



ANALISIS KINERJA PEGAWAI YANG DIPENGARUHI OLEH VARIABEL MOTIVASI, KOMPENSASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN PADA SEKRETARIAT KPU KABUPATEN PULANG PISAU DAN KABUPATEN KAPUAS

Rakhmadi Nor

Program Pascasarjana STIA Bina Banua Banjarmasin

rakhmadi.nor@aol.com

Anhar Yani

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bina Banua Banjarmasin

anhar.yani@stiabinabanuabjm.ac.id

Singgih Priono

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bina Banua Banjarmasin

singgih.priono@stiabinabanuabjm.ac.id

Abstract

This study aims to test and prove empirically the influence of motivation, compensation, and leadership style on the performance of officials sekertariat KPU Regency Pulang Pisau and Kapuas District. The population in this research is civil servant at Secretariat of Regency KPU of Pulang Pisau and Secretariat of KPU of Kapuasyaitu Regency as many as 30 people and Determination of sample in this research use saturated sampling technique or census sampling which mean all member of population used to be sample (Sugiono, 2015: 156) thus, the sample in this study is as many as 30 (thirty) people. The collected data was analyzed by Partial Least Square (PLS) analysis. The results of this study indicate that (1) Motivation has an influence on Performance officers sekertariat KPU Regency Pulang Pisau and Kapuas District. (2) Compensation affects the performance of officials sekertariat KPU Regency Pulang Pisau and Kapuas District, (3) Leadership Style affecting Performance of officials sekertariat KPU Regency Pulang Pisau and Kapuas District, (4) Motivation has greater influence than compensation and Leadership Style in affecting employee performance sekertariat KPU Regency Pulang Pisau and Kapuas District.

Keywords: *Employee Performance, Motivation, Compensation, and Leadership Style*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan secara empiris pengaruh motivasi, kompensasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sekertariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Kabupaten Kapuas. Populasi dalam penelitian ini adalah PNS pada Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuasyaitu sebanyak 30 orang dan Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh atau sampling sensus yang berarti semua anggota populasi digunakan untuk menjadi sampel (Sugiono, 2015 : 156), dengan demikian maka yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 30 (tiga puluh) orang. Data yang telah terkumpul dianalisis dengan analisis Partial Least Square (PLS). Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Motivasi memiliki pengaruh pada Kinerja pegawai sekertariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Kabupaten Kapuas. (2) Kompensasi mempengaruhi Kinerja pegawai sekertariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Kabupaten Kapuas, (3) Gaya Kepemimpinan mempengaruhi Kinerja pegawai sekertariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Kabupaten Kapuas, (4) Motivasi memiliki pengaruh lebih besar dari kompensasi dan Gaya Kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja pegawai sekertariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Kabupaten Kapuas.

Kata kunci : *Kinerja Pegawai, Motivasi, Kompensasi, dan Gaya Kepemimpinan*



PENDAHULUAN

Komisi Pemilihan Umum (KPU) sebagai sebuah organisasi/ lembaga pemerintah yang memiliki tugas sebagai lembaga penyelenggara pemilihan umum (pemilu) sebagaimana yang diamanahkan didalam Undang-Undang Dasar(UUD) Negara Republik Indonesia Tahun 1945 sebagaimana tertuang dalam Pasal 22E ayat (5) yang berbunyi bahwa “pemilihan umum diselenggarakan oleh suatu komisi pemilihan umum yang bersifat nasional, tetap dan mandiri”.

Penyelenggaraan Pemilu secara langsung, umum, bebas, rahasia, jujur, adil dan berkualitas dapat terwujud apabila dilaksanakan oleh penyelenggara pemilu yang mempunyai komitmen yang kuat atas integritas dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Dalam Rencana Strategis KPU Tahun 2015 - 2019, KPU memiliki visi yang menunjukkan jati diri dan fungsi serta tujuan dalam menyelenggarakan Pemilu, yaitu: “Terwujudnya KPU sebagai Penyelenggara Pemilu yang memiliki integritas, profesional, mandiri transparan dan akuntabel demi terciptanya demokrasi di Indonesia yang berkualitas berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia”.

Potensi setiap sumber daya manusia yang ada harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal, maka organisasi harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan pegawai untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara maksimal. Pegawai diharapkan berperan aktif dalam berbagai kegiatan pengembangan organisasi. Tujuan organisasi hanya dapat dicapai jika pegawai menunjukkan kegairahan dalam bekerja, bersedia memberikan kemampuan yang optimal untuk mengerjakan pekerjaan dan berkeinginan untuk mencapai prestasi kerja sehingga kualitas kerja meningkat. Semakin meningkatnya kualitas kinerja pegawai maka akan berdampak kepada peningkatan kinerja organisasi.

Kasmir (2015 : 182) mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja dibagi kedalam dua jenis yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang, sedangkan kinerja organisasi merupakan hasil kerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja karyawan yang merupakan kinerja individu yang akan mendorong kinerja organisasi. Menurut Kasmir (2015 : 189) ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan, diantara faktor-faktor tersebut adalah motivasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan.

Dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia yang sesuai dengan yang diharapkan diatas maka KPU berusaha untuk membangun aspek kepemimpinan yang kuat. Jajaran Pimpinan lembaga KPU dari tingkat KPU Pusat sampai tingkat terendah yaitu KPU Kabupaten/ Kota dituntut untuk memiliki komitmen dan visi yang kuat untuk membawa KPU ke arah yang lebih baik dengan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan budaya kerja organisasi yang produktif sehingga dapat meningkatkan motivasi dan komitmen kerja yang tinggi bagi seluruh pegawai (Renstra KPU Tahun 2015-2019).

Selain fokus pada aspek kepemimpinan, upaya lainnya yang dijalankan untuk meningkatkan kinerja pegawai KPU adalah dengan program kompensasi, baik yang



bersifat finansial yaitu melalui pemberian tunjangan kinerja kepada PNS dan juga kompensasi yang bersifat non finansial yaitu pemberian fasilitas kerja yang memadai kepada pegawai, yang kesemuanya itu bertujuan agar pegawai memiliki motivasi yang baik dan menunjukkan kegairahan dalam bekerja, bersedia memberikan kemampuan yang optimal untuk mengerjakan pekerjaan dan berkeinginan kuat untuk mencapai prestasi kerja yang berkualitas.

Namun upaya-upaya yang telah dijalankan tersebut diatas dalam prakteknya yang terjadi pada Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas masih banyak terdapat kendala dan permasalahan serta belum menunjukkan hasil yang maksimal dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dari pengamatan penulis, kinerja pegawai yang ada pada Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas masih tidak maksimal dan tidak sesuai dengan apa yang diharapkan, hal tersebut dapat terlihat dari banyaknya pekerjaan yang tidak dapat selesai tepat waktu sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan, sehingga sering mendapat surat teguran/ peringatan dari KPU Provinsi Kalimantan Tengah dan KPU RI. Belum maksimalnya kinerja tersebut disebabkan karena beberapa faktor, diantaranya yaitu rendahnya motivasi pegawai dalam bekerja, hal ini terlihat dari adanya pegawai yang datang ke kantor hanya untuk mengisi daftar hadir, tanpa melakukan hal-hal yang produktif sebagaimana yang menjadi tugas dan kewajibannya tetapi malah melakukan hal yang tidak produktif seperti : mengobrol, membaca koran, bermain internet, menonton film dan mendengar musik, serta kurang ada inisiatif dari pegawai untuk melakukan pekerjaan dan selalu menunggu perintah dari atasan untuk melakukan tugas-tugas yang sudah kewajibannya.

Salah satu faktor yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja adalah motivasi. Menurut Wayne F. Cascio didalam Danang Sunyoto (2015:11) motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan dan memenuhi kebutuhannya. Perilaku seseorang dipengaruhi dan dirangsang oleh keinginan, pemenuhan kebutuhan serta tujuan dan kepuasannya. Rangsangan timbul dari dalam dan dari luar. Rangsangan ini akan menciptakan dorongan pada seorang untuk melakukan aktivitas. Motivasi menjadi penting karena dengan motivasi diharapkan setiap karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktifitas dan prestasi kerja yang tinggi. Dengan adanya motivasi maka akan mendorong semangat kerja seseorang agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya guna mencapai tujuan organisasi.

Menurut penelitian Media Septidira, Ridwan Nurazi, Nasution (2013) yang dilakukan pada pegawai Sekretariat KPU se Provinsi Bengkulu menunjukkan bahwa motivasi adalah salah satu faktor yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Permasalahan lainnya yang dihadapi adalah sistem pemberian tunjangan kinerja sebagai salah satu bentuk kompensasi yang diberikan kepada PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau yang tidak didasarkan pada pencapaian kinerja PNS dan penetapan grade besaran tunjangan kinerja belum didasarkan pada beban kerja atau bobot pekerjaan yang diemban, namun hanya didasarkan pada tingkatan pangkat, jabatan dan pendidikan sehingga PNS kurang termotivasi untuk bekerja secara maksimal karena berpikiran baik buruknya pekerjaan tidak akan mempengaruhi besaran tunjangan kinerja yang akan diterimanya. Sistem penghitungan tunjangan kinerja hanya mengaitkan dengan



tingkat kedisiplinan dalam bentuk laporan kehadiran (absensi), sehingga fokus para pegawai lebih condong pada tingkat kehadiran daripada meningkatkan kinerja.

Menurut Kasmir (2015 : 238) pemberian kompensasi yang adil dan wajar serta sesuai dapat meningkatkan kinerja karyawan. Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan terus meningkatkan kualitas kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya. Jika kompensasi dibayar secara wajar dan benar, maka karyawan akan senang dan bersemangat untuk bekerja, sehingga secara tidak langsung akan meningkatkan kualitas kerjanya dari semula kurang baik menjadi lebih baik lagi. Namun, jika kompensasi tidak dibayar secara wajar dan benar, maka hal sebaliknya akan terjadi.

Mangkunegara (2004 : 84) mengatakan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja serta hasil kerja yang memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh semangat. Dengan menerapkan sistem kompensasi yang baik dan adil maka pegawai akan puas dan senang dalam bekerja karena merasa tenaga dan pikiran yang telah diberikannya untuk organisasi dihargai dengan pantas dan layak sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja pegawai.

Dalam penelitian Janry Haposan (2012) mengemukakan bahwa kompensasi memberikan pengaruh terhadap perilaku pegawai. Ketika pegawai memiliki persepsi negatif atas kompensasi yang diterimanya, maka akan menimbulkan perilaku-perilaku negatif, seperti malas bekerja, tidak hadir dan keputusan untuk meninggalkan pekerjaan. Sebaliknya jika pegawai mempersepsikan kompensasi yang diterima memenuhi rasa keadilan, maka akan mendorong perilaku-perilaku positif, seperti rajin dalam bekerja, menunjukkan prestasi kerja yang baik, loyalitas dan memiliki komitmen yang kuat untuk berperan serta dalam mewujudkan tujuan-tujuan organisasi.

Faktor lainnya yang bernilai penting dalam meningkatkan kinerja pegawai selain motivasi kerja dan kompensasi adalah gaya kepemimpinan. Kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya tergantung pada pimpinan dan gaya kepemimpinannya. Namun permasalahan kepemimpinan yang terjadi adalah belum maksimalnya pembinaan dari jajaran pimpinan kepada bawahannya juga menjadi salah satu masalah peningkatan kinerja PNS. Pimpinan terkadang menerapkan perlakuan yang berbeda kepada pegawai, dengan lebih memprioritaskan beberapa pegawai dibanding pegawai yang lainnya sehingga menimbulkan kecemburuan diantara pegawai dan kurang tegasnya pimpinan dalam memberikan sanksi terhadap pegawai yang tidak disiplin dan berkinerja buruk, serta dalam pelaksanaan pekerjaan pimpinan tidak memberikan kepercayaan penuh dan terlalu mencampuri pekerjaan yang sebenarnya adalah porsi dari bawahan juga menjadi penyebab rendahnya kinerja PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisaudan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas.

Menurut Kartini Kartono (2009 : 14) keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung pada kepemimpinannya yaitu apakah kepemimpinan tersebut mampu menggerakkan semua sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana, dana, dan waktu secara efektif dan efisien serta terpadu dalam proses manajemen organisasi.

Menurut Stephens P. Robbins (2015 : 249) gaya kepemimpinan memiliki hubungan langsung terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang berorientasi karyawan akancenderung kepada produktivitas kelompok yang tinggi dan kepuasan kerja yang lebih



baik. Orang-orang menyukai bekerja untuk gaya kepemimpinan tertentu, termotivasi untuk bekerja dan berusaha lebih keras serta karena menyukai dan menghargai pemimpin tersebut, mereka memiliki kepuasan yang lebih tinggi.

Berangkat dari fenomena-fenomena dan pendapat para ahli serta hasil penelitian terdahulu sebagaimana diuraikan diatas tampaknya faktor motivasi, kompensasi dan gaya kepemimpinan menjadi aspek penting yang dapat menyebabkan permasalahan terkait peningkatan kinerja PNS pada Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisaudan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas. Untuk itu penelitian terhadap aspek-aspek tersebut dirasa penting untuk dilakukan agar dapat berguna dalam memberikan informasi tentang pengaruh motivasi pegawai, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja PNS pada Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisaudan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas.

Kinerja Pegawai

Para ahli manajemen memberikan berbagai pengertian tentang kinerja ini sesuai dengan sudut pandang mereka masing-masing dan juga berdasarkan pengalaman kerja yang langsung mereka alami dan rasakan. Diantara beberapa pengertian kinerja tersebut adalah menurut Wibowo didalam Ma'ruf Abdullah (2016:3) menyebutkan kinerja berasal dari kata performance yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Menurut Wirawan didalam Ma'ruf Abdullah (2016 : 3) kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanan kata dalam bahasa inggris adalah performance yang berarti keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Kasmir (2015 : 182) mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Sedangkan Robbins didalam Kasmir(2015:183), mendefinisikan kinerja sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (ability) dan motivasi (motivation) sehingga kinerja = f (A x M). Jika ada yang tidak memadai, kinerja itu akan dipengaruhi secara negatif

Menurut Wibowo (2013:101) mengemukakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya, terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya antara lain: (1) Kemampuan berdasar pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja dan kepuasan kerja, kepribadian, sikap dan perilaku; (2) Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi atau KPU Kabupaten Pulang pisau dan KPU Kabupaten Kapuas, yaitu: bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pegawai, bagaimana mereka memberi penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, dan bagaimana mereka mengembangkan serta memberdayakan pegawainya; (3) Sumber dana, bahan, peralatan, teknologi, dan mekanisme kerja yang berlangsung dalam organisasi; dan (4) Lingkungan kerja atau situasi kerja yang merupakan faktor lingkungan.

Berpijak dari berbagai pandangan para pakar di atas terdapat banyak variabel yang mempengaruhi pencapaian kinerja organisasi yaitu faktor kepemimpinan, faktor motivasi, faktor disiplin dan faktor kinerja dari sumber daya manusia dalam hal ini adalah



pegawai. Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2011:73) bahwa upaya peningkatan kinerja (performance) pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor, diantaranya :

1. Faktor individual, yang berupa kapasitas untuk mengerjakan sesuatu, terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
2. Faktor psikologis, berupa persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi, yang dapat membentuk keinginan mencapai sesuatu.
3. Faktor organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan (imbalan), struktur dan job design.

Motivasi

Menurut Berelson dan Steiner dalam Danang Sunyoto (2015:10), Motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah pada tercapainya tujuan organisasi. Menurut Wayne F. Cascio didalam Danang Sunyoto (2015:11) motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan dan memenuhi kebutuhannya. Menurut Stephen P. Robbins dan Judge (2015:127) motivasi adalah sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Teori motivasi yang digunakan sebagai landasan teoritis dalam penelitian ini adalah teori motivasi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Abraham Maslow dalam Danang Sunyoto (2015:11), yaitu teori hirarki kebutuhan. Teori yang dikemukakan Abraham Maslow ini menyatakan bahwa manusia ditempat kerjanya di motivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada didalam diri seseorang. Hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis
Kebutuhan Fisiologis yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk kedalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.
2. Kebutuhan Rasa Aman
Kebutuhan Rasa Aman adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk: (1) Kebutuhan akan keamanan jiwa di tempat pekerjaan; (2) Kebutuhan akan kemananan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam kerja.
3. Kebutuhan Sosial
Kebutuhan Sosial adalah kebutuhan untuk persahabatan, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat golongan, yaitu: (1) Kebutuhan akan diterima orang lain (sense of belonging); (2) Kebutuhan akan dihormati (sense of importance); (3) Kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal (sense of achievement); (4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta (sense of participation).
4. Kebutuhan Penghargaan



Kebutuhan Penghargaan adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

Sedangkan Jenis-jenis Motivasi meliputi Motivasi Positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja, Motivasi Negatif (Insentif negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut di hukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Kompensasi

Menurut William B. Werther dan Keith Davis didalam Kadarisman (2014:1) kompensasi adalah segala sesuatu yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya, baik berupa upah per jam ataupun gaji periodik yang didesain dan dikelola oleh bagian personalia. Upah atau gaji yang diterima seorang pegawai harus mendapat persetujuan dan dirumuskan oleh bagian personalia. Ivancevich didalam Kadarisman (2014:9) mengemukakan kompensasi adalah fungsi Human Resource Management yang berhubungan dengan setiap jenis reward yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Pegawai menukarkan tenaganya untuk mendapatkan reward finansial maupun non finansial.

Menurut Sunarto dalam Danang Sunyoto (2015:27) bahwa sistem kompensasi dibagi menjadi dua macam, yaitu Kompensasi Finansial dan kompensasi non financial. Kompensasi finansial adalah kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada pegawai yang bersangkutan, sedangkan kompensasi non financial adalah balas jasa yang diberikan organisasi atau perusahaan kepada pegawai bukan berbentuk uang, tetapi berwujud fasilitas.

Pada umumnya kompensasi yang adil akan memberikan banyak keuntungan bagi karyawan. Artinya perusahaan memberikan kompensasi yang layak bagi seluruh karyawannya. Keuntungan juga akan diperoleh oleh pihak manajemen sehingga pencapaian tujuan perusahaan akan dapat dicapai, karena salah satu sebabnya adalah pemberian kompensasi.

Dalam praktiknya pemberian dan penentuan jumlah kompensasi yang layak memiliki beberapa tujuan. Oleh karena itu, wajib bagi perusahaan untuk memberikan kompensasi yang wajar sesuai seperti yang telah dijelaskan sebelumnya.

Secara umum menurut Kasmir (2015:236) tujuan pemberian kompensasi meliputi Memberikan hak karyawan, Memberikan rasa keadilan, Memperoleh karyawan yang berkualitas, Mempertahankan karyawan, Menghargai karyawan, Pengendalian biaya,



Memenuhi peraturan pemerintah, Menghindari konflik. Jadi, dapat disimpulkan dengan memberikan sejumlah kompensasi banyak hal-hal positif yang diterima perusahaan dan karyawan. Pada akhirnya kompensasi akan memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan bagi karyawan yang merupakan hak mereka seharusnya mereka terima.

Bagi perusahaan dengan pemberian kompensasi juga memudahkan dan meringankan dalam pelaksanaan aktivitas pekerjaan mereka. Seluruh tujuan perusahaan akan mudah dicapai jika pemberian kompensasi kepada karyawannya dilakukan secara adil dan benar. Bahkan hal-hal yang bersifat negatif dapat diminimalkan.

Dalam praktiknya jika pemberian kompensasi tidak dilakukan secara benar maka, semua manfaat seperti yang dikemukakan di atas menjadi kebalikannya. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan memberikan kompensasi secara benar dan sesuai dengan peraturan, terutama juga dapat membandingkan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan pesaing.

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Menurut Indiro Gitosudarmo didalam Danang Sunyoto (2015:30) kepemimpinan adalah sebagai suatu proses memengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu .

Menurut Hersey dan Balncart didalam Danang Sunyoto (2015:31) Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom didalam Danang Sunyoto (2015:31) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik.

Berdasarkan pengertian gaya kepemimpinan menurut pakar diatas, maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan adalah (leadership styles) merupakan cara yang diambil seseorang dalam rangka mempraktekkan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan bukan suatu bakat, sehingga dapat dipelajari dan dipraktekkan dan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pimpinan terhadap pengikutnya, atau cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (didalam Danang Sunyoto, 2015 : 34) menyatakan bahwa perilaku pemimpin yang efektif tergantung pada tingkat kesiapan dari para bawahannya. Kesiapan



didefinisikan sebagai kemampuan dan kesediaan dari pengikut untuk menyelesaikan suatu tugas dari pemimpinnya.

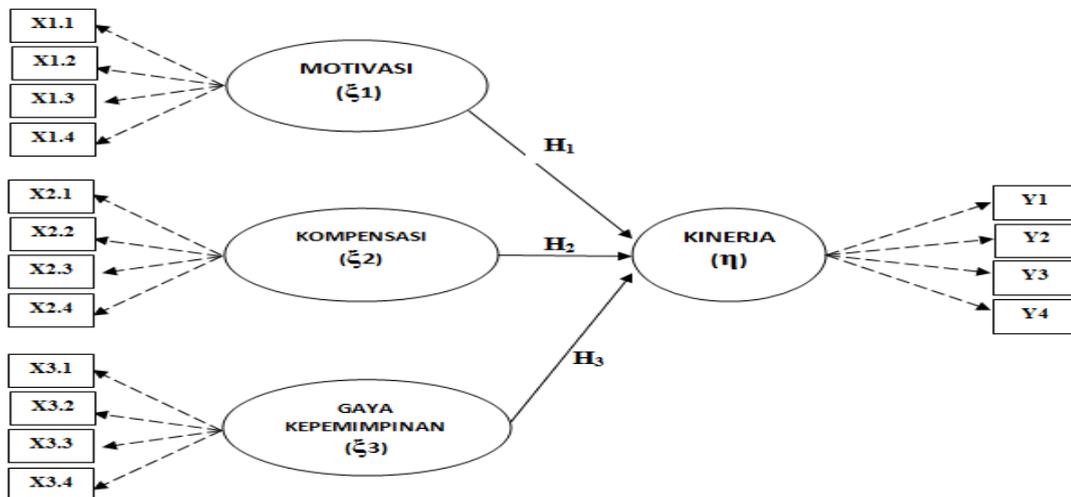
Paul Hersey dan Kenneth Blanchard membagi empat gaya kepemimpinan yaitu :

- a. Gaya konsultatif, Gaya konsultasi dicirikan oleh adanya pemimpin yang membatasi peranannya dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, di mana harus melakukan suatu tugas tertentu.
- b. Gaya partisipatif, dicirikan oleh adanya pemimpin dan bawahan yang saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah, dan yang dipimpin cukup mampu serta berpengetahuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada bawahan
- c. Gaya delegatif, dicirikan oleh adanya pemimpin yang banyak melibatkan bawahan untuk melaksanakan tugas sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum.
- d. Gaya instruktif, diicirikan pimpinan masih banyak memberikan pengarahan dan memberikan dukungan dalam keputusan melalui komunikasi dua arah.

Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya mampu mempengaruhi bawahannya tapi juga bisa menjamin bahwa orang-orang yang dipimpinnya dapat bekerja dengan seluruh kemampuan yang mereka miliki. Selain kemampuan pribadi, seorang pemimpin juga harus mampu membaca keadaan bawahan dan lingkungan yang menaunginya. Ada hal penting yang harus diketahui tentang bawahan adalah kematangan mereka, karena ada hubungan langsung antara gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dengan tingkat kematangan bawahan agar pemimpin memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Hal tersebut diperlukan guna mengetahui gaya kepemimpinan seperti apa yang sebaiknya diterapkan dalam mendorong tumbuh dan berkembangnya partisipasi yang seluas-luasnya dari seluruh bawahan. Menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

Kerangka Konsep Penelitian

Berdasarkan pada kerangka teoritis maka dapat digambarkan model konsep penelitian yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini sebagaimana yang nampak pada Gambar berikut.



Hipotesis Penelitian.

Hipotesis penelitian ini akan menggambarkan hubungan antar variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Hipotesis 1 :“Motivasi berpengaruh terhadap kinerja PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas”.

Hipotesis 2 :“Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas”.

Hipotesis 3 : “Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas”.

Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan, tujuan penelitian yang hendak dicapai dan menguji hipotesis. Metode penelitian utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif inferensial dengan menggunakan tinjauan literatur dan wawancara dengan para responden.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah sebanyak 30 orang.

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh atau sampling sensus yang berarti semua anggota populasi digunakan untuk menjadi sampel (Sugiono, 2015 : 156), dengan demikian maka yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 30 orang.

Metode Pengumpulan Data

Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini dikumpulkan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui Kuesioner kepada responden yaitu para PNS pada Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah. Dan data sekunder merupakan data yang dikumpulkan oleh penulis dari peraturan-peraturan dan dokumen-dokumen kepegawaian yang ada pada Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara survei menggunakan kuesioner tertutup. Skala pengukuran yang digunakan untuk penilaian kuesioner adalah skala likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tertentu untuk tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert, mempunyai gradasi dari sangat setuju sampai sangat tidak setuju, atau berbentuk interval (1 - 5).



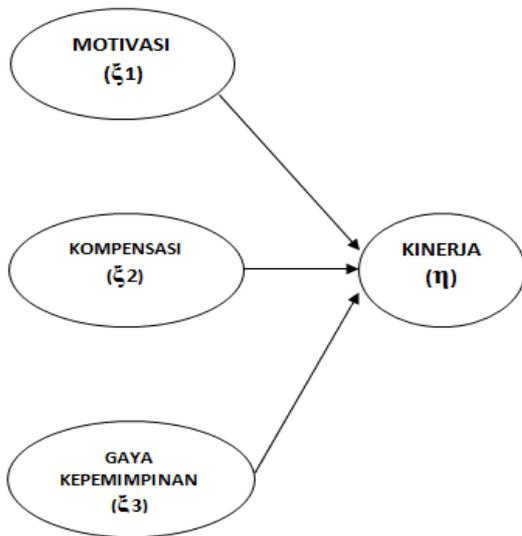
Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dalam melakukan analisis data, maka metode analisis yang digunakan dalam menganalisis data empiris yaitu analisis Statistik inferensial. Analisis Statistik Inferensial di gunakan untuk melakukan pengujian konsepsi manajemen yang dinyatakan dalam hipotesis penelitian (Ferdinand, 2006). Analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS) untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Spesifikasi Model Struktural (Inner Model)

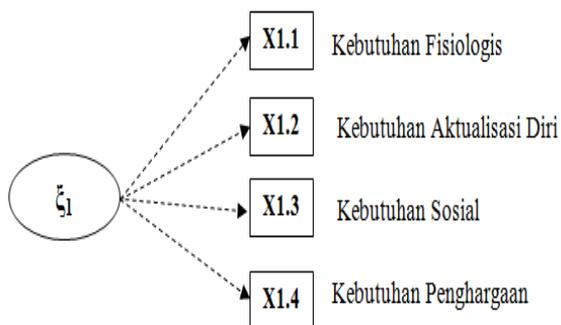
Perancangan model struktural hubungan antar variabel laten pada PLS didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian. Adapun model struktural (inner model) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



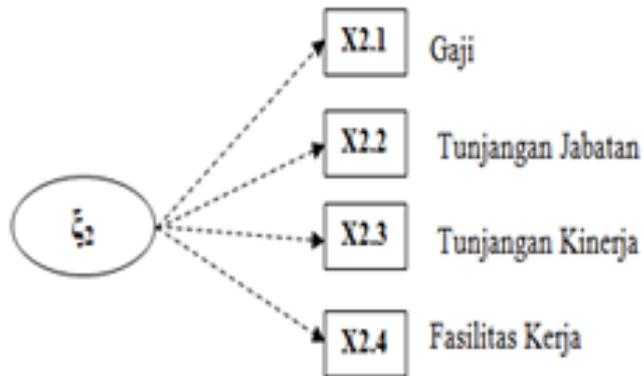
Spesifikasi Model Pengukuran (Outer Model)

Adapun model pengukuran (outer model) pada penelitian ini untuk masing-masing variabel laten adalah sebagai berikut:

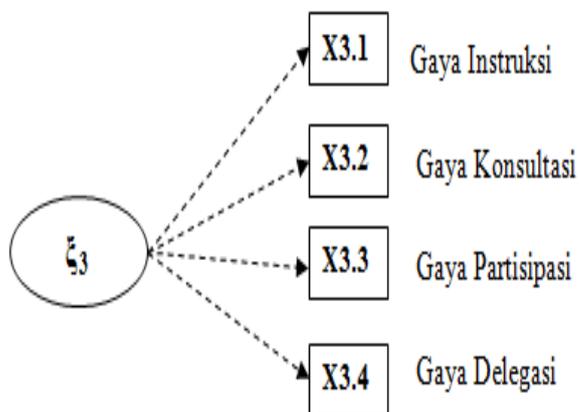
Variabel Motivasi



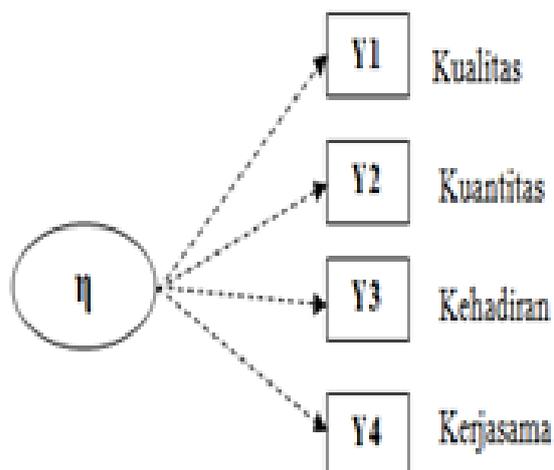
Variabel Kompensasi



Variabel Gaya Kepemimpinan



Variabel Kinerja



Evaluasi Model Pengukuran Konstruk

1. Konstruk Motivasi

Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa nilai loading factor (λ) dari ke-4 indikator pada variabel motivasi seluruhnya bernilai di atas 0.70. Rule of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai validitas convergent yaitu nilai loading factor harus lebih dari 0,70 namun untuk penelitian yang bersifat exploratory nilai loading factor antara 0,6 – 0,7 masih dapat diterima (Fornell dan Larcker 1981, pada Ghazali, 2013: 76). Sehingga dengan ini dapat diartikan bahwa setiap indikator pada variabel motivasi yaitu : (1) kebutuhan fisiologis, (2) Kebutuhan Aktualisasi diri, (3) kebutuhan sosial, (4) kebutuhan penghargaan, memiliki tingkat validitas yang tinggi terhadap konstruk motivasi.

Nilai loading paling tinggi terdapat pada indikator X1.2 dengan nilai koefisien 0,892 yakni kebutuhan aktualisasi diri. Nilai Loading terbesar ini memberikan arti bahwa konstruk motivasi PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas adalah terletak pada kebutuhan aktualisasi diri. Pada 3 indikator lainnya dengan loading lebih dari 0,70 juga dapat diterangkan bahwa motivasi diukur melalui Kebutuhan Fisiologis dengan nilai koefisien 0.782, Kebutuhan Sosial dengan nilai koefisien 0.772 dan Kebutuhan Penghargaan dengan nilai koefisien 0.790.

Sedangkan untuk reliabilitas konstruk motivasi nilai composite reliability yang diperoleh adalah sebesar 0.8839, sehingga dari hasil perhitungan tersebut maka dapat dinyatakan bahwa indikator yang digunakan dalam konstruk motivasi ini reliabel, karena nilai composite reliability lebih dari atau sama dengan 0,70, dan sudah memenuhi syarat reliabilitas (Ghozali, 2013: 38).

2. Konstruk Kompensasi

Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa nilai loading (λ) dari ke-4 indikator pada variabel kompensasi seluruhnya bernilai di atas 0.70. Rule of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai validitas convergent yaitu nilai loading factor harus lebih dari 0,70 namun untuk penelitian yang bersifat exploratory nilai loading factor antara 0,6 – 0,7 masih dapat diterima (Fornell dan Larcker 1981, pada Ghazali, 2013: 76). Sehingga dengan ini dapat diartikan bahwa setiap indikator pada variabel kompensasi yaitu : (1) Gaji, (2) Tunjangan Jabatan, (3) Tunjangan Kinerja, (4) Fasilitas Kerja memiliki tingkat validitas yang tinggi terhadap konstruk kompensasi.

Nilai loading paling tinggi terdapat pada indikator X2.4 dengan nilai koefisien 0.8970 yakni Fasilitas Kerja. Nilai Loading terbesar ini memberikan arti bahwa konstruk kompensasi PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas adalah terletak pada fasilitas kerja pegawai. Pada 3 indikator lainnya dengan loading lebih dari 0,70 juga dapat diterangkan bahwa kompensasi juga dapat diukur melalui indikator Gaji dengan nilai koefisien 0.8790, Tunjangan Jabatan dengan nilai koefisien 0.8742 dan Tunjangan Kinerja dengan nilai koefisien 0.7250.

Sedangkan untuk reliabilitas konstruk kompensasi nilai composite reliability yang diperoleh adalah sebesar 0,909, sehingga dari hasil perhitungan tersebut maka dapat dinyatakan bahwa indikator yang digunakan dalam konstruk kompensasi ini reliabel, karena nilai composite reliability lebih dari atau sama dengan 0,70, dan sudah memenuhi syarat reliabilitas (Ghozali, 2013: 38).



3. Konstruk Gaya Kepemimpinan

Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa nilai loading (λ) dari ke-4 indikator pada variabel gaya kepemimpinan seluruhnya bernilai diatas 0.60. Rule of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai validitas convergent yaitu nilai loading factor harus lebih dari 0,70 namun untuk penelitian yang bersifat exploratory nilai loading factor antara 0,6 – 0,7 masih dapat diterima (Fornell dan Larcker 1981, pada Ghazali, 2013: 76). Sehingga dengan ini dapat diartikan bahwa setiap indikator pada variabel gaya kepemimpinan yaitu : (1) gaya instruksi, (2) gaya konsultasi, (3) gaya partisipasi, (4) gaya delegasi memiliki tingkat validitas yang tinggi terhadap konstruk gaya kepemimpinan.

Nilai loading paling tinggi terdapat pada indikator X3.2 yakni Gaya konsultasi dengan nilai koefisien 0.9249. Loading terbesar ini memberikan arti bahwa Gaya Kepemimpinan adalah terletak pada gaya kepemimpinan konsultasi. Pada 3 indikator lainnya dengan loading lebih dari 0,60 juga dapat diterangkan bahwa Gaya Kepemimpinan diukur melalui Gaya Instruksi dengan nilai koefisien 0.7947, Gaya Partisipasi dengan nilai koefisien 0.6781 dan Gaya Delegasi dengan nilai koefisien 0.6808.

Sedangkan untuk reliabilitas konstruk gaya kepemimpinan nilai composite reliability yang diperoleh adalah sebesar 0.8575, sehingga dari hasil perhitungan tersebut maka dapat dinyatakan bahwa indikator yang digunakan dalam konstruk gaya kepemimpinan ini reliabel, karena nilai composite reliability lebih dari atau sama dengan 0,70, dan sudah memenuhi syarat reliabilitas (Ghozali, 2013: 38).

4. Konstruk Kinerja

Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa nilai loading (λ) dari seluruh indikator pada variabel kinerja ada 3 (tiga) indikator yang bernilai diatas 0.60. Rule of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai validitas convergent yaitu nilai loading factor harus lebih dari 0,70 namun untuk penelitian yang bersifat exploratory nilai loading factor antara 0,6 – 0,7 masih dapat diterima (Fornell dan Larcker 1981, pada Ghazali, 2013: 76). Dan ada satu indikator yaitu Y1 atau indikator kualitas yang nilai loading factor nya dibawah 0,60, namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai loading faktor 0.5 – 0,6 masih dianggap cukup dan dapat diterima (Chin, 1998, didalam Ghazali, 2013: 76).

Sehingga dengan ini dapat diartikan bahwa setiap indikator pada variabel kinerja yaitu : (1) kualitas, (2) kuantitas, (3) kehadiran, (4) kerjasama memiliki tingkat validitas yang tinggi terhadap konstruk kinerja.

Nilai loading paling tinggi terdapat pada indikator kerjasama dengan nilai koefisien 0.8807. Loading terbesar ini memberikan arti bahwa kinerja PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas adalah pada kerjasama. Pada 3 indikator lainnya dengan loading lebih dari 0,40 juga dapat diterangkan bahwa kinerja Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas diukur melalui kualitas pegawai dengan nilai koefisien 0.5582, kuantitas dengan nilai koefisien 0.7070 dan kehadiran dengan nilai koefisien 0.7941.

Sedangkan untuk reliabilitas konstruk kinerja nilai composite reliability yang diperoleh adalah sebesar 0.8295, sehingga dari hasil perhitungan tersebut maka dapat dinyatakan bahwa indikator yang digunakan dalam konstruk kinerja ini reliabel, karena nilai composite reliability lebih dari atau sama dengan 0,70, dan sudah memenuhi syarat reliabilitas (Ghozali, 2013: 38).



Evaluasi Model Struktural

Pengujian hipotesis pada model struktural berhubungan dengan hasil uji koefisien regresi pada setiap jalur dijelaskan pada Tabel berikut :

Hasil Uji Hipotesis Model Struktural

Arah Jalur	Koefisien	Koefisien Rerata Sampel	Standart Error	T	P	Keterangan
Motivasi => Kinerja	0.483	0.482	0.843	11.268	0.00	Signifikan
Kompensasi => Kinerja	0.290	0.280	0.048	6.024	0.00	Signifikan
Gaya Kepemimpinan => Kinerja	0.277	0.283	0.045	6.111	0.00	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2017.

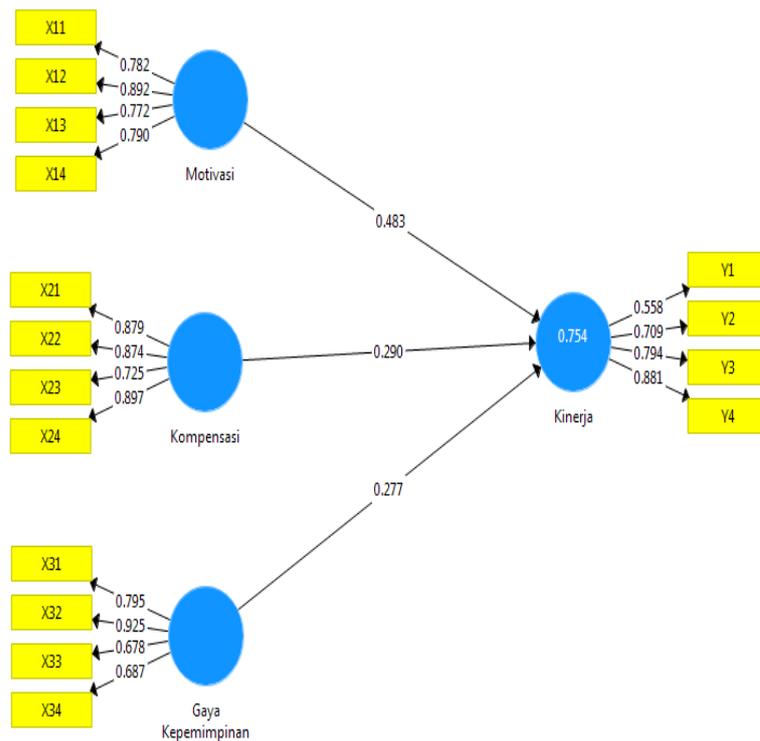
Pada tabel tersebut diatas menunjukkan bahwa : Pertama, motivasi berpengaruh terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh koefisien 0.483 dan dengan nilai $P = 0,00$ yang berarti bahwa motivasi kerja Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas meliputi (1) Kebutuhan Fisiologis, (2) Kebutuhan Aktualisasi Diri, (3) Kebutuhan Sosial, (4) Kebutuhan Penghargaan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan KPU Kabupaten Kapuas.

Kedua, bahwa kompensasi berpengaruh kuat terhadap kinerja PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas. Yang ditunjukkan oleh koefisien 0.290 dan dengan nilai $P = 0,00$ yakni signifikan yang berarti bahwa kompensasi yang meliputi (1) Gaji, (2) Tunjangan Jabatan, (3) Tunjangan Kinerja, (4) Fasilitas Kerja. Mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas.

Ketiga, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh koefisien 0.277 dan dengan nilai $P = 0,00$ yakni signifikan yang berarti bahwa, gaya kepemimpinan PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas meliputi (1) Gaya Instruksi, (2) Gaya Konsultasi, (3) Gaya Partisipasi, (4) Gaya Delegasi, mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kinerja Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan KPU Kabupaten Kapuas.

Pengujian Hipotesis





Sehingga diterimanya hipotesis

Motivasi Berpengaruh terhadap Kinerja PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas (H1)

Pada gambar diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi dari konstruk Motivasi terhadap kinerja karyawan Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan KPU Kabupaten Kapuas sebesar 0,483 dengan nilai $P = 0,00$ ini menunjukkan bahwa koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari konstruk Motivasi pada kinerja karyawan.

Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa ada hubungan langsung yang signifikan antara faktor Motivasi dan Kinerja PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas (H1) adalah diterima.

Kompensasi Berpengaruh terhadap Kinerja PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas (H2)

Pada gambar diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi dari konstruk Kompensasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,290 dengan nilai $P = 0,00$ ini menunjukkan bahwa koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari konstruk Kompensasi pada kinerja karyawan.

Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa ada hubungan langsung yang signifikan antara faktor Kompensasi dan Kinerja PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas (H2) adalah diterima.

Gaya Kepemimpinan Berpengaruh terhadap Kinerja PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas (H3)



Pada gambar diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi dari konstruk Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,277 dengan nilai $P = 0,00$ ini menunjukkan bahwa koefisien regresi yang diperoleh telah menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari konstruk Gaya Kepemimpinan pada Kinerja PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas.

Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa ada hubungan langsung yang signifikan antara factor Kompensasi dan Kinerja PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas (H3) adalah diterima.

Kelayakan Model

Kelayakan model ditunjukkan dari besar R2 model, composite reliability dan average variance extracted (AVE). indikator kelayakan model dijelaskan pada Tabel berikut :

Konstruk	R2	Composite Reliability	Average Variance Extracted
Motivasi	-	0.884	0.657
Kompensasi	-	0.910	0.717
Gaya Kepemimpinan	-	0.858	0.605
Kinerja	0.754	0.830	0.555

Kelayakan model diperoleh dari koreksi terhadap hasil kali kontribusi residual. R^2 model = $1 - (1 - 0.754) = 1 - 0,246 = 0.754$, hasil perhitungan ini menerangkan bahwa kelayakan model penelitian ini adalah 75,4%. Reliabilitas komposit dari masing-masing konstruk berkisar 0.830 – 0.910 sedangkan nilai rata-rata varian terekstrak berkisar antara 0.555 – 0.717.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Kondisi motivasi PNS yang terjadi di Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas adalah sebagian besar para PNS mempunyai motivasi yang baik dalam dirinya, PNS yang memiliki motivasi baik ini didominasi oleh PNS yang memiliki tingkat pendidikan S1 dan memiliki jabatan seperti Kasubag dan para PNS yang diberi kesempatan memegang atau mengelola kegiatan serta yang ditunjuk sebagai operator sistem informasi. Motivasi ini ditunjukkan dengan tingkat kedisipinan yang tinggi, lebih mempunyai semangat untuk mengejar dan menunjukkan prestasi kerja dan lebih inisiatif dalam bekerja serta lebih memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah diberikan.

Berbeda dengan oknum PNS yang punya motivasi rendah didominasi oleh PNS yang tingkat pendidikannya rendah dan tidak memiliki jabatan, serta ada beberapa PNS yang memiliki motivasi rendah dikarenakan mempunyai masalah pribadi didalam rumah tangganya. Rendahnya motivasi oknum PNS ini terlihat dengan datang ke kantor hanya untuk mengisi daftar hadir, tanpa melakukan hal-hal yang produktif sebagaimana yang menjadi tugas dan kewajibannya tetapi malah melakukan hal yang tidak produktif seperti : mengobrol, membaca koran, bermain internet, menonton film dan mendengar musik, serta kurang ada inisiatif dari pegawai untuk melakukan pekerjaan dan selalu menunggu



perintah dari atasan untuk melakukan tugas-tugas yang sudah kewajibannya, kurang disiplin dan sering keluar dari kantor pada saat jam kerja, serta kurang ada kesadaran dari dalam dirinya akan tanggung jawabnya sebagai seorang PNS.

Hasil temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa dari beberapa indikator yaitu : (1) Kebutuhan Fisiologis, (2) Kebutuhan Aktualisasi Diri, (3) Kebutuhan Sosial, (4) Kebutuhan Penghargaan, yang memiliki nilai loading tertinggi dimiliki oleh indikator Kebutuhan Aktualisasi Diri dengan nilai koefisien 0,892. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memberikan apresiasi yang tinggi terhadap kebijakan Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas yang memberikan peluang dan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan serta untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi sehingga pegawai termotivasi untuk selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik dan mengembangkan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal yang dimiliki untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan.

Hasil temuan dari penelitian ini sejalan dengan kondisi dilapangan bahwa PNS pada Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas sebagian besar memiliki motivasi yang baik. Hal tersebut karena adanya peluang dan kesempatan kepada PNS untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan serta untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi. Hal ini ditunjukkan oleh PNS yang memiliki tingkat pendidikan S1 dan memiliki jabatan seperti Kasubag dan para PNS yang diberi kesempatan memegang atau mengelola kegiatan serta yang ditunjuk sebagai operator sistem informasi.

Bentuk kebijakan pemberian peluang dan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuannya. yang diterapkan pada Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas adalah dalam pembentukan kelompok kerja dan kepanitiaan kegiatan serta pelaksanaan tugas-tugas lainnya selalu melibatkan seluruh pegawai dalam pelaksanaannya. Serta dalam menyeleksi pegawai untuk mengisi posisi pada jabatan-jabatan tertentu di Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas seperti : Pejabat Pengadaan, Pejabat PPSPM, Pejabat Pembuat Komitmen, Ketua Kelompok Kerja selalu memberi kesempatan kepada seluruh pegawai yang memenuhi syarat untuk mengajukan dan mengusulkan diri untuk mengisi jabatan tersebut untuk selanjutnya diseleksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Hasil temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa yang memiliki nilai loading tertinggi dimiliki oleh indikator Fasilitas Kerja yang merupakan jenis kompensasi non finansial dengan nilai koefisien 0,897. Untuk melaksanakan aktivitas kerja pegawai, Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas harus menyediakan sarana dan prasarana kerja memadai untuk mendukung kelancaran kerja kepada pegawai. Dengan diberikannya fasilitas kerja yang menunjang maka dalam melaksanakan aktifitas kerja pegawai akan lebih mudah dan nyaman sehingga kinerja yang diperoleh juga akan semakin baik.

Dalam memanfaatkan fasilitas kerja pada Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas, setiap pegawai diberikan fasilitas kerja yang mendukung pelaksanaan pekerjaannya seperti laptop, printer dan fasilitas kerja



lainnya yang relevan dengan tupoksinya masing-masing. Dan dalam pemberian fasilitas berupa mobil operasional dan sepeda motor operasional tidak hanya dikuasai oleh pegawai di tingkat pimpinan saja tetapi penggunaannya diberikan kepada pegawai sesuai dengan tingkat tingginya mobilitas pekerjaan pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Kondisi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan pada Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan KPU Kabupaten Kapuas adalah lebih mengutamakan pendekatan personal (kekeluargaan) dalam hubungannya dengan para PNS. Dalam menangani bawahan yang kurang disiplin dan bermasalah tindakan tegas dengan memberi sanksi tidak menjadi pilihan yang utama, namun lebih mengutamakan pendekatan personal (kekeluargaan) dan sikap yang lebih fleksibel, hal ini dimaksudkan agar terbentuk suatu hubungan kerja yang baik antar atasan dan bawahan, serta muncul kesadaran dari diri masing-masing pegawai agar dapat bekerja dengan baik dan memberikan kinerja terbaik. Apabila yang diambil sikap sebaliknya, yaitu menggunakan hubungan yang impersonal dan sikap yang tegas terhadap bawahan seperti pada lingkup karyawan swasta, maka ditakutkan yang terjadi adalah para pegawai menjadi tidak senang dan tidak respect kepada atasan dan malah menjadikan kinerja pegawai tidak baik.

Selain bentuk pendekatan sebagaimana hal tersebut diatas, bentuk gaya kepemimpinan yang diterapkan atasan pada Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas adalah selalu melibatkan bawahan dalam mendiskusikan dan mencari jalan keluar dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan. Dalam mengambil keputusan Sekretaris selalu meminta pendapat dari para Kepala Sub Bagian dan juga dari staf yang ada. Serta dengan membuat program kegiatan rapat rutin yang dilaksanakan setiap sekali dalam seminggu yang melibatkan seluruh pegawai. Rapat rutin mingguan ini bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mendiskusikan dan memberi masukan atas masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan. Dengan demikian komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan selalu terjalin dengan baik.

Hasil temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa dari beberapa yang memiliki nilai loading tertinggi dimiliki oleh indikator Gaya Konsultasi dengan nilai koefisien 0,924. Gaya kepemimpinan pada Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas yang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mendiskusikan masalah yang terkait dengan pekerjaan dan melakukan pengawasan yang wajar (tidak longgar dan tidak ketat) terhadap bawahan dalam melaksanakan pekerjaan serta menerapkan pola komunikasi dua arah (atasan mau saling bertukar pendapat dengan bawahan namun atasan masih tetap yang dominan dalam pengambilan keputusan) sangat disukai oleh pegawai Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan KPU Kabupaten Kapuas. Dengan gaya kepemimpinan konsultasi yang diterapkan ini ternyata dianggap mampu untuk mengarahkan dan menggerakkan bawahan untuk bekerja dengan baik.



PENUTUP

Kesimpulan

Dari hasil penelitian analisis pengaruh motivasi, kompensasi, dan gaya kepemimpinan pada kinerja pegawai sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Kabupaten Kapuas dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas.
2. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas.
3. Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas.
4. Motivasi memiliki pengaruh lebih besar dari kompensasi dan gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja PNS Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas.

Saran

1. Motivasi dengan indikator Kebutuhan Aktualisasi diri memberi pengaruh paling besar terhadap kinerja PNS pada Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas sehingga sebaiknya terus dipertahankan dan ditingkatkan khususnya dengan lebih memberi peluang dan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan serta untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi.
2. Dalam upaya peningkatan kinerja PNS pada Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas agar juga mempertahankan dan meningkatkan variabel kompensasi dengan lebih meningkatkan pemberian kompensasi non finansial dalam bentuk fasilitas kerja yang baik dan memadai kepada para PNS.
3. Upaya peningkatan kinerja PNS pada Sekretariat KPU Kabupaten Pulang Pisau dan Sekretariat KPU Kabupaten Kapuas yang juga harus lebih dipertahankan dan ditingkatkan adalah gaya kepemimpinan dengan menerapkan gaya konsultasi kepada bawahan.
4. Bagi peneliti selanjutnya agar mengembangkan hasil penelitian ini dengan melibatkan variabel dan indikator lainnya yang belum tercakup dalam penelitian ini dan juga dengan lokasi penelitian yang lebih luas, sehingga bisa menemukan temuan baru yang lebih komprehensif dan menambah khasanah ilmu pengetahuan khususnya dibidang sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

Anton Tirta Komara, Euis Nelliwati, 2014, Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja PNS pada RSUD Kota Bandung, Tesis, STIE Pasundan, Bandung.



- Danang Sunyoto*, 2015, Penelitian Sumber Daya Manusia : Teori, Kuesioner, Alat Statistik dan Contoh Riset . Yogyakarta : CAPS.
- Danang Sunyoto*, Burhanudin, 2015, Teori Perilaku Keorganisasian. Yogyakarta : CAPS.
- Hasibuan*, 2006, Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi, Jakarta : Bumi Aksara.
- Handoko, T. Hani*, 2003, Manajemen Edisi Kedua, Yogyakarta : BPF E.
- Heidjrachman dan Husnan*, 2003. Manajemen Personalialia. Edisi Keemat, Cetakan Kesepuluh, Yogyakarta : BPF E
- Imam Ghozali, Hengky Latan*, 2013, Partiaal Least Squares : Konsep dan Aplikasi, Semarang : Badan Penerbit UNDIP.
- Janry Haposan Uli Panusunan Simanungkalit*, 2012, Sistem Kompensasi Pegawai Negeri Sipil Di Indonesia, Disertasi, UI, Jakarta.
- Kartini Kartono*, 2009, Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Kasmir*, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek). Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, Prabu, Anwar* 2011. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Bandung : PT. Refika Aditama
- M. Kadarisman*, 2014, Manajemen Kompensasi, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- M. Ma'ruf Abdullah*, 2016, Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan, Yogyakarta : Aswaja Pressindo.
- Media Septidira, Ridwan Nurazi, Nasution*, 2013, Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Sekretariat Komisi Pemilihan Umum Se Provinsi Bengkulu), Tesis, Universitas Bengkulu, Bengkulu.
- Nawawi, H.* 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Renggani Nuaini Vidianingtiyas, Wika Harisa Putri*, 2014, Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Jasa Katering di Daerah Istimewa Yogyakarta, Tesis, Universitas Janabadra, Yogyakarta.
- Simamora, Henry*, 2010. Manajemen Sumberdaya Manusia. Jakarta: STIE YPKN
- Sondang P Siagian*, 2010, Teori dan Praktek Kepemimpinan, Jakarta: Rineka Cipta.
- Stephen P. Robbins, Tymothy A. Judge*, 2015, Perilaku Organisasi : Oganizational Behavior, Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Sugiono*, 2015, Metode Penelitian Manajemen, Bandung : Alfabeta.
- Wibowo*, 2013. Manajemen Kinerja, Jakarta : Rajawali Pers.

