekankan pada memotivasi ketimbang mengendalikan bawahan.

Kompensasi mempunyai imbas yang signifikan atas fungsi-fungsi sumber daya manusia. Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi yang lainnya. Kompensasi memiliki dua komponen, komponen-komponen ini dapat dibagi menjadi dua yaitu kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial. Menurut Mathis dan Jackson (2002;121) ada dua filosofi kompensasi yang mendasar yaitu filosofi kelayakan yaitu kenaikan gaji merujuk pada kenaikan biaya hidup, apakah mereka itu terkait secara spesifik dengan indikator ekonomi atau tidak dan filosofi berorientasi kinerja dimana pemberian gaji dan insentif didasarkan pada perbedaan kinerja diantara seluruh karyawan. Kompensasi akan mempengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena kompensasi mempunyai pengaruh yang kuat atas kinerja karyawan, kepuasan kerja, produktivitas, perputaran karyawan dan proses-proses lainnya didalam sebuah perusahaan.

Sepanjang menyangkut organisasi, program-program kompensasi karyawan dirancang untuk melakukan tiga hal : (1) untuk menarik para karyawan yang cakap ke dalam organisasi, (2) untuk memotivasi mereka mencapai prestasi yang unggul, dan (3) untuk menciptakan masa dinas yang panjang. (Flippo, 1993;3). Pandangan tersebut mengisyaratkan bahwa program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan dan karyawan. Agar tujuan tersebut dapat tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak, hendaknya pemberian kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar serta memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan dapat merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2002;121) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah. Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan. Jika balas jasa yang diberikan memperhatikan prinsip keadilan, maka karyawan akan merasa puas sehingga manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

Menurut Gibson dalam Rahayu (2004) menyatakan, sistem kompensasi/imbalan digunakan untuk menarik kandidat agar mau bergabung ke organisasi, memelihara mereka tetap bekerja dan memotivasi mereka agar bekerja pada tingkat produktivitas yang tinggi.

Motivasi kerja adalah suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai tujuan (Robbins 2003;208). Suasana batin atau psikologis pekerja sebagai individu dalam organisasi yang menjadi lingkungan kerjanya sangat besar pengaruhnya pada pencapaian hasil kerja. Suasana batin itu terlihat dalam semangat atau gairah kerja yang menghasilkan kegiatan kerja sebagai kontribusi untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan bersama.

Memotivasi setiap pekerja adalah menjadi keharusan di lingkungan organisasi/lembaga agar setiap pekerja dapat bekerja secara optimal dan menghasilkan kinerja yang maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Gibson (1985) para manajer memainkan peranan aktif dalam memotivasi karyawan mereka. Ada empat kesimpulan khusus yang dikemukakan :

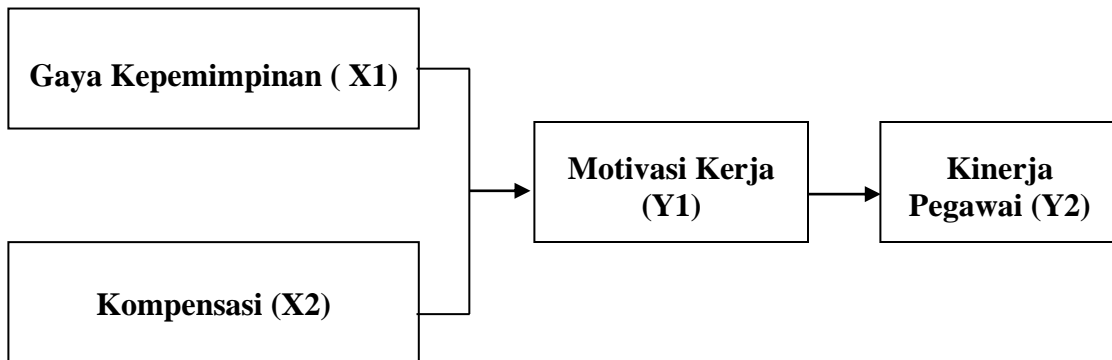
1. Para manajer dapat mempengaruhi keadaan motivasi karyawan. Jika prestasi perlu ditingkatkan, manajer perlu turun tangan dan membantu menciptakan suasana yang mendorong, mendukung dan mempertahankan peningkatan tersebut.

2. Manajer harus peka terhadap keaneka-an kebutuhan, kemampuan dan tujuan karyawan. Mereka harus juga mempertimbangkan perbedaan preferensi (valensi) imbalan.
3. Pemantauan kebutuhan, kemampuan, tujuan dan preferensi karyawan secara terus menerus adalah tanggung jawab masing-masing manajer dan bukan hanya wewenang manajer personalia atau manajer sumberdaya manusia.
4. Manajer harus berupaya menyediakan pekerjaan yang menantang dan beraneka ragam bagi karyawan serta kesempatan yang beraneka untuk pemuasan kebutuhan.

Berdasarkan pandangan tersebut secara implisit mengisyaratkan bahwa untuk memotivasi karyawan dibutuhkan peran atau perilaku kepemimpinan dari seorang manajer yang dapat menciptakan suasana yang mendorong gairah bekerja (motivasi) dan adanya pemantauan atas pemuasan kebutuhan karyawan dalam bentuk pemberian kompensasi dengan mempertimbangkan asas keadilan.

Meningkatnya motivasi akan menghasilkan lebih banyak usaha dan prestasi kerja yang lebih baik. Menurut Moekijat (2002;165) para peneliti menunjukkan bahwa suatu tingkat motivasi yang tinggi dapat mengakibatkan moril yang tinggi – suatu perasaan dan sikap yang positif terhadap perusahaan, pekerjaan, para atasan, teman-teman sekerja dan orang-orang bawahan – dan moril yang tinggi mempunyai hubungan yang positif dengan hasil yang tinggi. Dengan demikian, motivasi mempengaruhi moril yang selanjutnya mempengaruhi hasil.

Dari teori-teori yang melandasi hubungan antar variable dalam penelitian ini, maka dapat digambarkan bagaimana gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai sebagai berikut :



Gambar 1.1. Ringkasan Kerangka Pemikiran sebagai Model Penelitian

### 1.5.2. Hipotesis

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Gaya kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja.
2. Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja.
3. Kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja.
4. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah subyek yang penting bagi manajer karena peran kritis yang dimainkan oleh pemimpin dalam pencapaian efektivitas kelompok dan organisasi.

Kepemimpinan menurut Hemphill dalam Thoha (2003;259) mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Sedangkan menurut Robbins (2003;40) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Stoner, Freeman ,dan Gilbert Jr. (1996;161) memberikan pengertian kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah upaya yang dilakukan oleh pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahan untuk mencapai suatu tujuan. Dengan demikian peranan kepemimpinan pada hakekatnya merupakan serangkaian tugas-tugas atau posisi seorang pemimpin dalam mempengaruhi atau menggerakkan bawahan sehingga dengan penuh tanggung jawab dan kesadaran mau berperilaku untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Agar peranan kepemimpinan dapat dijalankan dengan sebaik-baiknya, maka diperlukan berbagai kondisi dan situasi tertentu. Kepemimpinan dapat disimpulkan sebagai suatu proses bagaimana pimpinan mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan seseorang atau kelompok, sehingga mereka akan berusaha untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan akan efektif apabila penampilan pemimpin itu sendiri didukung penguasaan dan pengamalan yang selalu mampu menciptakan keseimbangan antara cara atau gaya kepemimpinannya dengan kondisi atau situasi bawahannya. Menurut Armstrong (1994;26) gaya (*style*) adalah bagaimana para manajer berperilaku dalam mencapai sasaran organisasi.

## **2.2. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2003;303) merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sementara menurut Swastha DH. (2000;168) didefinisikan sebagai suatu pola perilaku manajemen yang dirancang untuk memadukan minat dan usaha pribadi dan organisasi untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Stoner (1996;165) gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Menurut Flippo (1993;122) gaya kepemimpinan dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk

memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran.

Menurut teori *path-goal* versi House dalam Yukl (2005;257) mengemukakan bahwa terdapat empat perilaku atau gaya utama kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan direktif, yaitu menganggap bawahan senyatanya tahu apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.
- b. Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive leadership*). Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- c. Kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.
- d. 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 dan mencapai tujuan secara baik.

Menurut teori *path-goal* di atas, macam-macam gaya kepemimpinan tersebut dapat terjadi dan dipergunakan senyatanya oleh pemimpin yang sama dalam situasi yang berbeda.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah merupakan perilaku dari seorang pemimpin yang diterapkan dalam upaya mengarahkan dan mempengaruhi serta memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan individu kearah tercapainya suatu tujuan. Adapun indikator dari gaya kepemimpinan adalah, (1) kepemimpinan direktif, (2) kepemimpinan suportif, (3) kepemimpinan partisipatif dan (4) kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

## **2.2. Pengertian Kompensasi**

Menurut Handoko (1998;155) pengertian kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sedangkan menurut Nawawi (1996:315) memberikan pengertian Kompensasi bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.

Sementara Werther Jr dan Davis (1993;412) memberikan definisi "*Compensation is what employees receive in exchange for their contribution to the organization*". Kompensasi adalah apa yang diterima karyawan sebagai pertukaran dengan kontribusi mereka kepada organisasi. Simamora (1997;540)

memberikan pengertian kompensasi meliputi kembalian-kembalian finansial dan jasa-jasa tak wujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian.

Dessler (1997;421) mengemukakan bahwa : “*Employee compensation refers to all forms of pay or reward going to employees and arising from their employment*”. Kompensasi Karyawan mengacu pada semua format upah atau penghargaan kepada karyawan dan timbul dari kerja mereka.

Menurut Hasibuan (2000;118) kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu :

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa :

- a. Gaji/upah, gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodic kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja. Sedangkan upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
- b. Upah insentif, adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation atau employee welfare atau kesejahteraan karyawan*) berupa :

*Benefit* dan *Seivice*, yaitu kompensasi tambahan (*financial* atau *nonfinancial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafeteria, mushala, olahraga dan darmawisata.

Menurut Sikula dalam Hasibuan (2002;185) Mengemukakan bahwa : “*Indirect compensation are reimbursements received by employees in form other direct wages or salary.*” Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diterima oleh pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung. Selanjutnya “*A benefit would be company program such as pension, holiday pay, health, severance pay. A service would be things like a company car, athletic field, Christmas party, etc*”. *Benefit* meliputi program-program perusahaan, seperti jaminan hari tua, waktu libur, tabungan. Sedangkan *service* adalah berupa fisiknya/bendanya seperti mobil dinas, fasilitas olah raga, memperingati hari besar, dan sebagainya.

Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik dan memperhatikan unsur-unsur yang terdiri dari kompensasi langsung (gaji/upah dan insentif) dan kompensasi tidak langsung (kesejahteraan) akan memberikan motivasi kerja serta mendorong terwujudnya sasaran perusahaan.

Berdasarkan beberapa teori yang sudah dikemukakan, maka kompensasi dapat disimpulkan sebagai pemberian imbalan atau sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas prestasinya kepada perusahaan

dalam melaksanakan pekerjaan. Dimensi dari Kompensasi adalah berupa Kompensasi Langsung dengan indikator (1) Gaji/upah, dan (2) Insentif. Dimensi lain adalah Kompensasi Tidak Langsung dengan indikatornya tunjangan atau Kesejahteraan karyawan.

### **2.3. Pengertian Motivasi**

Suasana psikologis dalam lingkungan kerja sangat mempengaruhi semangat kerja karyawan. Karena itu, setiap pekerja perlu dimotivasi agar dapat melakukan setiap pekerjaannya secara efektif dan efisien. Untuk itu sangat penting untuk mengkaji beberapa pandangan mengenai motivasi kerja.

Robbins (2003;208) mengartikan motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Menurut Stoner (1996;134) motivasi adalah berbagai faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku individu. Sementara menurut Handoko (1995) memberikan pengertian, motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Wether, Jr dan Davis (1996) mengartikan motivasi sebagai berikut :  
*“motivation is as person’s drive to take an action because that person want to do”*. Motivasi adalah sebagai dorongan untuk mengambil suatu tindakan yang orang ingin lakukan. Armstrong (1994;65) merumuskan motivasi adalah sesuatu

yang membuat orang bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu yang diinginkan. Memotivasi orang adalah menunjukkan arah tertentu dalam cara-cara tertentu kepada mereka dan mengambil langkah-langkah yang perlu untuk memastikan bahwa mereka sampai kesana. Sementara Menurut Moekijat (1995;145) mengartikan motivasi sebagai dorongan seseorang untuk mengambil tindakan karena orang tersebut ingin melakukan demikian.

Dari ketiga pengertian motivasi tersebut menunjukkan bahwa manusia (pegawai) hanya melakukan suatu pekerjaan yang dia sukai. Bila seorang pekerja atau kelompok orang dipaksa untuk melakukan suatu pekerjaan yang tidak disukai, maka dia (pegawai) akan melakukannya secara tidak efektif dan efisien. Oleh sebab itu manajemen perlu menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang mampu mendorong setiap pekerja agar dapat melakukan pekerjaan secara suka rela, sehingga diperoleh hasil kerja yang efektif dan efisien.

Pengertian motivasi menurut Hellriegel, Slocum dan Woodman (1989) adalah : *“Motivation is the term used to describe the forces on or within a person that caused the person to behave in a specific, goal- oriented manner”*. Motivasi adalah istilah yang digunakan untuk menguraikan kekuatan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang itu bertindak secara spesifik, dan cara untuk mencapai tujuan.

Konsep motivasi tersebut menunjukkan bahwa motivasi adalah kondisi psikologis manusia (pegawai) yang perlu digerakan (*drived*) dan diarahkan agar



pekerja atau pegawai dapat melaksanakan pekerjaan secara optimal dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

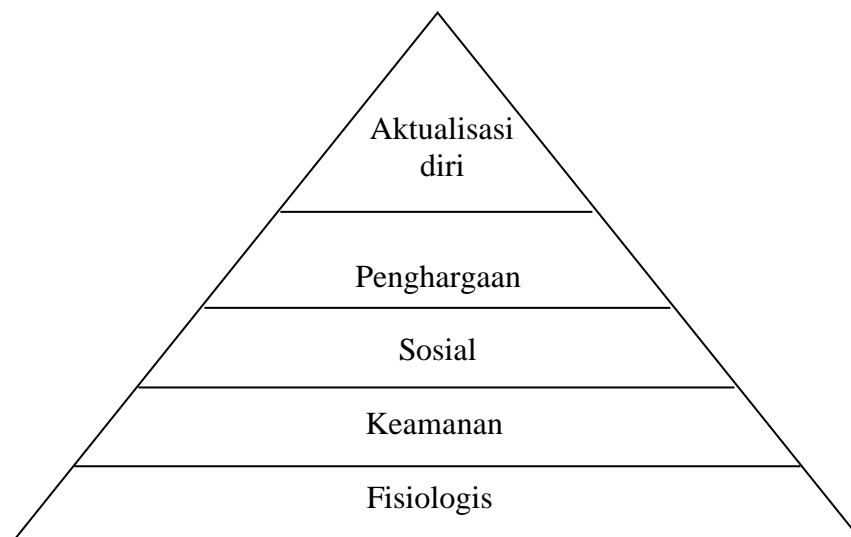
Selanjutnya menurut McCormick dalam Mangkunegara (2000;94) mengemukakan bahwa *“Work motivation is defined as conditions which influence the arousal, direction, and maintenance of behaviors relevant in work setting”*. Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku pegawai. Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri (Mangkunegara, 2000;94).

Teori kebutuhan yang paling terkenal adalah yang dirumuskan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow, manusia akan didorong untuk memenuhi kebutuhan yang paling kuat sesuai waktu, keadaan dan pengalaman yang bersangkutan mengikuti suatu hirarki. Maslow mendasarkan konsep hirarki kebutuhan pada dua prinsip ; pertama, kebutuhan-kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hirarki dari kebutuhan terendah sampai yang tertinggi, kedua, suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku. Maslow dalam Robbins (2003;209) menghipotesiskan bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan sebagai berikut :

1. Fisiologis, antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks dan kebutuhan jasmani lain.
2. Keamanan, antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial, mencakup kasih sayang, rasa dimiliki, diterima baik dan persahabatan.
4. Penghargaan, mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi dan prestasi dan factor hormat eksternal seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi diri, antara lain dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya dan pemenuhan diri.

Gambar 2.1. Hirarki Kebutuhan dari Maslow



Maslow memisahkan kelima kebutuhan itu sebagai tingkat tinggi dan tingkat rendah. Kebutuhan psikologis dan kebutuhan akan keamanan digambarkan sebagai kebutuhan tingkat rendah dan kebutuhan social, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat tinggi. Perbedaan antara kedua tingkat itu berdasarkan alasan bahwa kebutuhan tingkat tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri orang itu), sedangkan kebutuhan tingkat rendah terutama dipenuhi secara eksternal (misalnya dengan gaji/upah).

Model kebutuhan ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) dalam Armstrong (1994;70) dikembangkan oleh Alderfer dalam usaha membuat hierarki Maslow lebih berarti. Tiga kebutuhan dasar adalah :

1. Keberadaan (existence) : kebutuhan makan, perlindungan dan uang.
2. Persaudaraan (relatedness) : kebutuhan membagi pikiran dan perasaan dengan orang lain.
3. Tumbuh (growth) : kebutuhan mengembangkan kemampuan dan kapasitas yang dirasakan adalah paling penting bagi individu yang bersangkutan.

Cara lain untuk menggolong-golongkan kebutuhan yang menjadi motivasi para manajer adalah yang dikembangkan oleh David McClelland dalam Armstrong (1994;70). McClelland mengenali tiga jenis kebutuhan yang dianggap penting, yaitu :

1. Kebutuhan untuk berprestasi, yang disebut sebagai kebutuhan untuk berhasil bersaing.
2. Kebutuhan untuk berafiliasi, yang disebut sebagai kebutuhan berhubungan yang hangat dan bersahabat dengan orang-orang lain.
3. Kebutuhan untuk berkuasa, yang disebut sebagai kebutuhan untuk mengendalikan atau mempengaruhi orang lain.

Dari beberapa penggolongan kebutuhan yang telah dikemukakan berdasarkan teori tersebut, maka harapan akan terpenuhinya kebutuhan merupakan faktor yang dapat memotivasi seseorang.

Nawawi (2003;359) mengemukakan bahwa motivasi dapat dibedakan dalam dua bentuk yaitu :

1. Motivasi intrinsik, yaitu motivasi yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilakukan.
2. Motivasi ekstrinsik, yaitu motivasi yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskan melakukan pekerjaan secara maksimal.

Berarti yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah dorongan dari dalam maupun dari luar pegawai untuk membangkitkan semangat dalam melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan individu dan organisasi. Dimensi dari motivasi kerja adalah motivasi yang berasal dari dalam diri pegawai (intrinsik) dengan indikator : (1) kendali diri, (2) ambisi, (3) ekspresi

diri. Dimensi lain adalah motivasi yang berasal dari luar pegawai (ekstrinsik), dengan indikator : (1) tantangan, (2) kedudukan, (3) keberhasilan, (4) ketentraman kerja.

#### **2.4. Pengertian Kinerja Pegawai**

Tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan hanya dimungkinkan karena adanya upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi atau perusahaan tersebut. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi atau perusahaan (*corporate performance*). Dengan kata lain bila kinerja pegawai baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik.

Banyak pakar memberikan batasan kinerja yang sangat beragam, tetapi secara prinsip kinerja adalah mengacu pada proses kerja untuk mendapatkan hasil yang optimal seperti yang direncanakan.

Menurut Prawirosentono (1999;2) kinerja (*performance*) adalah 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, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut Mangkunegara (2000;67) kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara menurut Handoko (1998;211) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

Menurut Putti dalam Ruky (2004;41) untuk menilai kinerja seseorang dapat digunakan pendekatan yang berorientasi kepada individu (*individual centered*). Pendekatan atau cara yang bersifat individual atau *Person Centered Approach* adalah cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian karyawan. Ciri-ciri atau karakteristik kepribadian yang banyak dijadikan objek pengukuran adalah ; kejujuran, ketaatan, disiplin, loyalitas, inisiatif, kreatifitas, adaptasi, komitmen, kemauan, sopan santun dan lain-lain.

Batasan ketiga ahli tersebut menekankan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pekerja sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya serta hasilnya dapat diukur. Dengan demikian, tinggi rendahnya kinerja seseorang dalam bekerja dapat diukur dan dievaluasi dari tindakan dan perilaku yang diperlihatkan.

Berarti yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai terhadap pekerjaannya dalam jangka waktu tertentu, dimana hasil kerja tersebut sesuai dengan tujuan organisasi dan dapat diukur. Indikator dari kinerja pegawai adalah (1) Mutu hasil kerja, (2) Tanggung

jawab terhadap pekerjaan, (3) Disiplin, (4) Prakarsa, (5) Loyalitas, (6) Kemauan dan (7) Perilaku kerja.

## **2.5. Penelitian Yang Relevan**

Penelitian tentang gaya kepemimpinan dilakukan oleh Marsono (2004) untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja di Sekretariat Jenderal Depdiknas. Dari penelitian tersebut diketahui adanya hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja

Penelitian tentang hubungan kompensasi (imbalan) dengan kepuasan kerja dilakukan oleh Ruvendi (2005) di Balai Besar Industri hasil Pertanian Bogor. Dari hasil penelitian tersebut diketahui adanya pengaruh yang signifikan antara variabel imbalan dengan kepuasan kerja.

Penelitian yang menghubungkan antara imbalan (kompensasi) dan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja dilakukan oleh Ruvendi (2005). Hasil penelitiannya menyimpulkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara imbalan dan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan aspek-aspek atau variabel yang sejenis dengan motivasi.

Pengaruh antara motivasi kerja dengan kinerja telah dilakukan penelitian oleh Sitorus (2004) di dinas sosial propinsi DKI Jakarta. Dari hasil penelitiannya diperoleh bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai memberi implikasi bahwa variabel motivasi dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Lokasi Dan Waktu Penelitian**

Studi pengkajian terdapatnya pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai akan dilakukan di lingkungan Universitas Islam As-Syafi'iyah (UIA) Jakarta.

Dengan mempertimbangkan ketersediaan waktu, tenaga dan ketersediaan bahan-bahan, maka pelaksanaan studi dilakukan selama 4 bulan (Februari – Mei 2006).

#### **3.2. Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat konseptual – teoritis untuk mengetahui adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Untuk mencapai tujuan dan sasaran itu, maka data yang digunakan adalah *primary data* dan *secondary data*. Data ini selanjutnya akan dianalisis dengan analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis kuantitatif yang digunakan adalah regresi linear berganda sebagai uji kausalitas, serta menggunakan analisis korelasional melalui korelasi parsial dan berganda. Hasil persamaan regresi selanjutnya akan diuji signifikansinya melalui uji t student maupun secara bersama-sama (*overall*) dengan menggunakan uji Fisher (*F test*).



Hasil pengujian tersebut akan dikaji lebih jauh dengan menggunakan analisis kualitatif. Penelitian ini dilakukan dengan metode purposive sampling dan menggunakan analisis kuantitatif dan analisis kualitatif.

### 3.3. Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini terdiri dari dua variable bebas (*independent variable*) yaitu gaya kepemimpinan sebagai variable bebas pertama (X1) dan kompensasi sebagai variable bebas ke dua (X2), sedangkan variable tidak bebas (*dependent variable*) adalah motivasi kerja (Y1) sebagai variable antara dan kinerja pegawai (Y2), maka operasionalisasi variable dapat disusun sebagai berikut :

Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel

No	Variabel Penelitian	Dimensi	Indikator	Instrumen	Nomor Pertanyaan
1.	Gaya Kepemimpinan	Gaya Berorientasi Karyawan	Kepemimpinan Direktif	<p>Pemimpin menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan.</p> <p>Pemimpin memberitahukan tentang apa yang harus dan bagaimana cara mengerjakan pekerjaan.</p> <p>Pemimpin menetapkan hubungan yang jelas tentang garis-garis untuk komando.</p>	1 - 5

			<p>Kepemimpinan suportif</p>	<p>Pemimpin mengatakan bagaimana caranya mendapatkan hadiah.</p> <p>Pemimpin menggunakan hadiah dan hukuman untuk mengontrol para pegawai.</p> <p>Pemimpin menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat pegawai.</p> <p>Pemimpin berupaya mengembangkan sifat bersahabat.</p> <p>Pemimpin memberi kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya.</p> <p>Pemimpin memperhatikan konflik-konflik yang terjadi pada anggota kelompok pegawai.</p> <p>Pemimpin menekankan hubungan antar pribadi kepada para pegawai.</p>	6 - 10
			<p>Kepemimpinan partisipatif</p>	<p>Pemimpin mengajak anggota kelompok bersama-sama merumuskan tujuan.</p> <p>Pemimpin bekerja sama dengan anggota kelompok untuk menyusun tugasnya</p>	11 - 15

				<p>masing-masing.</p> <p>Pemimpin menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk kelancaran komunikasi antar pegawai.</p> <p>Pemimpin memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pimpinan.</p> <p>Pemimpin memberikan perhatian kepada kelompok yang tidak sukses dalam bekerja.</p> <p>Pemimpin menerapkan tujuan yang harus dicapai oleh bawahannya.</p> <p>Pemimpin menekankan penyelesaian tugas sesuai waktu yang telah ditetapkan.</p> <p>Pemimpin menetapkan sasaran yang menantang kepada bawahannya.</p> <p>Pemimpin mencari perbaikan kinerja dari bawahannya.</p> <p>Pemimpin memperlihatkan keyakinan bahwa bawahan akan mencapai standar yang tinggi.</p>	16 - 20
--	--	--	--	---	---------

2.	Kompen - sasi	Kompensa si Langsung	Gaji/upah	<p>Gaji yang diterima sudah sesuai dengan peraturan tentang system penggajian.</p> <p>Gaji yang diterima sesuai dengan pangkat/golongan.</p> <p>Gaji yang diterima dapat mencukupi kebutuhan keluarga.</p> <p>Gaji yang diterima tepat wktunya.</p> <p>Kenaikan golongan dan kenaikan gaji secara berkala sesuai peraturan</p>	1 - 5
			Insentif	<p>Menerima insentif selain gaji tetap.</p> <p>Pemberian insentif sudah dikomunikasikan dan bersifat transparan.</p> <p>Pemberian insentif kepada pegawai sudah mengacu pada azas pemerataan.</p> <p>Pemberian insentif kepada pegawai sudah mengacu pada azas proporsional.</p> <p>Pemberian insentif kepada pegawai yang berperan langsung,</p>	6 - 10

		Kompensi Tidak Langsung	Tunjangan/Ke sejahteraan Karyawan.	<p>langsung diberikan setelah pekerjaan selesai.</p> <p>Tunjangan yang diberikan memuaskan kebutuhan nyata.</p> <p>Program tunjangan sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan yang bermacam-macam.</p> <p>Penjelasan mengenai pemberian tunjangan dilakukan secara transparan kepada semua pegawai.</p> <p>Besarnya pemberian tunjangan kepada pegawai sudah dilakukan berdasarkan golongan/pangkat.</p> <p>Pemberian tunjangan kepada pegawai sudah sesuai dengan perkembangan kebutuhan dimasa kini.</p>	11 - 15
3.	Motivasi Kerja	Motivasi Intrinsik	Kendali diri	<p>Setiap pekerjaan atau tugas dilakukan secara serius.</p> <p>Mengerjakan pekerjaan atau tugas tidak terpengaruh dengan gaya kepemimpinan pemimpin.</p> <p>Pekerjaan atau tugas</p>	1 - 3

				dilakukan tanpa keterpaksaan.	
			Ambisi	Melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai kesuksesan.	4
			Ekspresi diri	Bekerja adalah sesuatu yang menyenangkan.	5
			Ambisi	Melakukan pekerjaan jauh lebih banyak dari yang ditetapkan.	6
		Motivasi Ektrinsik	Tantangan	Jika melakukan pekerjaan yang sulit, selalu mencobanya beberapa kali.  Bekerja secara baik karena ingin mendapatkan gaji atau upah yang lebih tinggi.  Melakukan suatu pekerjaan yang lebih baik dari pada orang lain.	7 - 9
			Kedudukan	Mencapai posisi yang lebih tinggi dalam pekerjaan merupakan hal yang sangat penting.	10
			Keberhasilan	Setiap tugas yang diberikan oleh atasan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu.	11
			Kedudukan	Bekerja dengan baik untuk mencapai karir yang lebih baik di masa	12

				datang.	
			Ketentraman kerja	Karena adanya rasa aman dan perlindungan, maka pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.	13
4.	Kinerja Pegawai	Kualitas Output	Mutu Hasil Kerja	Mutu hasil kerja menjadi prioritas utama	1 - 3
		Kuantitas Output		Kualitas hasil kerja menjadi ukuran kualitas sumberdaya manusia.	
		Jangka Waktu Output	Tanggung jawab terhadap pekerjaan	Hasil kerja sesuai dengan tujuan lembaga. Pekerjaan diselesaikan menurut target waktu yang telah ditetapkan.	4 - 5
		Sikap	Disiplin kerja	Memiliki sikap serta kesadaran yang tinggi dan menunjukkan rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya. Disiplin adalah factor penting untuk menyelesaikan pekerjaan.	6
			Prakarsa	Memiliki inisiatif yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.	7
			Loyalitas	Lebih mengutamakan kepentingan lembaga diatas kepentingan pribadi.	8

			Pengembangan	Memiliki kemauan untuk berkembang guna meningkatkan kemampuan diri dalam mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi.	9
			Perilaku kerja	Bekerja tuntas menjadi budaya kerja.  Prosedur kerja digunakan sebagai pedoman untuk menjaga kualitas hasil kerja.	10 - 11

### 3.4. Populasi dan Sampel

Populasi yang akan dikaji adalah diseluruh unit kerja di lingkungan Universitas Islam As-Syafi'iyah Jakarta. Data terakhir menunjukkan bahwa pada tahun 2005, jumlah pegawai, yaitu dosen tetap dan tenaga administrasi di lingkungan Universitas Islam As-Syafi'iyah sebanyak 150 pegawai yang terdiri dari 92 orang dosen dan 58 sebagai staf administrasi. Mengingat keterbatasan waktu dan biaya, maka diambil sampel yang dianggap mampu mewakili atau merepresentasikan jumlah populasi yang ada.

Jumlah sample penelitian yang diambil berdasarkan metode purposive sampling atau berdasarkan pertimbangan adalah sebanyak 70 responden (46.7%) dari jumlah populasi 150 pegawai di Universitas Islam As-Syafi'iyah.



### 3.5. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner sebagai data primer. Secara umum cara pengambilan data dibagi menjadi dua, yaitu : (1) survey primer dan (2) survey sekunder.

Survey primer dilakukan oleh peneliti secara langsung pada objek penelitian di lapangan, sedangkan survey sekunder dilakukan peneliti dengan cara tidak langsung pada objek penelitian, melainkan melalui suatu penelitian terhadap dokumen-dokumen, seperti Buku Panduan dan Portofolio Universitas Islam As-Syafi'iyah yang berkaitan dengan objek penelitian. Survey primer dapat berbentuk observasi, pengamatan visual, kuesioner, diskusi kelompok dan wawancara.

### 3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas Butir Pertanyaan

#### 3.6.1. Uji validitas butir pertanyaan

Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah butir pertanyaan dapat mengukur apa yang seharusnya dapat diukur.

Untuk itu digunakan rumus korelasi product moment dari pearson (Arikunto 2002;146) sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r_{xy}$  = koefisien antar dua variable yang dikorelasikan

N = banyaknya responden

X = skor untuk butir pertanyaan

Y = skor total

Item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah bila koefisien korelasi item sama atau lebih besar dari R tabel.

(hasil pengolahan data, lihat lampiran 1 – 4)

### 3.6.2. Uji reliabilitas butir pertanyaan

Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui kehandalan alat ukur (instrument) dengan menggunakan rumus *alpha cronbach*, yaitu sebagai berikut :

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

Keterangan :

$\alpha$  = koefisien reliabilitas

k = jumlah pertanyaan yang valid

$\sum S_i^2$  = varian skor jawaban butir pertanyaan

$S^2$  = varian total skor jawaban

Selanjutnya masing-masing item skor di korelasikan dengan skor totalnya. Jika koefisien reliabilitasnya sama dengan atau lebih besar dari 0.60 (Triton 2005;164), maka instrument dapat dipakai untuk menjadi kuesioner penelitian dan disebarakan kepada responden.

(hasil pengolahan data, lihat lampiran 5 - 8)

### **3.6.3. Kalibrasi instrument**

Instrumen yang telah disiapkan untuk mengungkap data tentang gaya kepemimpinan, kompensasi, motivasi kerja dan kinerja pegawai, menggunakan skala likert dengan klasifikasi sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju, yang kemudian diubah menjadi skala kuantitatif interval yang diberi nilai 5, 4, 3, 2, 1, selanjutnya diujicobakan kepada 15 orang di luar responden karyawan di Universitas Islam As-Syafi'iyah Jakarta. Kemudian setelah melalui uji signifikansi koefisien  $r_{it}$  instrument yang memenuhi validitas, diuji reliabilitas, sedangkan instrument yang memiliki koefisien tidak signifikan di drop. Jika koefisien reliabilitasnya lebih besar atau sama dengan 0.60, maka instrument dapat dipakai untuk menjadi kuesioner penelitian dan disebarakan kepada responden.

### **3.7. Metode Analisa Data**

Setelah dilakukan verifikasi, penskoran dan tabulasi data-data dari responden, selanjutnya dilakukan pengolahan data. Data penelitian diolah melalui metode statistik parametrik. Metode analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### **1. Regresi Berganda**

Yaitu untuk mengetahui hubungan variable bebas gaya kepemimpinan (X1) dan kompensasi (X2) dengan variable tidak bebas yaitu motivasi kerja (Y1).

#### **2. Korelasi Parsial**

Yaitu untuk menemukan nilai korelasi murni yang terlepas dari pengaruh variable-variabel lainnya.

#### **3. Korelasi Berganda**

Yaitu untuk mengukur kuatnya pengaruh antara variable bebas gaya kepemimpinan (X1) dan kompensasi (X2) secara bersama-sama dengan variable tidak bebas motivasi kerja (Y1).

#### **4. Regresi dan Korelasi Sederhana**

Yaitu untuk mengetahui hubungan antara variable motivasi kerja (Y1) dengan variable kinerja pegawai (Y2) dan untuk mengukur kuatnya pengaruh diantara kedua variable tersebut digunakan korelasi tunggal.

Pengolahan data menggunakan program SPSS Versi 13.0.

Menurut Supranto (1997;212)

Korelasi dinyatakan dengan symbol “r”. Batasan-batasan korelasi adalah sebagai berikut :  $-1 < r < + 1$  artinya :

- a. Jika  $r = -1$  atau mendekati  $-1$ , maka hubungan antara variable X dan variable Y dinyatakan sangat kuat tetapi negatif. Maksudnya adalah apabila variable X bertambah (naik), maka nilai Y turun, begitu juga sebaliknya.
- b. Apabila  $r = 0$  atau mendekati 0, maka hubungan antara X dan Y dikatakan lemah atau tidak ada hubungan sama sekali. Jadi dapat diartikan bahwa akibat dari penambahan X tidak berpengaruh sama sekali terhadap Y, demikian sebaliknya.
- c. Jika  $r = 1$  atau mendekati 1, maka hubungan antara X dan Y dikatakan sangat kuat positif. Maksudnya adalah apabila X bertambah atau naik maka nilai Y juga akan bertambah (naik) dan begitu juga sebaliknya.

Tabel 3. 2.  
Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi  
Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.0 - 0.199	Sangat rendah
0.20 - 0.399	Rendah
0.40 - 0.599	Sedang
0.60 - 0.799	Kuat
0.80 - 1.000	Sangat Kuat

(Sugiyono 2001;183)

## 5. Uji Prasyarat Analisis Statistik Parametrik

Statistik parametrik adalah prosedur analisis statistik yang memerlukan pemenuhan atas persyaratan asumsi-asumsi dasar distribusi data pada variabel yang digunakan dalam analisis. Dengan terpenuhinya asumsi tersebut, maka hasil yang diperoleh dapat lebih akurat dan mendekati atau sama dengan kenyataan (Hasan 2003;280). Beberapa asumsi dasar statistik parametrik adalah :

### a. Distribusi kesalahan (*error*) adalah normal.

Sebelum dilakukan analisa terhadap data, terlebih dahulu diawali dengan uji normalitas data. Menurut Rietveld (1994;12) disebutkan

bahwa salah satu syarat kesahihan analisis regresi berganda adalah bahwa faktor galat (*error*) harus memiliki distribusi normal.

**b. Bebas dari Multikolinearitas**

Multikolinearitas adalah adanya korelasi antara variabel bebas satu terhadap variabel bebas lainnya dalam analisis regresi.

**c. Bebas dari Heteroskedastisitas**

Heteroskedastisitas dapat diartikan sebagai ketidaksamaan variasi variabel pada semua pengamatan. Untuk mengetahui adanya heteroskedastisitas dalam regresi dapat diketahui dengan menggunakan uji Glesjer (Hasan 2003;284). Uji Glesjer dilakukan dengan membuat model regresi yang melibatkan nilai multak residu ( $e$ ) sebagai variable terikat terhadap semua variable bebas. Jika semua variable bebas nyata (signifikan) secara statistik, maka dalam regresi terdapat heteroskedastisitas.

**d. Linearitas**

Linearitas menunjukkan adanya hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat yang saling membentuk kurva linear. Kurva linear dapat terbentuk apabila setiap kenaikan skor variabel bebas diikuti oleh kenaikan skor variabel terikat.

## 6. Uji Hipotesis

Untuk menguji kebenaran hipotesis penelitian, maka nilai R ditransformasikan kedalam uji F (F hitung) signifikansi, dengan rumus sebagai berikut :

$$F \text{ hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan :

R = Koefisien korelasi ganda

K = Jumlah variable independen

n = Jumlah responden / anggota sampel

Hasil perhitungan uji F signifikansi tersebut kemudian dikonsultasikan dengan nilai F table, dengan degree of freedom atau df = n-2 dengan derajat kepercayaan 95%.

Ho :  $\rho = 0$ , Ho diterima dan menolak Ha

Ho :  $\rho \neq 0$ , Ho ditolak dan menerima Ha

Maksudnya adalah jika menggunakan rumus F hitung dalam kriteria pengujian signifikansi ini maka jika F hitung lebih kecil (<) dari F tabel, maka korelasi yang terjadi tidak signifikan (Ho diterima dan menolak Ha) dan sebaliknya jika F hitung lebih besar (>) dari F tabel maka korelasi yang terjadi adalah signifikan (Ho ditolak dan menerima Ha).



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Alat Ukur

Sebelum questioner digunakan sebagai alat pengumpulan data, sebelumnya telah dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrument yang di uji cobakan kepada 15 orang di luar responden pegawai di Universitas Islam As-Syafi'iyah. Pengukuran validitas pada instrument dilakukan dengan korelasi *pearson product moment* antara nilai pada setiap butir pertanyaan dengan nilai total seluruh butir pertanyaan untuk suatu variable. Selanjutnya nilai korelasi setiap nomor jawaban dibandingkan dengan angka kritis nilai R pada tingkat signifikansi 5%. Kriteria yang digunakan untuk uji validitas butir menggunakan  $r_{tabel} = 0,514$  dengan  $\alpha = 0,05$ , artinya jika koefisien product moment ( $r_{it}$ ) lebih besar atau sama dengan  $r_{tabel}$ , maka butir dianggap valid, sebaliknya jika  $r_{it}$  lebih kecil dari  $r_{tabel}$ , maka butir dianggap tidak valid dan selanjutnya di drop atau tidak digunakan. Dari 59 butir pernyataan yang diajukan untuk ke empat variable, terdapat 10 butir pernyataan yang dinyatakan tidak valid, sehingga di drop dari questioner. Berdasarkan hasil perhitungan dari data uji coba, untuk melihat validitas konstruks terhadap variabel Gaya Kepemimpinan (X1), dari 20 butir pernyataan yang di uji coba diperoleh 5 butir diantaranya dinyatakan drop dan 15 lainnya dinyatakan valid. Butir-butir instrument yang di drop adalah no. 4, 5, 6, 7 dan 8. (lihat lampiran 1).

Untuk variabel Kompensasi (X2), dari 15 butir pernyataan yang diuji coba diperoleh 4 butir diantaranya dinyatakan drop dan 11 lainnya dinyatakan valid. Butir-butir instrument yang di drop adalah no. 2, 4, 6 dan 7. (lihat lampiran 2). Sementara untuk variabel Motivasi Kerja (Y1) dari 13 butir pernyataan yang diuji coba diperoleh 1 butir diantaranya dinyatakan drop dan 12 lainnya dinyatakan valid. Butir instrument yang di drop adalah no. 7. (lihat lampiran 3). Sedangkan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y2), dari 11 butir pernyataan yang diuji coba seluruhnya dinyatakan valid. (lihat lampiran 4).

Untuk mengetahui ketepatan alat ukur kuesioner, maka dalam penelitian ini telah dilakukan uji reliabilitas. Reliabilitas artinya tingkat kepercayaan hasil suatu pengukuran. Instrumen yang baik tidak akan bersifat tendensius mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga (Arikunto 2002). Pada penelitian ini digunakan uji reliabilitas dengan metode *Alpha Cronbach*, dimana sebuah instrument dianggap memiliki tingkat keandalan yang dapat diterima jika nilai koefisien reliabilitas lebih besar atau sama dengan 0,60 (Triton 2006;248). Dari hasil perhitungan uji reliabilitas kuesioner yang digunakan semuanya reliabel (hasil perhitungan uji reliabilitas lihat lampiran 5 - 8).

## 4.2. Hasil Uji Prasarat Analisis Statistik Parametrik

### 4.2.1. Hasil Uji Normalitas Data

Untuk memeriksa kenormalan distribusi kesalahan (error) dapat ditelusuri melalui *Casewise Diagnostics* pada SPSS. (lihat lampiran 15). Kemudian dari output *Casewise Diagnostics* diperoleh nilai residual yang selanjutnya di uji kenormalannya dengan menggunakan statistik uji Kolmogorov Smirnov. Hasil output yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		RESIDUAL
N		70
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	4.530403
	Std. Deviation	3.532243
Most Extreme Differences	Absolute	.123
	Positive	.123
	Negative	-.111
Kolmogorov-Smirnov Z		1.026
Asymp. Sig. (2-tailed)		.243

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Dari output tersebut terdapat nilai Kolmogorov Smirnov = 1,028 dengan probabilitas = 0,243 (Asymp. Sig. (2-tailed)). Persyaratan data disebut normal jika probabilitas atau  $p > 0,05$  pada uji normalitas dengan Kolmogorov Smirnov. Oleh karena nilai  $p = 0,243 > 0,05$ , maka diketahui bahwa distribusi kesalahan (*error*) adalah normal atau memenuhi persyaratan uji normalitas.

#### 4.2.2. Hasil Uji Multikolinearitas

Hasil pengujian multikolinearitas di bawah ini menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas pada semua variable bebas model regresi yang digunakan yaitu Gaya Kepemimpinan (X1) dan Kompensasi (X2).

Tabel 4.2.

Bebas Multikolinearitas Antara Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi

#### Correlations

		GAYA KEP	KOMPENSA
GAYA_KEP	Pearson Correlation	1.000	.180
	Sig. (2-tailed)	.	.137
	N	70	70
KOMPENSA	Pearson Correlation	.180	1.000
	Sig. (2-tailed)	.137	.
	N	70	70

Berdasarkan hasil pengujian yang tercermin dalam tabel 4.1. pada *pearson correlation* terlihat angka 0.180 yang menunjukkan korelasi yang sangat lemah karena memiliki nilai  $r = 0.180$ . Oleh karena korelasi antara Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi tersebut sangat lemah, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas.

### 4.2.3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Hasil *output* program SPSS diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.3.

#### Uji Heteroskedastisitas

#### Regression

##### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	KOMPENS A, GAYA_KEP <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: RESIDUAL

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.105	2.779		3.276	.002
	GAYA_KEP	-6.20E-02	.045	-.168	-1.380	.172
	KOMPENSA	-5.68E-02	.077	-.089	-.733	.466

a. Dependent Variable: RESIDUAL

Dari output tersebut dapat diketahui bahwa pada taraf signifikan 0,05, untuk variable gaya kepemimpinan diperoleh nilai t hitung = -1,380 dan variable kompensasi diperoleh nilai t hitung = -0,733, sementara nilai t tabel adalah =

0,2000, atau nilai p (lihat kolom sig.) untuk variable gaya kepemimpinan = 0,172 dan untuk kompensasi = 0,466. Karena nilai t hitung < t tabel atau p > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa koefisien regresi untuk ke dua variable bebas tersebut tidak signifikan. Dari hasil tersebut mengandung arti tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4.2.4. Hasil Uji Linearitas

Hasil pengolahan melalui SPSS 13.0 menunjukkan output sebagai berikut :

Tabel 4.4.

#### Linearitas Antara Motivasi dan Gaya Kepemimpinan

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MOTIVASI* GAYA KEP	Between Groups	(Combined)	1581.587	28	56.485	1.970	.023
		Linearity	306.610	1	306.610	10.694	.002
		Deviation from Linearity	1274.977	27	47.221	1.647	.073
	Within Groups		1175.556	41	28.672		
	Total		2757.143	69			

Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Gaya Kepemimpinan menghasilkan nilai

F = 1.647 dengan nilai p (lihat kolom sig.) = 0.073.

Tabel 4.5.

## Linearitas Antara Motivasi dan Kompensasi

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MOTIVASI * KOMPENSA	670.285	19	35.278	.845	.646
Between Groups	234.368	1	234.368	5.615	.022
Linearity	435.916	18	24.218	.580	.897
Deviation from Linearity	2086.858	50	41.737		
Within Groups	2757.143	69			
Total					

Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Kompensasi menghasilkan nilai  $F = 0.580$  dengan nilai  $p$  (lihat kolom sig.) = 0.897.

Kesimpulannya adalah baik pada motivasi kerja dengan gaya kepemimpinan maupun pada motivasi kerja dengan kompensasi, masing-masing memiliki nilai  $p > 0,05$  pada Deviation from Linearity, sehingga dapat dibuktikan bahwa pada taraf kepercayaan 95% tidak terjadi penyimpangan signifikan terhadap linearitas.

### 4.3. Karakteristik Responden

**Tabel 4.6**  
**Responden Menurut Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
Pria	41	59
Wanita	29	41
Total	70	100

**Tabel 4.7**  
**Responden Menurut Pendidikan**

Jenis Pendidikan Ditamatkan	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
S - 2	16	23
S - 1	38	54
Sarjana Muda	5	7
SMK/SMU	11	16
Total	70	100



**Tabel 4.8**  
**Responden Menurut Masa Kerja**

Lamanya Masa Kerja (Tahun)	Jumlah (orang)	Prosentase (%)
0 – 5	19	27
6 – 10	23	33
11 – 20	28	40
Total	70	100

#### **4.4. Gambaran Umum Tanggapan Responden**

Adapun gambaran umum tanggapan responden dalam penelitian ini meliputi ; Pertama tanggapan responden mengenai gaya kepemimpinan yang dilaksanakan di Universitas Islam As-Syafi'iyah. Kedua, tanggapan mengenai kebijakan kompensasi. Ketiga, tanggapan mengenai motivasi kerja pegawai dan yang keempat kinerja pegawai di Universitas Islam As-Syafi'iyah.

##### **4.4.1. Variabel Gaya Kepemimpinan**

Untuk variable gaya kepemimpinan digunakan 15 butir pernyataan yang diajukan kepada 70 responden dengan beberapa unsur yang terdiri dari gaya kepemimpinan direktif diajukan 3 pernyataan, gaya kepemimpinan suportif

diajukan 2 pernyataan, gaya kepemimpinan partisipatif diajukan 5 pernyataan dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi diajukan 5 pernyataan.

Data hasil jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini.

Tabel. 4.9. Klasifikasi jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan dengan unsur gaya kepemimpinan direktif :

Jawaban Responden	SS	ST	RG	TS	STS	Jumlah
Pemimpin menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan	9	19	31	3	8	70
Prosentase	13%	27%	44%	4%	12%	100%
Pemimpin memberitahukan tentang apa yang harus dan bagaimana cara mengerjakan pekerjaan	5	9	43	6	7	70
Prosentase	7%	13%	61%	9%	10%	100%
Pemimpin menetapkan hubungan yang jelas tentang garis-garis untuk komando	9	17	30	4	10	70
Prosentase	13%	24%	43%	6%	14%	100%

Dari tabel tersebut dapat diketahui jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan dengan unsur gaya kepemimpinan direktif, 32% responden menyatakan bahwa pemimpin selalu dan sering menerapkan gaya kepemimpinan direktif, 50% menyatakan kadang-kadang dan sisanya 18% menyatakan hampir tidak pernah dan tidak pernah berperilaku direktif.

Tabel. 4.10. Klasifikasi jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan dengan unsur gaya kepemimpinan Suportif :

Jawaban Responden	SS	ST	RG	TS	STS	Jumlah
Pemimpin memperhatikan konflik yang terjadi antar kelompok pegawai.	9	11	25	14	11	70
Prosentase	13%	16%	35%	20%	16%	100%
Pemimpin menekankan hubungan antar pribadi kepada para pegawai.	9	17	33	3	8	70
Prosentase	13%	24%	47%	4%	12%	100%

Dari tabel tersebut dapat diketahui jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan dengan unsur gaya kepemimpinan Suportif, 32% responden menyatakan bahwa pemimpin selalu dan sering berperilaku suportif, 41% menyatakan kadang-kadang dan sisanya 27% menyatakan hampir tidak pernah dan tidak pernah berperilaku suportif.

Tabel. 4.11 Klasifikasi jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan dengan unsur gaya kepemimpinan Partisipatif :

Jawaban Responden	SS	ST	RG	TS	STS	Jumlah
Pemimpin mengajak anggota kelompok bersama-sama merumuskan tujuan.	17	21	22	5	5	70
Prosentase	24%	30%	32%	7%	7%	100%
Pemimpin bekerja sama dengan anggota kelompok untuk menyusun tugasnya masing-masing.	12	23	22	6	7	70
Prosentase	17%	33%	32%	8%	10%	100%
Pemimpin menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk kelancaran komunikasi antar pegawai.	6	29	21	7	7	70
Prosentase	8%	42%	30%	10%	10%	100%
Pemimpin memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pimpinan.	20	21	18	7	4	70
Prosentase	28%	30%	26%	10%	6%	100%
Pemimpin memberikan perhatian kepada kelompok yang tidak sukses dalam bekerja.	2	13	36	9	10	70
Prosentase	3%	19%	51%	13%	14%	100%

Dari tabel tersebut dapat diketahui jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan dengan unsur gaya kepemimpinan Partisipatif, 47% responden menyatakan bahwa pemimpin selalu dan sering berperilaku partisipatif, 40%

menyatakan kadang-kadang dan sisanya 13% menyatakan hamper tidak pernah dan tidak pernah berperilaku partisipatif.

Tabel. 4.12. Klasifikasi jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan dengan unsur gaya kepemimpinan berorientasi pada hasil :

Jawaban Responden	SS	ST	RG	TS	STS	Jumlah
Pemimpin menerapkan tujuan yang harus dicapai oleh bawahannya.	8	27	20	9	6	70
Prosentase	11%	39%	29%	13%	8%	100%
Pemimpin menekankan penyelesaian tugas sesuai waktu yang telah ditetapkan.	20	25	20	3	2	70
Prosentase	29%	35%	29%	4%	3%	100%
Pemimpin menetapkan sasaran yang menantang kepada bawahannya.	3	7	36	8	16	70
Prosentase	4%	10	51%	11%	23%	100%
Pemimpin mencari perbaikan kinerja dari bawahannya.	3	22	29	5	11	70
Prosentase	4%	32%	41%	7%	16%	100%
Pemimpin memperlihatkan keyakinan bahwa bawahan akan mencapai standar yang tinggi.	5	22	25	9	9	70
Prosentase	7%	32%	35%	13%	13%	100%

Dari tabel tersebut dapat diketahui jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan dengan unsur gaya kepemimpinan berorientasi pada hasil, 41%

responden menyatakan pemimpin selalu dan sering berperilaku yang berorientasi pada hasil, 37% menyatakan kadang-kadang dan sisanya 22% menyatakan hampir tidak pernah dan tidak pernah.

#### 4.4.2. Variabel Kompensasi

Untuk variable kompensasi digunakan 11 butir pernyataan yang diajukan kepada 70 responden dengan beberapa unsur yang terdiri dari gaji diajukan 3 pernyataan, insentif diajukan 3 pernyataan, dan kesejahteraan karyawan diajukan 5 pernyataan.

Data hasil jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini.

Tabel. 4.13. Klasifikasi jawaban responden mengenai kompensasi dengan unsur gaji :

Jawaban Responden	SS	ST	RG	TS	STS	Jumlah
Gaji yang diterima sudah sesuai dengan peraturan tentang system penggajian.	-	-	11	32	27	70
Prosentase	0	0	16%	46%	38%	100%
Gaji yang diterima dapat mencukupi kebutuhan keluarga.	-	1	9	30	30	70
Prosentase	0	1%	13%	43%	43%	100%
Kenaikan golongan dan kenaikan gaji secara berkala sesuai peraturan	55	12	-	3	-	70
Prosentase	79%	17%	0	4%	0	100%

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas 84% responden menyatakan gaji yang diterima tidak sesuai dan sangat tidak sesuai dengan peraturan tentang system penggajian, 86% responden menyatakan gaji yang diterima tidak mencukupi kebutuhan keluarga, sedangkan 79% responden mengharapkan adanya kenaikan golongan dan kenaikan gaji secara berkala sesuai peraturan.

Tabel. 4.14. Klasifikasi jawaban responden mengenai kompensasi dengan unsur insentif :

Jawaban Responden	SS	ST	RG	TS	STS	Jumlah
Pemberian insentif kepada pegawai sudah mengacu pada azas pemerataan.	3	12	16	22	17	70
Prosentase	4%	17%	23%	31%	24%	100%
Pemberian insentif kepada pegawai sudah mengacu pada azas proporsional.	4	13	17	22	14	70
Prosentase	6%	19%	24%	31%	20%	100%
Pemberian insentif kepada pegawai yang berperan langsung, langsung diberikan setelah pekerjaan selesai.	2	2	23	22	21	70
Prosentase	3%	3%	33%	31%	30%	100%

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa 56% responden menyatakan pemberian insentif kepada pegawai belum mengacu pada azas pemerataan, 23%

menyatakan ragu-ragu dan 21% menyatakan sudah mengacu pada azas pemerataan. 51% responden menyatakan pemberian insentif belum mengacu pada azas proporsional, 24% menyatakan ragu-ragu dan 25% menyatakan sudah mengacu pada azas proporsional. Selanjutnya 61% responden menyatakan pemberian insentif kepada pegawai yang berperan langsung tidak diberikan, 33% menyatakan kadang-kadang dan 6% menyatakan selalu dan sering langsung diberikan.



Tabel. 4.15. Klasifikasi jawaban responden mengenai kompensasi dengan unsur kesejahteraan karyawan :

Jawaban Responden	SS	ST	RG	TS	STS	Jumlah
Tunjangan yang diberikan memuaskan kebutuhan nyata.	4	1	12	33	20	70
Prosentase	6%	1%	17%	47%	29%	100%
Program tunjangan sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan yang bermacam-macam.	-	-	9	40	21	70
Prosentase	0	0	13%	57%	30%	100%
Penjelasan mengenai pemberian tunjangan dilakukan secara transparan kepada semua pegawai.	14	5	19	21	11	70
Prosentase	20%	7%	27%	30%	16%	100%
Besarnya pemberian tunjangan kepada pegawai sudah dilakukan berdasarkan golongan/pangkat.	3	18	20	14	15	70
Prosentase	4%	26%	29%	20%	21%	100%
Pemberian tunjangan kepada pegawai sudah sesuai dengan perkembangan kebutuhan dimasa kini.	-	-	7	37	26	70
Prosentase	0	0	10%	53%	37%	100%

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas 76% responden menyatakan program tunjangan belum memuaskan kebutuhan nyata dan 13% menyatakan ragu-ragu. 87% responden menyatakan program tunjangan tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan yang bermacam-macam dan 13% menyatakan

ragu-ragu. Penjelasan mengenai pemberian tunjangan secara transparan kepada semua pegawai 46% menyatakan tidak pernah, 27% menyatakan kadang-kadang dan 27% menyatakan selalu dan sering. Selanjutnya 41% responden menyatakan bahwa besarnya pemberian tunjangan kepada pegawai tidak dilakukan berdasarkan golongan/pangkat, 29% menyatakan ragu-ragu dan 30% menyatakan sudah sesuai. Kemudian 90% responden menyatakan bahwa pemberian tunjangan kepada pegawai tidak sesuai dengan perkembangan kebutuhan dimasa kini dan sisanya 10% menyatakan ragu-ragu.

#### 4.4.3. Variabel Motivasi Kerja

Untuk variable motivasi kerja digunakan 12 butir pernyataan yang diajukan kepada 70 responden dengan beberapa unsur yang terdiri dari motivasi intrinsik diajukan 6 pernyataan, dan motivasi ekstrinsik diajukan 6 pernyataan.

Data hasil jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini.

Tabel. 4.16. Klasifikasi jawaban responden mengenai motivasi kerja dengan unsur motivasi intrinsik :

Jawaban Responden	SS	ST	RG	TS	STS	Jumlah
Setiap pekerjaan atau tugas dilakukan secara serius.	34	25	10	1	-	70
Prosentase	49%	36%	14%	1%	0	100%
Mengerjakan pekerjaan atau tugas tidak terpengaruh dengan gaya kepemimpinan pemimpin.	20	32	12	5	1	70
Prosentase	29%	46%	17%	7%	1%	100%
Pekerjaan atau tugas dilakukan tanpa keterpaksaan.	27	20	21	2	-	70
Prosentase	39%	29%	30%	2%	0	100%
Melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai kesuksesan.	30	29	6	5	-	70
Prosentase	43%	41%	9%	7%	0	100%
Bekerja adalah sesuatu yang menyenangkan.	21	41	8	-	-	70
Prosentase	30%	59%	11%	0	0	100%
Biasanya dalam melakukan pekerjaan jauh lebih banyak dari yang ditetapkan.	9	24	34	3	-	70
Prosentase	13%	34%	49%	4%	0	100%

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa mayoritas 85% responden menyatakan setiap pekerjaan atau tugas dilakukan secara serius, 4% ragu-ragu dan 1% tidak pernah. Mengerjakan pekerjaan atau tugas tidak terpengaruh dengan gaya kepemimpinan pemimpin, 75% menyatakan terpengaruh, 17% menyatakan ragu-ragu dan 8% menyatakan tidak terpengaruh. 68% responden menyatakan bahwa pekerjaan atau tugas dilakukan tanpa keterpaksaan, 30% menyatakan kadang-kadang dan 2% menyatakan dengan keterpaksaan. 84% responden menyatakan bahwa melaksanakan suatu pekerjaan untuk mencapai kesuksesan, 9% menyatakan ragu-ragu dan 7% menyatakan tidak pernah. 89% responden menyatakan bahwa bekerja adalah sesuatu yang menyenangkan, dan 11% menyatakan ragu-ragu. Selanjutnya 47% responden selalu dan sering dalam melakukan pekerjaan jauh lebih banyak dari yang ditetapkan, 49% kadang-kadang dan 4% tidak pernah.

Tabel. 4.17. Klasifikasi jawaban responden mengenai motivasi kerja dengan unsur motivasi ekstrinsik :

Jawaban Responden	SS	ST	RG	TS	STS	Jumlah
Bekerja secara baik karena ingin mendapatkan gaji atau upah yang lebih tinggi.	9	34	12	11	4	70
Prosentase	13%	49%	17%	16%	5%	100%
Melakukan suatu pekerjaan yang lebih baik dari pada orang lain.	11	40	17	2	-	70
Prosentase	16%	57%	24%	3%	0	100%
Mencapai posisi yang lebih tinggi dalam pekerjaan merupakan hal yang sangat penting.	11	32	13	13	1	70
Prosentase	16%	46%	18%	19%	1%	100%
Setiap tugas yang diberikan oleh atasan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu.	13	38	17	1	1	70
Prosentase	19%	55%	24%	1%	1%	100%
Bekerja dengan baik untuk mencapai karir yang lebih baik di masa datang.	25	27	14	2	2	70
Prosentase	36%	39%	20%	3%	2%	100%
Karena adanya rasa aman dan perlindungan, maka pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.	12	25	21	6	6	70
Prosentase	17%	36%	30%	9%	8%	100%

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa 62% responden selalu dan sering bekerja secara baik karena ingin mendapatkan gaji atau upah yang lebih

tinggi. 73% responden selalu dan sering melakukan suatu pekerjaan yang lebih baik dari pada orang lain. 62% responden menyatakan mencapai posisi yang lebih tinggi dalam pekerjaan merupakan hal yang sangat penting. 74% responden selalu dan sering setiap tugas yang diberikan oleh atasan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. mayoritas 75% responden selalu dan sering bekerja dengan baik untuk mencapai karir yang lebih baik di masa datang. 53% responden menyatakan karena adanya rasa aman dan perlindungan, maka pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik

#### **4.4.4. Variabel Kinerja Pegawai**

Untuk variable kinerja pegawai digunakan 11 butir pernyataan yang diajukan kepada 70 responden dengan beberapa unsur yang terdiri dari mutu hasil kerja diajukan 3 pernyataan, tanggung jawab terhadap pekerjaan diajukan 2 pernyataan, disiplin kerja diajukan 1 pernyataan, prakarsa diajukan 1 pernyataan, pengabdian diajukan 1 pernyataan, pengembangan diajukan 1 pernyataan dan perilaku kerja diajukan 2 pernyataan.

Data hasil jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut dibawah ini.

Tabel. 4.18. Klasifikasi jawaban responden mengenai kinerja karyawan dengan unsur mutu hasil kerja :

Jawaban Responden	SS	ST	RG	TS	STS	Jumlah
Mutu hasil kerja menjadi prioritas utama	28	34	7	1	-	70
Prosentase	40%	49%	10%	1%	0	100%
Kualitas hasil kerja menjadi ukuran kualitas sumberdaya manusia.	33	30	3	4	-	70
Prosentase	47%	43%	4%	6%	0	100%
Hasil kerja sesuai dengan tujuan lembaga.	8	45	11	6	-	70
Prosentase	11%	64%	16%	9%	0	100%

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa 89% responden menjadikan mutu hasil kerja menjadi prioritas utama. 90% menyatakan kualitas hasil kerja menjadi ukuran kualitas sumberdaya manusia. Selanjutnya 75% responden selalu dan sering mencapai hasil kerja sesuai dengan tujuan lembaga.

Tabel. 4.19. Klasifikasi jawaban responden mengenai kinerja karyawan dengan unsur tanggung jawab terhadap pekerjaan :

Jawaban Responden	SS	ST	RG	TS	STS	Jumlah
Pekerjaan diselesaikan menurut target waktu yang telah ditetapkan.	10	33	24	3	-	70
Prosentase	14%	47%	34%	5%	0	100%
Memiliki sikap serta kesadaran yang tinggi dan menunjukkan rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya.	30	27	11	2	-	70
Prosentase	43%	39%	16%	2%	0	100%

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa 61% responden selalu dan sering menyelesaikan pekerjaan menurut target waktu yang ditetapkan, 34% kadang-kadang dan 5% tidak pernah. Kemudian 82% selalu dan sering memiliki sikap serta kesadaran yang tinggi dan menunjukkan rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya, 16% kadang-kadang dan 2% tidak pernah.

Tabel. 4.20. Klasifikasi jawaban responden mengenai kinerja karyawan dengan unsur disiplin kerja :

Jawaban Responden	SS	ST	RG	TS	STS	Jumlah
Disiplin adalah faktor penting untuk menyelesaikan pekerjaan.	41	26	3	-	-	70
Prosentase	59%	37%	4%	0	0	100%



Dari tabel tersebut dapat diketahui mayoritas 96% menyatakan bahwa disiplin adalah factor penting untuk menyelesaikan pekerjaan.

Tabel. 4.21. Klasifikasi jawaban responden mengenai kinerja karyawan dengan unsur prakarsa :

Jawaban Responden	SS	ST	RG	TS	STS	Jumlah
Memiliki inisiatif yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.	23	21	24	2	-	70
Prosentase	33%	30%	34%	3%	0	100%

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa 63% responden selalu dan sering memiliki inisiatif yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, 34% kadang-kadang dan 3% tidak pernah.

Tabel. 4.22. Klasifikasi jawaban responden mengenai kinerja karyawan dengan unsur pengabdian :

Jawaban Responden	SS	ST	RG	TS	STS	Jumlah
Lebih mengutamakan kepentingan lembaga diatas kepentingan pribadi.	10	26	28	4	2	70
Prosentase	14%	37%	40%	6%	3%	100%

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa 51% responden selalu dan sering lebih mengutamakan kepentingan lembaga diatas kepentingan pribadi, 40% kadang-kadang dan 9% tidak pernah.

Tabel. 4.23. Klasifikasi jawaban responden mengenai kinerja karyawan dengan unsur pengembangan :

Jawaban Responden	SS	ST	RG	TS	STS	Jumlah
Memiliki kemauan untuk berkembang guna meningkatkan kemampuan diri dalam mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi.	25	24	19	2	-	70
Prosentase	36%	34%	27%	3%	0	100%

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa 70% responden selalu dan sering memili kemauan untuk berkembang guna meningkatkan kemampuan diri dalam mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi, 27% ragu-ragu dan 3% tidak pernah.

Tabel. 4.24. Klasifikasi jawaban responden mengenai kinerja karyawan dengan unsur perilaku kerja :

Jawaban Responden	SS	ST	RG	TS	STS	Jumlah
Bekerja tuntas menjadi budaya kerja.	27	36	6	1	-	70
Prosentase	39%	51%	9%	1%	0	100%
Prosedur kerja digunakan sebagai pedoman untuk menjaga kualitas hasil kerja.	18	29	17	2	4	70
Prosentase	26%	41%	24%	3%	6%	100%

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa 90% responden menyatakan bahwa bekerja tuntas menjadi budaya kerja, 9% ragu-ragu dan 1% tidak pernah. Kemudian 67% responden selalu dan sering menggunakan prosedur kerja sebagai pedoman untuk menjaga kualitas hasil kerja, 24% kadang-kadang dan 9% tidak pernah.

#### 4.5. Hasil Pengujian Hipotesis

##### 4.5.1. Hasil Uji Hipotesis Pertama

Hasil uji hipotesis pertama yaitu : gaya kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Universitas Islam As-Syafi'iyah. Dari hasil pengujian hipotesis didasarkan dengan cara melihat secara langsung koefisien  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  atau dapat juga dengan cara melihat koefisien signifikansi

(probabilitas), jika koefisien signifikansi (*p value*) < 0,05 maka model tersebut signifikan untuk memprediksi hipotesis tentang pengaruh variable independent, namun jika (*p value*) > 0,05, maka model regresi tersebut tidak signifikan untuk menjelaskan pengaruh variable independent terhadap variable dependen secara simultan.

#### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	459.531	2	229.765	6.700	.002 <sup>a</sup>
	Residual	2297.612	67	34.293		
	Total	2757.143	69			

a. Predictors: (Constant), KOMPENSA, GAYA\_KEP

b. Dependent Variable: MOTVASI

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.658	4.638		6.395	.000
	GAYA_KEP	.192	.075	.290	2.562	.013
	KOMPENSA	.273	.129	.239	2.112	.038

a. Dependent Variable: MOTVASI

Berdasarkan tabel hasil pengujian analisis regresi linear berganda tersebut, dapat dikemukakan sebagai berikut :

Untuk membuktikan hipotesis pertama bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Universitas Islam As-Syafi'iyah, digunakan uji F. Uji F dilakukan dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  pada taraf nyata ( $\alpha$ ) = 0,05.

Pada ANOVA diperoleh nilai  $F_{hitung} = 6.700$  dengan  $p = 0.002$  dan nilai  $F_{tabel} = 4.95$  sehingga nilai  $F_{hitung} >$  dari nilai  $F_{tabel}$  atau  $p < 0.05$ , berarti koefisien regresi berganda signifikan atau dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja pada taraf kepercayaan 95%. Dengan demikian hipotesis pertama dapat diterima.

Pada koefisien regresi berganda diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$\hat{Y} = 29,658 + 0,192 X_1 + 0,273 X_2$$

Nilai B Constant = 29,658 menyatakan bahwa jika gaya kepemimpinan dan kompensasi di abaikan, maka skor motivasi kerja sebesar 29,658. Selanjutnya jika ada perubahan satu satuan skor gaya kepemimpinan (X1) dan kompensasi (X2) akan diikuti perubahan nilai motivasi kerja (Y) sebesar 0,192 kali X1 ditambah 0,273 kali X2.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.408 <sup>a</sup>	.167	.142	5.8560

a. Predictors: (Constant), KOMPENSA, GAYA\_KEP

b. Dependent Variable: MOTIVASI

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa koefisien korelasi berganda (R) bernilai 0.408 setelah dikonsultasikan dengan tabel R pada df 70 dan  $\alpha$  0,05 adalah 0.235, maka variable gaya kepemimpinan (X1) dan kompensasi (X2) secara bersama-sama berkorelasi positif secara signifikan, dimana nilai pengaruhnya sedang dengan arah positif.

*R Square* (koefisien determinasi) nilainya sebesar 0,167 yang berarti 16,7% dari total variasi motivasi kerja (Y1) dipengaruhi oleh variable gaya kepemimpinan (X1) dan kompensasi (X2). Sisanya sebesar 83,3% disebabkan oleh factor-faktor lain seperti : lingkungan pekerjaan, hubungan dengan teman sekerja, jenis pekerjaan, kondisi kerja, pengawasan, promosi jabatan dan lain-lain.

#### 4.5.2. Hasil Uji Hopotesis Kedua

Hasil uji hipotesis kedua yaitu : gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Universitas Islam A-Syafi'iyah dimana variable kompensasi sebagai variable control.

### Partial Corr

PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS - - -

Controlling for.. KOMPENSASI

	GAYA_KEP	MOTIVASI
GAYA_KEP	1.0000 ( 0) P= .	.2988 ( 67) P= .013
MOTIVASI	.2988 ( 67) P= .013	1.0000 ( 0) P= .

(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

Dari hasil uji di atas, secara parsial variable gaya kepemimpinan (X1) memiliki nilai koefisien probabilitas (p-value) 0,013, berarti variable gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karena nilai koefisien probabilitas  $p < 0,05$ . Selanjutnya pengaruh antara variable gaya kepemimpinan dengan variable motivasi kerja ditunjukkan pula oleh koefisien korelasi parsialnya yaitu sebesar 0,2988 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif tetapi rendah.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka hipotesis kedua yang mengatakan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja dapat diterima.

### 4.5.3. Hasil Uji Hipotesis Ketiga

Hasil uji hipotesis ketiga yaitu : kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Universitas Islam A-Syafi'iyah dimana variable gaya kepemimpinan sebagai variable control.

#### Partial Corr

```

PARTIAL CORRELATION COEFFICIENTS  - - -
Controlling for..      GAYA_KEPEMIMPINAN

                        KOMPENSA    MOTIVASI
KOMPENSA      1.0000      .2498
                (    0)      (    67)
                P= .          P= .038

MOTIVASI      .2498      1.0000
                (    67)      (    0)
                P= .038      P= .
(Coefficient / (D.F.) / 2-tailed Significance)

```

" . " is printed if a coefficient cannot be computed

Dari hasil uji di atas, secara parsial variable kompensasi (X2) memiliki nilai koefisien probabilitas (*p-value*) 0.038, berarti variable kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karena nilai koefisien probabilitas  $p < 0.05$ . Selanjutnya pengaruh antara variable kompensasi dengan variable motivasi kerja ditunjukkan pula oleh koefisien korelasi parsialnya yaitu sebesar 0.2498 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif tetapi rendah.



Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka hipotesis ke tiga yang mengatakan kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap motivasi kerja dapat diterima.

#### 4.5.4. Hasil Uji Hipotesis Keempat

Hasil uji hipotesis keempat yaitu : motivasi kerja (Y1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y2).

Untuk mengetahui kebenaran hipotesis ini dilakukan perhitungan secara komputasi melalui SPSS 13,0 diperoleh sebagai berikut :

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.775 <sup>a</sup>	.600	.594	3.6822

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI

b. Dependent Variable: KINERJA

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa koefisien korelasi bernilai 0.775, maka variable motivasi kerja berkorelasi positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana nilai pengaruhnya kuat dengan arah positif.

*R Square* (koefisien determinasi) nilainya sebesar 0.600 yang berarti 60% dari total variasi kinerja pegawai (Y2) dipengaruhi oleh

variable motivasi kerja (Y1). Sisanya sebesar 40% disebabkan oleh faktor-faktor lain yang tidak dilakukan penelitian. Variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh motivasi kerja melalui persamaan  $Y = 11.496 + 0.709 X$ , menggambarkan hubungan yang memberi arti bahwa peningkatan satu unit motivasi kerja, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0.709 unit pada konstanta 11.496.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.496	3.285		3.499	.001
	MOTIVASI	.709	.070	.775	10.106	.000

a. Dependent Variable: KINERJA

Dengan perhitungan statistik uji t melalui komputasi, nilai t diperoleh angka 10.106, sedangkan pada  $t_{tabel}$  diperoleh angka 2,000. Oleh karena  $t_{hitung} >$  dari  $t_{tabel}$  atau  $10.106 > 2,000$ , atau p (lihat kolom sig.)  $0.000 < 0.05$ , maka hipotesis motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai terbukti dan dapat diterima.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kompensasi dengan motivasi kerja baik secara bersama-sama maupun secara parsial dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Secara keseluruhan kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dari hasil penelitian terungkap bahwa mayoritas 47% responden menyatakan gaya kepemimpinan yang di jalankan di Universitas Islam As-Syafi'iyah adalah gaya kepemimpinan partisipatif, dimana dari gaya tersebut mayoritas 58% menyatakan bahwa pemimpin selalu dan sering memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pimpinan.
2. Berdasarkan tanggapan responden mengenai kompensasi, yang terbanyak adalah 86% yang menyatakan gaji yang diterima tidak mencukupi kebutuhan keluarga, 61% menyatakan bahwa pemberian insentif kepada pegawai yang berperan langsung tidak diberikan setelah pekerjaan selesai, dan 90% responden menyatakan bahwa pemberian tunjangan kepada pegawai tidak sesuai dengan perkembangan kebutuhan di masa kini.
3. Berdasarkan tanggapan responden mengenai motivasi kerja dengan unsur intrinsik, mayoritas responden (89%) menyatakan bahwa bekerja adalah sesuatu yang menyenangkan. Tanggapan responden mengenai motivasi kerja

- dengan unsur motivasi ekstrinsik adalah 75% menyatakan selalu dan sering bekerja dengan baik untuk mencapai karir yang lebih baik di masa datang .
4. Berdasarkan tanggapan responden mengenai kinerja pegawai, bahwa mayoritas pegawai (90%) menyatakan kualitas hasil kerja menjadi ukuran kualitas sumberdaya manusia, (96%) menyatakan disiplin adalah faktor penting untuk menyelesaikan pekerjaan
  5. Terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi secara bersama-sama terhadap motivasi kerja pegawai Universitas Islam As-Syafi'iyah yang diperlihatkan oleh koefisien korelasi berganda sebesar 0,408, menunjukkan nilai hubungan atau pengaruh yang positif dan sedang. Sedangkan *R square* sebesar 0,167 yang berarti 16,7% dari total variasi motivasi kerja disebabkan oleh variable gaya kepemimpinan dan kompensasi sedangkan sisanya 83,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar gaya kepemimpinan dan kompensasi.
  6. Hasil analisa regresi berganda diperoleh persamaan estimasi :  

$$Y = 29,658 + 0,192 X_1 + 0,273 X_2$$
yang berarti bahwa setiap terjadi perubahan pada satu satuan skor variable  $X_1$  dan pada Variabel  $X_2$  akan diikuti perubahan skor pada variable  $Y$  sebesar 0,192 kali  $X_1$  dan 0,273  $X_2$  pada konstanta 29,658.
  7. Terdapat hubungan dan pengaruh yang rendah secara parsial antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja yang diperlihatkan oleh koefisien korelasi parsial sebesar 0,2988.

8. Terdapat hubungan dan pengaruh yang rendah secara parsial antara kompensasi dengan motivasi kerja yang diperlihatkan oleh koefisien korelasi parsial sebesar 0,2498.
9. Terdapat hubungan dan pengaruh yang kuat antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai Universitas Islam As-Syafi'iyah yang diperlihatkan oleh koefisien korelasi sederhana sebesar 0,775. Sedangkan *R square* sebesar 0,600 yang berarti 60% dari total variasi kinerja pegawai disebabkan oleh variable motivasi kerja. Sisanya sebesar 40% disebabkan oleh faktor-faktor lain.

## 5.2. Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan antara lain sebagai berikut :

1. Untuk dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai di Universitas Islam As-Syafi'iyah, dapat dilakukan dengan melalui peningkatan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi.
2. Diharapkan pimpinan Universitas Islam As-Syafi'iyah merespon atau menindaklanjuti hasil penelitian ini dengan kemauan untuk melakukan perubahan dan evaluasi yang berkaitan dengan sistem kompensasi dalam rangka peningkatan motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.
3. Untuk mendukung kebijakan tentang sistem kompensasi tersebut, hendaknya seluruh pegawai meningkatkan loyalitas, tanggung jawab, meningkatkan team work yang solid antar bagian atau unit kerja, serta secara bersama-sama mempunyai semangat dan komitmen untuk meningkatkan jumlah penerimaan mahasiswa baru dari tahun ke tahun.
4. Terdapat variabel lain di luar gaya kepemimpinan dan kompensasi yang mempengaruhi motivasi kerja seperti ; lingkungan kerja, komitmen, loyalitas, promosi dan lain-lain. Oleh karena itu, variabel-variabel tersebut merupakan rekomendasi bagi peneliti lain untuk ditindaklanjuti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi V, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Armstrong Michael, 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Buku Portofolio Universitas Islam As-Syafi'iyah Jakarta, 2000, UIA Press, Jakarta
- Dessler, Gary, 1997, *Human Resource Management*, Seventh Edition, Prentice-Hall, Inc, USA.
- Flippo, Edwin B., 1993, *Manajemen Personalia*, Terjemahan, Edisi Keenam, Erlangga, Jakarta.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1985, *Organisasi*, Terjemahan, Edisi Kelima Jilid 1, Erlangga, Jakarta.
- Handoko, T Hani, Jamaludin Ancok, 2002, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Books, Yogyakarta
- Handoko, T. Hani, 1998, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hasan, M. Iqbal, 2003, *Pokok-Pokok Materi Statistik 2 (Statistik Inferensif)*, Edisi Kedua, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi aksara, Jakarta.
- Kinard, Jerry, 1988, *Management*, D.C. Heath and Company, USA.
- Marnoso, 2004, Pengaruh Gaya dan Situasi Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pada Bagian Tata Usaha Biro Kepegawaian Sekretaris Jendral Depdiknas, *Jurnal Widya Ekonomika*, No 2 Tahun VI, hal 48-52.
- Mathis, Robert L. dan Jackson John H., 2000, *Human Resource Management*, ninth edition, South-Western College Publishing, USA

- Moekijat, 1995, *Manajemen Personalialia Dan Sumberdaya Manusia*, Mandar Maju, Bandung.
- Moekijat, 2001, *Dasar-Dasar Motivasi*, Pionir Jaya, Bandung.
- Nawawi, Hadari, ., 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta
- Prabu Mangku Negara, A. Anwar, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung
- Rahayu, Atiek Sutji, 2004, *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Serta Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Administrasi di Universitas Widyagama Malang*, Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Bisnis, Volume 2 No. 3, Hal 225-257.
- Rietveld, Piet., Sunaryanto, Lasmono Tri, 1994, *87 Masalah Pokok Dalam Regresi Bergnda*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P., 2003, *Perilaku Organisasi, Edisi Indonesia*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Ruky, Achmad S., 2004, *Sistem Manajemen Kinerja (Panduan Praktis Untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Rustam dan Budiantono, Bambang, 2005, *Pengaruh Perilaku Pemimpin dan Komitmen Serta Diklat Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. X*, Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Bisnis, Volume 3, Nomor 2, Hal 319-339.
- Ruvendi, Ramlan, 2005, *Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Balai Besar Industri Hasil Pertanian Bogor*, Jurnal Ilmiah Binaniaga, Vol 01 NO. 1, Hal 17-26.
- Sitorus, Gindo Sagi, Studi Korelasional antara Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Pejabat Eselon IV, Survei di Dinas Sosial, Propinsi DKI Jakarta, Jurna Widya Ekonomika, No. 2, Tahun VI, hal 40-47.
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward. & Gilbert JR., 1996, *Manajemen, Jilid 2*, Edisi 6, Prentice Hall, Inc, USA
- Sudjana, 1992, *Metode Statistik*, Tarsito, Bandung



- Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Ketiga, Alfabeta, Bandung.
- Supranto. J, 1983, *Statistik Teori dan Aplikasi*, Jilid 2 edisi ketiga, Erlangga, Jakarta.
- Swastha DH, Basu, 2000, *Azas-Azas Manajemen Modern*, Liberty, Yogyakarta.
- Thoah, Miftah, 2003, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Aplikasinya*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Triton P.B., 2006, *SPSS 13.0 Terapan Riset Statistik Parametrik*, Andi, Yogyakarta.
- Werther, William B., JR dan Davis, Keith, 1993, *Human Resources And Personnel Management*, fourth edition, McGraw-Hill, Inc, USA
- Yukl, Gary, 2005, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terjemahan, Edisi Kelima, PT. Indeks, Jakarta.

Jakarta,

2006

Kepada Yth,

Bapak/Ibu/Sdr .....

di

Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Semoga Bapak/Ibu/Sdr dalam keadaan sehat walafiat dan dapat menjalankan aktivitas sehari-hari sesuai dengan rencana. Amien

Bersama ini saya sampaikan, bahwa dalam rangka penyusunan tesis pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kusuma Negara konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, mengenai "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Interaksi SDM di Universitas Islam As-Syafi'iyah)", dimohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner berikut ini.

Kerahasiaan identitas Bapak/Ibu/Sdr dari hasil penelitian ini dijamin dan hanya dipergunakan untuk kepentingan akademis dan sumbangan pemikiran bagi Universitas Islam As-Syafi'iyah.

Atas kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk membantu serta mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Yayan Hendayana, SE.

## KUESIONER

### PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN

(Studi Kasus Interaksi SDM di Universitas Islam As-Syafi'iyah)

#### PERNYATAAN-PERNYATAAN ANGKET

##### A. Data Personal

1. Nama Lengkap : .....
2. Jenis Kelamin : .....
3. Status Pegawai : Dosen / Karyawan
4. Lama Bekerja di UIA : .....
5. Pendidikan Terakhir : .....

##### B. Instrumen Gaya Kepemimpinan

1. Pemimpin Anda menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

2. Pemimpin Anda memberitahukan tentang apa yang harus dan bagaimana cara mengerjakan pekerjaan

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

3. Pemimpin Anda menetapkan hubungan yang jelas tentang garis-garis komando

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

4. Pemimpin Anda mengatakan kepada para pegawai bagaimana caranya mendapatkan hadiah

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

5. Pemimpin Anda menggunakan hadiah dan hukuman untuk mengontrol para pegawai

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

6. Pemimpin Anda menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat pegawai

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

7. Pemimpin Anda berupaya mengembangkan sifat bersahabat

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

8. Pemimpin Anda memberi kesempatan kepada para pegawai untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

9. Pemimpin Anda memperhatikan konflik-konflik yang terjadi pada anggota kelompok pegawai

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

10. Pemimpin Anda menekankan hubungan antar pribadi kepada para pegawai

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

11. Pemimpin Anda mengajak anggota kelompok bersama-sama merumuskan tujuan

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

12. Pemimpin Anda bekerja sama dengan anggota kelompok untuk menyusun tugasnya masing-masing

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

13. Pemimpin Anda menggunakan partisipasi dari anggota kelompok untuk kelancaran komunikasi antar pegawai

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

14. Pemimpin Anda memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mendiskusikan masalah-masalah dengan pimpinan

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

15. Pemimpin Anda memberikan perhatian kepada kelompok yang tidak sukses dalam bekerja

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

16. Pemimpin Anda menerapkan tujuan yang harus dicapai oleh bawahannya

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

17. Pemimpin Anda menekankan penyelesaian tugas sesuai waktu yang telah ditetapkan

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

18. Pemimpin Anda menetapkan sasaran yang menantang kepada bawahannya

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

19. Pemimpin Anda mencari perbaikan kinerja dari bawahannya

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

20. Pemimpin Anda memperlihatkan keyakinan bahwa bawahan akan mencapai standar yang tinggi

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

### C. Instrumen Kompensasi

1. Gaji yang Bapak/Ibu/Sdr terima sudah sesuai dengan peraturan tentang system penggajian

Sangat Sesuai	Sesuai	Ragu-ragu	Tidak Sesuai	Sangat Tidak Sesuai
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

2. Gaji yang Bapak/Ibu/Sdr terima sudah sesuai dengan pangkat/golongan Anda

Sangat Sesuai	Sesuai	Ragu-ragu	Tidak Sesuai	Sangat Tidak Sesuai
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

3. Gaji yang Bapak/Ibu/Sdr terima dapat mencukupi kebutuhan keluarga

Sangat Sesuai	Sesuai	Ragu-ragu	Tidak Sesuai	Sangat Tidak Sesuai
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

4. Bapak/Ibu/Sdr selalu menerima gaji tepat waktunya (selalu pada tanggal 1 awal bulan)

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

5. Bapak/Ibu/Sdr mengharapkan kenaikan golongan dan kenaikan gaji secara berkala sesuai peraturan

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

6. Bapak/Ibu/Sdr sangat mengharapkan dapat menerima insentif selain gaji tetap

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

7. Informasi mengenai peraturan pemberian insentif kepada pegawai sudah dikomunikasikan dan bersifat transparan

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

8. Pemberian insentif kepada pegawai sudah mengacu pada azas pemerataan

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

9. Pemberian insentif kepada pegawai sudah mengacu pada azas proporsional

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

10. Pemberian insentif kepada pegawai yang berperan langsung, langsung diberikan setelah pekerjaan selesai

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

11. Tunjangan yang diberikan sudah memuaskan kebutuhan nyata

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

12. Program tunjangan sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan yang bermacam-macam

Sangat Sesuai	Sesuai	Ragu-ragu	Tidak Sesuai	Sangat Tidak Sesuai
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

13. Penjelasan mengenai pemberian tunjangan dilakukan secara transparan kepada semua pegawai

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

14. Besarnya pemberian tunjangan kepada pegawai sudah dilakukan berdasarkan golongan/pangkat

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

15. Pemberian tunjangan kepada pegawai sudah sesuai dengan perkembangan kebutuhan dimasa kini

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

#### D. Instrumen Motivasi Kerja

1. Setiap pekerjaan atau tugas dilakukan dengan serius.

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

2. Mengerjakan pekerjaan atau tugas tidak terpengaruh dengan gaya kepemimpinan.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

3. Pekerjaan atau tugas dilakukan tanpa keterpaksaan.

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

4. Melaksanakan suatu pekerjaan adalah untuk mencapai kesuksesan.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

5. Bekerja adalah sesuatu yang menyenangkan.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

6. Biasanya dalam melakukan pekerjaan jauh lebih banyak dari yang ditetapkan.

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

7. Jika melakukan suatu pekerjaan yang sulit, selalu mencobanya beberapa kali sebelum menyerah.

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

8. Bekerja secara baik karena ingin mendapatkan gaji atau upah yang lebih tinggi.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------



9. Melakukan suatu pekerjaan yang lebih baik dari pada orang lain.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

10. Mencapai posisi yang lebih tinggi dalam pekerjaan merupakan hal yang sangat penting.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

11. Setiap tugas yang diberikan oleh atasan dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

12. Bekerja dengan baik untuk mencapai karir yang lebih baik di masa datang.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

13. Karena adanya rasa aman dan perlindungan, maka pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

## E. Instrumen Kinerja Pegawai

1. Mutu hasil kerja menjadi prioritas

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

2. Kualitas hasil kerja menjadi ukuran kualitas sumberdaya manusia.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

3. Hasil kerja sesuai dengan tujuan lembaga.

Sangat Sesuai	Sesuai	Ragu-ragu	Tidak Sesuai	Sangat Tidak Sesuai
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

4. Pekerjaan diselesaikan menurut target waktu yang telah ditetapkan.

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

5. Memiliki sikap serta kesadaran yang tinggi dan menunjukkan tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya.

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

6. Disiplin adalah factor penting untuk menyelesaikan pekerjaan

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

7. Memiliki inisiatif yang tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

8. Lebih mengutamakan kepentingan lembaga diatas kepentingan pribadi.

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

9. Memiliki kemauan untuk berkembang guna meningkatkan kemampuan diri dalam mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi.

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

10. Bekerja tuntas menjadi budaya kerja

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
---------------	--------	-----------	--------------	---------------------

11. Prosedur kerja digunakan sebagai pedoman untuk menjaga kualitas hasil kerja.

Selalu	Sering	Kadang-kadang	Hampir tidak pernah	Tidak pernah
--------	--------	---------------	---------------------	--------------

**LAMPIRAN - LAMPIRAN**