

**BIDANG EKONOMI, HUKUM, SOSIAL HUMANIORA, SENI,
BUDAYA DAN ILMU PENDIDIKAN**

**LAPORAN PENELITIAN HIBAH KOMPETITIF
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS SRIWIJAYA**

**Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja
Pegawai: Studi Kasus pada BUMN di Sumatera Selatan**



OLEH:

Dr. ZUNAIDAH, SE.M.Si (NIDN 0022106601)

Prof. Dr. DIDIK SUSETYO, S.E., M.Si (NIDN 0010076003)

Dr. MUHAMMAD ICHSAN HADJRI, ST, MM (NIDN 0011078903)

**Dibiayai oleh
Anggaran DIPA Badan Layanan Umum
Universitas Sriwijaya tahun anggaran 2019
No.042.01.2.400953/2019 tanggal 18 Desember 2018
Sesuai dengan Kontrak Penelitian Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya
Nomor: 3265/UN9.FE/TU.SK/2019
Tanggal 6 September 2019**

**UNIVERSITAS SRIWIJAYA
JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
2019**

B. Halaman Pengesahan

1. Judul Penelitian : Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai: Studi Kasus pada BUMN di Sumatera Selatan
2. Bidang Ilmu : Manajemen
3. Ketua Peneliti :
- a. Nama Lengkap dan gelar : **Dr. Zunaidah. S.E., M.Si**
- b. Jenis Kelamin : Perempuan
- c. NIP : 196610221992032002
- d. Pangkat/Golongan : Pembina/ IV/a
- e. Jabatan Struktural : -
- f. Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
- g. Perguruan Tinggi : Universitas Sriwijaya
- h. Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen
- i. Alamat Kantor : Jl. Raya Palembang-Prabumulih KM 32, Inderalaya, Ogan Ilir
- j. Telepon/Fax : 0711-580964
- k. Alamat Rumah : Perum Bukit Sejahtera Blok DJ-08 RT.76 RW.22, Kelurahan Bukit Lama, Kec. Ilir Barat I, Palembang 30139
- l. Telepon/Fax/HP/E-mail : 081373098760/zunaidah66@yahoo.com
4. Jangka waktu Penelitian : 1 Tahun
5. Jumlah dana yang diajukan : Rp 57.072.000,- (Lima puluh tujuh juta tujuh puluh dua ribu rupiah)

Mengetahui
Ketua Jurusan Manajemen,

Indralaya, Desember 2019
Ketua Peneliti,

Isni Andriana, SE, M.Fin, Ph.D
NIP : 197509011999032001

Dr. Zunaidah, SE, M.Si
NIP : 196610221992032002

Menyetujui,
Dekan Fakultas Ekonomi,

Prof. Dr. Taufiq, S.E., M.Si
NIP : 196812241993031002

C. Sistematika Penelitian

1. Judul Penelitian : Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai: Studi Kasus pada BUMN di Sumatera Selatan

2. Ketua Peneliti

a. Nama Lengkap : Dr. Zunaidah, SE, M.Si

b. Bidang Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia

3. Anggota Peneliti

No.	Nama dan Gelar	Keahlian	Institusi	Curahan Waktu (Jam/Minggu)
1.	Prof. Dr. Didik Susetyo, S.E., M.Si	Ekonomi Wilayah	Universitas Sriwijaya	10 jam
2.	Dr. Muhammad Ihsan Hadjri, ST, MM	Manajemen SDM	Universitas Sriwijaya	10 jam
3.	Gili Aprial Braja	Manajemen SDM	Universitas Sriwijaya	5 jam
4.	Risky Adi Saputra	Manajemen SDM	Universitas Sriwijaya	5 jam
5.	Rahadian Yamin Iswara	Manajemen SDM	Universitas Sriwijaya	5 jam

4. Isu Strategis : Turunnya kinerja pegawai BUMN

5. Topik Penelitian : Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

6. Objek Penelitian : Pegawai pada BUMN di Sumatera Selatan

7. Lokasi Penelitian : BUMN di Sumatera Selatan

8. Hasil yang ditargetkan: Penelitian ini akan mengidentifikasi Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

9. Institusi lain yang terlibat : --

10. Sumber biaya lain : Tidak ada

11. Keterangan lain : Tidak ada

Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai: Studi Kasus pada BUMN di Sumatera Selatan

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan secara empiris pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada BUMN di Sumatera Selatan. Populasi dalam penelitian adalah pegawai BUMN di tiga BUMN di Sumatera Selatan yaitu PT. Pusri, PT. Semen Baturaja dan PT. Bukit Asam berjumlah sebanyak 4.741 Orang. Dengan menggunakan rumus Slovin dan metode pengambilan sampel *stratified proportional random sampling*, didapat jumlah sampel sebanyak 196 orang. Data akan dikumpulkan menggunakan kuesioner. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan program AMOS versi 21. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai; Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai; Kepuasan kerja tidak menjadi variabel intervening antara kompensasi dan kinerja pegawai; Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai; Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

Keywords: Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan kerja, Kinerja Pegawai, BUMN

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SISTIMATIKA PENELITIAN	iii
ABSTRAK	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Khusus	7
1.4. Urgensi (Keutamaan) Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Teori Harapan	8
2.2. Teori Keadilan	9
2.3. Kinerja Pegawai	9
2.4. Kepuasan Kerja	12
2.5. Kompensasi	15
2.6. Gaya Kepemimpinan	22
2.7. Penelitian Terdahulu	29
2.8. Kerangka Pemikiran	31
2.9. Hipotesis	33
2.10. Peta Jalan Penelitian	33
BAB III METODE PENELITIAN	34
3.1. Ruang Lingkup Penelitian	34
3.2. Teknik Pengumpulan Data	34
3.3. Populasi dan Sampel	34
3.4. Identifikasi Variabel	35
3.5. Teknik Analisis Data	36

3.5.1. Uji Instrumen	36
3.5.2. Uji Asumsi Klasik	36
3.5.3. Analisis Statistik Deskriptif	36
3.5.4. Metode Suksesi Interval	37
3.5.5. Analisis Jalur	37
3.5.6. Uji Kesesuaian Model	38
3.5.7. Uji Hipotesis	41
3.5.8. Operasionalisasi Variabel	43
BAB IV LUARAN DAN TARGET CAPAIAN	46
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	47
5.1. Profil Responden	47
5.2. Uji Instrumen	49
5.2.1. Uji Validitas	49
5.2.2. Uji Reliabilitas	53
5.3. Analisis Distribusi Frekuensi	55
5.3.1. Kompensasi	55
5.3.2. Gaya Kepemimpinan	58
5.3.3. Kepuasan Kerja	61
5.3.4. Kinerja	67
5.4. Uji Hipotesis	71
5.5. Pembahasan	78
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	84
6.1. Kesimpulan	84
6.2. Saran	84
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN-LAMPIRAN	88

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	29
Tabel 3.1	Banyaknya Populasi & Sampel	35
Tabel 3.2	Kriteria Pengklasifikasian Skor Tanggapan Responden	37
Tabel 3.3	Indeks-Indeks <i>Goodness of Fit Index</i>	41
Tabel 3.4	Operasional Variabel Penelitian	43
Tabel 5.1	Tingkat Usia Responden	47
Tabel 5.2	Jenis Kelamin Responden	47
Tabel 5.3	Masa Kerja Responden	48
Tabel 5.4	Tingkat Pendidikan Responden	48
Tabel 5.5	Status Responden	49
Tabel 5.6	Hasil uji validitas instrumen kompensasi (Komp)	50
Tabel 5.7	Hasil uji validitas instrumen gaya kepemimpinan (GK)	50
Tabel 5.8	Hasil uji validitas instrument kepuasan kerja (KK)	58
Tabel 5.9	Hasil uji validitas instrument kinerja (K)	52
Tabel 5.10	Hasil uji reliabilitas instrumen	53
Tabel 5.11	Hasil uji <i>Goodness of Fit Index</i>	54
Tabel 5.12	Distribusi frekuensi pernyataan mengenai kompensasi	55
Tabel 5.13	Distribusi frekuensi pernyataan mengenai gaya kepemimpinan	58
Tabel 5.14	Distribusi frekuensi pernyataan mengenai kepuasan kerja	61
Tabel 5.15	Distribusi frekuensi pernyataan mengenai kinerja	67
Tabel 5.16	<i>Regression Weights : (Group number 1 - Default model)</i>	74
Tabel 5.17	Pengaruh Langsung	75
Tabel 5.18	Pengaruh Tidak Langsung	76
Tabel 5.19	Ringkasan Hasil Uji Hipotesis Penelitian	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran	32
Gambar 5.1	Model Penelitian	73

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian	88
Lampiran 2	Hasil Olah Data Penelitian	94

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Seiring perkembangan zaman serta ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat menuntut sumber daya manusia yang berkualitas dalam menjalankan visi dan misi suatu perusahaan. Di samping teknologi, fasilitas penunjang lainnya dalam perusahaan yaitu lingkungan, loyalitas, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik dapat memberikan motivasi kerja pegawai serta hubungan kerja yang serasi antara pegawai. Oleh karena itu, peran sumber daya manusia harus selalu dikembangkan untuk menciptakan kinerja yang baik bagi para pegawai dalam suatu perusahaan.

Perusahaan didirikan dengan harapan dapat beroperasi pada tingkat yang tinggi, serta dapat meningkatkan kinerja pegawainya secara berkesinambungan. Kinerja pegawai akan membawa dampak bagi pegawai yang bersangkutan, maupun perusahaan tempat ia bekerja. Bagi pegawai, tingkat kinerja yang tinggi dapat memberikan keuntungan tersendiri seperti: meningkatkan gaji, memperluas kesempatan untuk dipromosikan, menurunkan kemungkinan untuk didemosikan, serta membuat ia semakin memiliki kepuasan yang tinggi di bidang pekerjaannya. Mengelola sumber daya manusia harus dilakukan secara benar sesuai dengan kaidah-kaidah kemanusiaan atau kodratnya, jika di zaman dahulu manusia

atau karyawan dianggap sebagai mesin yang dapat dilakukan dengan semena-mena demi mencapai tujuan perusahaan. Namun saat ini sesuai dengan perkembangannya, manusia semakin diperhatikan bahkan sekarang sudah berubah menjadi aset yang paling penting untuk diperhatikan Kasmir (2016:5). Pihak manajemen atau pemimpin dalam suatu perusahaan berperan dalam memfasilitasi karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, tidak hanya memfasilitasi tetapi juga mendukung dan memberikan dorongan kepada karyawan untuk mengambil inisiatif dan memperhitungkan resiko (Sabri et al., 2011:126).

“Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives”. (Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang untuk berusaha dengan sukarela untuk mencapai tujuan bersama) seorang pemimpin memperlihatkan jalan atau contoh kepada anak buahnya, *“a leader is not a pusher; he pulls rather than pusher”*(Seorang pemimpin bukanlah pendorong; Dia lebih kepada penarik dibanding pendorong) (Terry, 2009). Selanjutnya Rivai (2009: 2) kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Oleh karena itu setiap proses kepemimpinan dalam keunikannya masing-masing, tidak dapat melepaskan diri dari kondisi yang bersifat dan bernilai manusiawi.

Seseorang yang memimpin sekelompok individu tersebut disebut sebagai seorang pemimpin (leader). Kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan

pemberian pengaruh terhadap kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya (Stonner, 1996: 234).

Salah satu cara untuk dapat merealisasikan tujuan dari perusahaan tersebut adalah dengan cara menerapkan gaya kepemimpinan yang baik, handal, pemberian semangat kerja yang tinggi dan terarah serta sesuai dengan fungsi dasar manajemen. Hal ini memperlihatkan suatu keterkaitan bahwa keberhasilan ataupun kegagalan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya berhubungan dengan seorang pemimpin. Menurut Robbins (2007:432), gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi kelompok untuk menuju tercapainya sasaran.

Sedangkan menurut Stonner (1996:165), gaya kepemimpinan merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Melalui gaya kepemimpinannya seorang pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan karyawannya. Apabila kebutuhan karyawan telah terpenuhi, maka karyawan akan bekerja semaksimal mungkin menuju peningkatan kinerja karyawan.

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting dan menjadi perhatian pada banyak organisasi dalam mempertahankan dan menarik sumber daya manusia yang berkualitas. Berbagai organisasi berkompetisi untuk memperoleh sumber daya manusia berkualitas, karena kualitas hasil pekerjaan ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki sumber daya manusianya (Bangun, 2012: 254). Selanjutnya kompensasi dapat diterima dalam bentuk finansial dengan sistem

pembayaran secara langsung (*direct payment*) yang berupa gaji pokok (*base payment*): upah, gaji, dan kompensasi variabel: insentif, dan bonus. Menurut Dessler (2010 : 46) kompensasi karyawan adalah “*all forms of payment or rewards are given to employees and emerge from their work*” (semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka). Menurut Schuler dan Jackson (1999) dalam Bangun (2012:255) kompensasi langsung adalah berupa perlindungan umum (jaminan sosial, pengangguran, dan cacat), perlindungan pribadi (berupa pensiun, tabungan, pesangon tambahan, dan asuransi), bayaran tidak masuk kantor (berupa: pelatihan, cuti kerja, sakit, liburan, acara pribadi, masa istirahat, hari libur nasional), dan tunjangan siklus hidup (berupa: bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, konseling, penghasilan, dan biaya pindah).

Mondy (2008:4) mendefinisikan kompensasi sebagai total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan.

Kepemimpinan dan kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi efektif tidaknya sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan (Manullang, 2008). Dessler (2015:556) juga mengatakan adanya hubungan kepuasan yang lebih tinggi dengan organisasi, pekerjaan dan pemimpin. Robbins dan Judge (2015: 56) menjabarkan 21 faktor atau atribut pekerjaan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya adalah kompensasi dan hubungan dengan atasan langsung.

Pencapaian hasil yang baik oleh seorang pegawai, bisa meningkatkan kepuasannya dalam bekerja. Kondisi ini juga bisa meningkatkan kinerja suatu perusahaan, tempat pegawai tersebut bekerja. Perusahaan dengan lebih banyak pegawainya yang terpuaskan, cenderung memiliki kinerja yang tinggi dibanding pada perusahaan dengan lebih sedikit pegawainya yang terpuaskan.

Penelitian mengenai pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, masih relatif terbatas dilakukan di BUMN, khususnya di Sumatera Selatan. Kertertarikan dengan judul ini karena beberapa BUMN di Sumatera Selatan seperti salah satu BUMN yaitu PT. Semen Baturaja (Persero) Tbk menunjukkan kinerja tahun 2018 labanya merosot 48,12%, meskipun tercatat mengalami pertumbuhan pada pendapatan. Beban emiten dari saham SBR turut mengalami peningkatan. Pada tahun 2018, beban tercatat Rp1,28 triliun, meningkat 19,62% dibandingkan tahun 2017. Dengan demikian, laba kotor perseroan pada 2018 sebesar Rp 706,64 miliar, meningkat 49,45% dari 2017 yang tercatat Rp 472,81 miliar. Namun, beban keuangan perseroan pada 2018 melonjak menjadi Rp 118,64 miliar dari sebelumnya Rp745,57 juta. Alhasil, dapat didistribusikan ke pemilik entitas induk Rp76,07 miliar, merosot 48,12% dari 2017 yang mencatatkan Rp146,64 miliar. (<https://market.bisnis.com>)

BUMN lain yang menjadi sorotan untuk diteliti adalah PT. Pusri Palembang. Berdasarkan laporan tahunan 2016, pendapatan yang diperoleh PT Pusri mengalami penurunan dari tahun 2016 (8,41 triliun), jika dibandingkan tahun 2015 (8,56 triliun). Begitu juga pencapaian kinerja perseroan pada tahun 2016 antara lain dari sisi operasional, produksi urea mencapai 1,67 juta ton atau

90,14% dari rencana sebesar 1,85 juta ton. Produksi amonia mencapai 1,22 juta ton atau 91,48% dari rencana sebesar 1,34 juta ton. Dalam hal penyaluran urea bersubsidi mencapai 1,29 juta ton atau 93,80% dari target sebesar 1,38 juta ton, dan penjualan urea non subsidi mencapai 274 ribu ton atau 59,12% dari target sebesar 462 ribu ton. (<http://www.pusri.co.id>). Atas dasar *research gap* tersebut, penelitian ini dilakukan di beberapa BUMN yang berada di Sumatera Selatan. Mengapa dari beberapa BUMN yang diamati tersebut kinerja perusahaannya tidak tercapai? Apa yang mempengaruhi kinerja pada organisasi di BUMN tersebut?

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan?
2. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan?
5. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan melalui variabel kepuasan kerja?
6. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan melalui variabel kepuasan kerja?

7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan?

1.3. Tujuan Khusus

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.
4. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.
5. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan melalui variabel kepuasan kerja.
6. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan melalui variabel kepuasan kerja.
7. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.

1.4. Urgensi (Keutamaan) Penelitian

Penelitian Unggulan Kompetitif yang dilakukan secara mendalam mengenai pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja serta dampaknya secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Proposisi dari variabel pada penelitian ini belum pernah diteliti sebelumnya di unit analisis yaitu BUMN di Sumatera Selatan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Harapan

Kinerja pegawai berhubungan dengan kepuasan pegawai, seperti dikemukakan oleh Victor Vroom dalam teori harapan (Vroom, 1964). Vroom mengemukakan bahwa harapan seseorang mewakili keyakinan seorang individu bahwa tingkat upaya tertentu akan diikuti oleh suatu tingkat kinerja tertentu. Teori ini menyatakan bahwa intensitas kecenderungan untuk melakukan pekerjaan dengan cara tertentu tergantung pada intensitas harapan bahwa kinerja akan diikuti dengan hasil yang pasti dan pada daya tarik dari hasil kepada individu. Apabila daya tarik untuk meningkatkan kinerja melampaui harapan individu, maka individu akan merasakan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja. Dalam hal ini, kepuasan kerja mempengaruhi kinerja individu (Awan & Asghar, 2014; Balouch & Hassan, 2014; Gibson, John, & James, 2000; Pushpakumari, 2008; Shmailan, 2016; Singh, 2013).

Teori harapan menyatakan salah satu daya tarik yang menjadi harapan individu untuk meningkatkan kinerjanya adalah imbalan berupa kompensasi. Sebuah upaya pemberian imbalan sesuai harapan akan menyebabkan kinerja yang diharapkan. Dengan kata lain, imbalan berupa kompensasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja individu (Koontz, 1990).

2.2. Teori Keadilan

Kepuasan kerja juga berhubungan erat dengan kompensasi, seperti dikemukakan oleh teori keadilan. Teori ini dikemukakan oleh Stacy Adams. Prinsip dari teori ini adalah orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Kepuasan tercipta berdasarkan *input* yang diberikan pegawai dibandingkan dengan *outcomes* yang diterima oleh pegawai (Adams, 1965).

Input yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh pegawai sebagai sumbangan atas pekerjaannya. Dalam hal ini, pegawai memberikan sumbangan input kepada organisasi berupa kinerja. Pegawai akan mengerahkan kinerja yang lebih sedikit apabila mendapatkan kompensasi yang rendah, sedangkan pegawai yang mendapatkan kompensasi tinggi akan mengerahkan kinerja yang lebih banyak. Sedangkan *Outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh pegawai sebagai hasil dari pekerjaannya. Dalam hal ini, hasil *outcomes* yang diterima oleh pegawai berupa kompensasi. Pegawai yang dibayar sesuai dengan hasil kerja mereka akan merasakan kepuasan kerja karena terpenuhinya unsur keadilan. Oleh karena itu, kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Hameed et al, 2014; Njoroge et al, 2015).

2.3. Kinerja Pegawai

Menurut Milkovich and Bodreau (1997) “*performance is the level at which employees perform their work in accordance with the conditions that have been determined*” (kinerja adalah tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan). Menurut Mathis and Jackson

(2011) kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen yaitu kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil kehadiran dan kemampuan bekerja sama. Lebih lanjut memberikan standar kinerja seseorang yang dilihat kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif.

Mathis and Jackson (2011) mengungkapkan bahwa standar kinerja ditetapkan berdasarkan kriteria pekerjaan berupa penjelasan apa-apa saja yang sudah diberikan organisasi untuk dikerjakan oleh karyawannya, oleh karena itu kinerja individual dalam kriteria pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada dan hasilnya harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan dengan menjelaskan standar kinerja berupa *output* produksi atau lebih dikenal dengan standar kinerja numerik dan standar kinerja non numerik.

Menurut Mathis dan Jackson (2011) kinerja para karyawan adalah awal dari suatu keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Ada 3 faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1. Kemampuan Individual

Kemampuan individual karyawan ini mencakup bakat, minat dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki seorang karyawan berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang karyawan akan mempunyai kinerja yang baik, jika karyawan tersebut memiliki tingkat keterampilan baik maka karyawan tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

2. Usaha yang Dicurahkan

Usaha yang dicurahkan dari karyawan bagi perusahaan adalah etika kerja, kehadiran dan motivasinya. Tingkat usahanya, merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dari itu, walaupun karyawan mempunyai tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, akan tetapi tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat keterampilan dengan tingkat upaya. Tingkat keterampilan merupakan cermin dari apa yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cermin apa yang dilakukan.

3. Dukungan Organisasional

Dalam dukungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi karyawan dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah apa yang mempengaruhi sebanyak mereka memberikan kontribusi pada organisasi.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada beberapa indikator, yaitu: (Robbins, 2008)

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

2.4. Kepuasan Kerja

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000) menyatakan bahwa “*job satisfaction as workers' attitudes about their work, which is the result of their perception of work*” (kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerja tentang pekerjaan mereka, yang mana merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan). Menurut Kreitner dan Kinicki (2010), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil untuk memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya

diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

c. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

e. *Dispositional/ genetic components* (komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum (1956) adalah sebagai berikut: (1) Faktor individual meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan; (2) Faktor sosial meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan; (3) Faktor utama dalam pekerjaan

meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas (As'ad, 2004).

Smith, Kendall, & Hullin mengukur kepuasan kerja dengan menggunakan *Job Descriptive Index* (JDI) yang meliputi kepuasan terhadap pekerjaan, imbalan, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja (Smith, Kendall & Hullin, 1969). Adapun penjelasan dari dimensi-dimensi tersebut yaitu:

1. Kepuasan terhadap Pekerjaan

Kepuasan ini tercapai bilamana pekerjaan seorang pegawai sesuai dengan minat dan kemampuan pegawai itu sendiri. Pekerja cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampuan serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik seputar sebaik mana pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang kurang menantang cenderung membosankan, sementara pekerjaan yang terlalu menantang cenderung membuat frustrasi dan rasa gagal. Di bawah kondisi moderat-menantang, sebagian besar pekerja akan mengalami *pleasure*, kepuasan, dan kebanggaan terhadap pekerjaan.

2. Kepuasan terhadap Imbalan

Dimana pegawai merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan pegawai lain yang bekerja di organisasi itu. Kecenderungan pekerja dalam menginginkan sistem penghasilan yang

diyakini adil dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerja menganggap bahwa penghasilan yang diterima, termasuk tunjangan setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian, dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, maka kepuasan akan muncul. Imbalan juga berupa fasilitas yang diberikan oleh organisasi. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas (As'ad, 2004).

3. Kepuasan terhadap Supervisi Atasan

Pegawai merasa memiliki atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi.

4. Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Pegawai merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial.

5. Kesempatan Promosi

Kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.

2.5. Kompensasi

Menurut Dessler (2010 : 46) kompensasi karyawan adalah *“all forms of payment or rewards are given to employees and emerge from their work”* (semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka). Menurut Werther dan Davis (1996) tujuan kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan

keadilan internal dan eksternal. Adapun tujuan kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh personel berkualitas

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk mampu menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.

2. Mempertahankan karyawan yang ada

Pekerja dapat keluar apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif terhadap organisasi lain, dengan akibat perputaran tenaga kerja tinggi. Dengan demikian, perlu dipertimbangkan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru.

3. Memastikan keadilan

Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal menunjukkan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan, sehingga pekerjaan yang sama mendapatkan pembayaran sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima pekerja yang setingkat di perusahaan lain.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keahlian, dan tanggung jawab.

5. Mengawasi biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.

6. Mematuhi peraturan

Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja.

7. Memfasilitasi saling pengertian

Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manager operasi, dan pekerja. Dengan demikian, terbuka dalam saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi.

8. Efisiensi administratif selanjutnya

Program upah dan gaji harus dirancang agar dapat dikelola secara efisien, meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder.

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. Hasibuan (2013) mengemukakan beberapa tujuan kompensasi :

a. Ikatan Kerja Sama

Kompensasi adalah salah satu syarat terjalannya ikatan kerja sama formal antara pengusaha dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-

tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan Kerja

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

c. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

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

e. Stabilitas Karyawan

Program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

f. Disiplin

Pemberian balas jasa yang cukup besar akan membuat disiplin karyawan semakin baik. Mereka menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Program kompensasi yang baik, akan mengurangi pengaruh serikat buruh dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

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

Ivancevich (2010) memberikan tujuh kriteria untuk efektivitas kompensasi, yaitu :

1. *Adequate*. Tingkat kompensasi minimum yang harus dipenuhi baik oleh pemerintah, serikat pekerja maupun manajer.
2. *Equitable*. Setiap orang harus dibayar dengan jujur, sesuai dengan usaha, kemampuan, dan pelatihan mereka.
3. *Balanced*. Bayaran, tunjangan, dan penghargaan lain harus dapat memberikan paket imbalan yang layak.
4. *Cost-effective*. Bayaran tidak boleh berlebihan, perlu mempertimbangkan apa yang dapat diusahakan oleh perusahaan atau organisasi untuk membayar.
5. *Secure*. Bayaran harus cukup untuk membantu pekerja merasa aman dan membantu memuaskan kebutuhan dasar mereka.
6. *Incentive-providing*. Bayaran harus memotivasi efektivitas dan pekerjaan produktif.
7. *Acceptable to the employee*. Pekerja harus memahami sistem bayaran dan merasakan sebagai sistem yang layak untuk perusahaan atau organisasi dan diri mereka.

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:

a. Upah

Upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha / pemberi kerja kepada pekerja / buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan termasuk tunjangan bagi pekerja / buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan (Undang Undang Tenaga Kerja No.13 Tahun 2003, Bab I, pasal 1, Ayat 30). Sistem pembayaran upah yang spesifik adalah *team-based pay* dan *skill-based pay* dengan penjelasan sebagai berikut: (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000)

- *Team-based pay* atau pembayaran berbasis tim menghubungkan pembayaran dengan perilaku kelompok kerja. *Team-based pay* merupakan kompensasi yang memberikan penghargaan individual atas kerja sama kelompok dan/atau memberi penghargaan tim atas hasil kolektif.
- *Skill-based pay* merupakan upah yang dibayar pada tingkat yang diperhitungkan dan berdasar pada keterampilan dimana pekerja menguasai, menunjukkan, dan berkembang dalam mewujudkan pekerjaan mereka. *Skill-based pay* sering juga dinamakan *knowledge-based pay* atau *multi-skill pay*, yang menghargai individu atas apa yang mereka ketahui tentang bagaimana

melakukan sesuatu. Pekerja dibayar untuk rentang, kedalaman, dan tipe keterampilan yang menunjukkan kemampuan.

b. Tunjangan

Menurut Pass, Christopher dan Lowes (1997), tunjangan merupakan setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja atau karyawan, misalnya pemakaian kendaraan perusahaan, makan siang gratis, bunga pinjaman rendah atau tanpa bunga, jasa kesehatan, bantuan liburan, dan skema pembelian saham. Pada tingkatan tinggi, seperti manajer senior, perusahaan biasanya lebih memilih memberikan tunjangan lebih besar dibanding menambah gaji, hal ini disebabkan tunjangan hanya dikenakan pajak rendah atau bahkan tidak dikenai pajak sama sekali.

c. Fasilitas

Menurut Danim (1995), fasilitas kerja adalah segala sesuatu yang terdapat dalam perusahaan yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan. Perusahaan hendaknya menyediakan fasilitas-fasilitas yang menyenangkan bagi karyawan, misalnya fasilitas tempat ibadah dan lain sebagainya. Apabila perusahaan sanggup menyediakan fasilitas-fasilitas tersebut, maka perusahaan mampu menambah semangat dan kesenangan karyawan, sehingga semangat dan kegairahan kerjanya dapat pula ditingkatkan. Fasilitas sendiri dapat diartikan kemudahan dan dapat pula berarti alat atau bentuk fisik (sarana dan prasarana).

2.6. Gaya Kepemimpinan

2.6.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai terjemahan dari *leadership* yang berasal dari bahasa Inggris yang artinya *leader* adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengarahkan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules (1998:276), kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerjasama dengan orang lain yang konsisten. Sedangkan menurut Armstrong (2003:42), kepemimpinan sebagai proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar dapat bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan, dan semakin baiknya kepemimpinan dalam sebuah organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

2.6.2. Teori Kepemimpinan

Rivai (2009:452) mengemukakan beberapa teori kepemimpinan, yaitu:

1. Teori Sifat (*The Trait Theory*)

Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak dari pemimpin. Asumsi dasar dari teori ini adalah keberhasilan pemimpin disebabkan karena sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, dan oleh sebab itu seorang dirasa layak untuk memimpin. Adapun sifat atau karakteristik dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, antara lain:

a. Inteligencia

Seorang pemimpin memiliki kecerdasan diatas para bawahannya. Pemimpin dengan kecerdasannya itulah dapat mengatasi masalah yang timbul dalam organisasi, menganalisis setiap permasalahan, dan dapat memberikan solusi yang efektif, serta dapat diterima semua pihak.

b. Kepribadian

Seorang pemimpin memiliki kepribadian yang menonjol yang dapat dilihat dan dirasakan bawahannya, seperti:

1. Memiliki sifat percaya diri, dan rasa yang ingin tahu besar.
2. Memiliki daya ingat yang kuat
3. Sederhana dan dapat berkomunikasi dengan baik kepada semua pihak
4. Mau mendengar masukan dan kritikan dari bawahan
5. Peka terhadap perubahan globalisasi, baik itu perubahan lingkungan, teknologi dan prosedur kerja
6. Mampu beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang timbul
7. Mampu menyatukan perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasi

c. Karakteristik Fisik

Seorang pemimpin dikatakan layak menjadi pemimpin dengan melihat karakteristik fisiknya, yaitu: usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan.

2. Teori Perilaku (*Behavior Theory*)

Dalam teori ini perilaku pemimpin merupakan sesuatu yang bisa dipelajari.

Jadi seorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan meraih

keefektifan dalam memimpin. Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu: fungsi kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan. Terdapat dua fungsi kepemimpinan, yaitu:

- a. Fungsi yang berorientasi tugas
- b. Fungsi yang berorientasi orang atau pemeliharaan kelompok (sosial)

3. Teori Situasional

Merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan. Pendekatan ataupun teori ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

2.6.3. Gaya Kepemimpinan

Suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksud disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya (Thoha, 2006:49). Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk menggambarkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja yang optimal.

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003:115).

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan di atas dapat disimpulkan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2.6.4. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan tidaklah sama, karena dipengaruhi oleh latar belakang pemimpin, organisasi, pengikut, dan lingkungan. Macam-macam gaya kepemimpinan menurut Siagian (2008:27), antara lain yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan sikap diantaranya:

- a. Kecenderungan memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat yang lain dalam organisasi, seperti mesin dan kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- b. Mengutamakan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyesuaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.
- c. Pembagian peran para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Tipe pemimpin paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, dan dalam suatu instansi memiliki ciri:

- a. Mengutamakan kebersamaan, kepentingan bersama, dan perlakuan yang seragam yang menonjol.
- b. Berusaha untuk memperlakukan semua orang dan suatu kerja yang terdapat di dalam instansi seadil dan semerata mungkin.
- c. Para bawahan dianggap belum dewasa dalam bertindak dan berpikir sehingga memerlukan bimbingan dan tuntunan.
- d. Bersikap terlalu melindungi.

3. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Seorang pemimpin kharismatik adalah seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak terlalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tertentu dikagumi.

4. Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*

- a. Pendelegasian wewenang terjadi ekstensif
- b. Pengambilan keputusan diserahkan kepada prapejabat, pemimpin yang lebih rendah
- c. Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan pada para anggota instansi tersebut.

5. Gaya Kepemimpinan Demokratik

- a. Dalam menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang mulia di dunia
- b. Senang menerima saran, kritik, dan pendapat dari bawahan
- c. Selalu berusaha menjadikan bawahan lebih sukses dari dirinya
- d. Mendorong bawahan untuk mengambil keputusan
- e. Berusaha mengembangkan kepastian diri pribadinya sebagai pemimpin

Sedangkan tipe gaya kepemimpinan menurut Hersey and Blanchard (2001:93), antara lain:

1. Gaya Direktif

Pengambilan keputusan hanya terfokus pada pendapat pemimpin saja. Pemimpin seperti ini mengutamakan pemberian pedoman dan petunjuk kepada bawahan bagaimana melakukan pekerjaan serta memberitahukan mengenai apa yang diharapkan dari mereka.

2. Gaya Konsultatif

Mempengaruhi dengan cara-cara yang telah ditetapkan pimpinan bersama-sama dengan mendengarkan saran dari bawahannya. Gaya kepemimpinan ini, yaitu berunding dengan bawahan, memberi peluang kepada bawahan untuk memberi masukan berupa saran dan gagasan sebelum mengambil keputusan atau mempengaruhi keputusan yang telah dan akan dibuat.

3. Gaya Partisipatif

Mempengaruhi orang lain dengan cara-cara yang telah ditentukan oleh pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan partisipatif adalah apabila di dalam

kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan realitas dan partisipasi para bawahan, pemimpin motivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Pemimpin dengan cara partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan hal mengambil keputusan. Dengan demikian, pemimpin yang selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

4. Gaya Delegatif

Mempengaruhi orang lain bekerja untuk dengan cara yang lebih dominan ditetapkan oleh bawahan yang menjadi penerima delegasi. Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap, dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin yang tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

2.6.4.1. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Hersey dan Blanchard (2001:93), terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan, antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan Direktif: pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan oleh pemimpin.

2. Gaya Kepemimpin Konsultatif: keputusan dan pemecahan masalah dilakukan oleh pemimpin setelah mendengarkan masukan atau saran dari bawahan.
3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif: pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
4. Gaya Kepemimpinan Delegatif: pemimpin mendelegasikan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kepada bawahan.

2.7. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

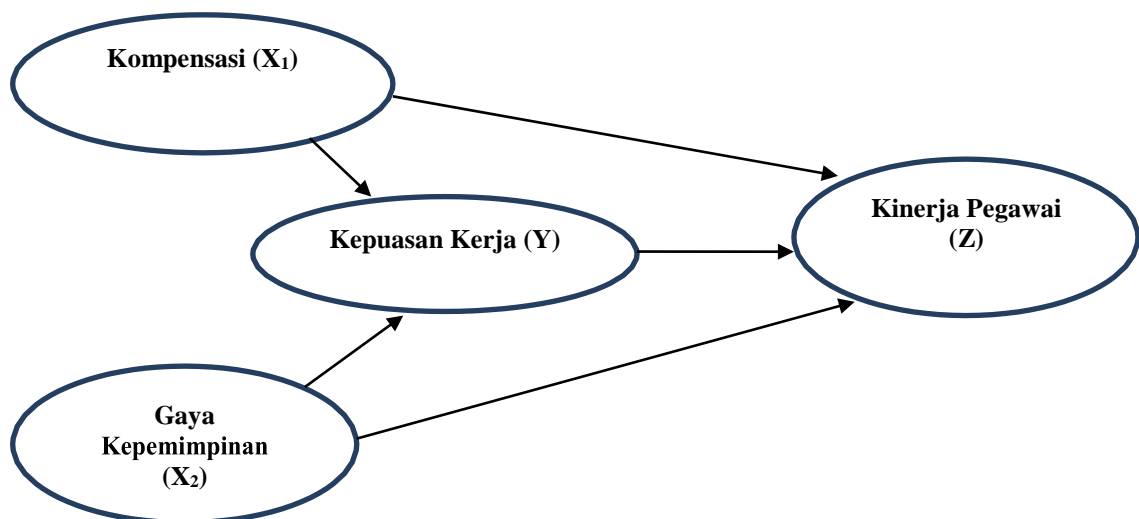
No	Penulis	Judul	Hasil Penelitian
1.	Awan & Asghar (2014)	<i>Impact of Employee Job Satisfaction on Their Performance. A Case Study of Banking Sector in Muzaffargarh District, Pakistan</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan paket gaji, keamanan kerja, dan sistem penghargaan berkorelasi positif, dan dampak dari kepuasan ini adalah langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Balouch & Hassan (2014)	<i>Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta berpengaruh negatif terhadap niat untuk <i>turnover</i> .
3.	Pushpakumari (2008)	<i>The Impact of Job Satisfaction on Job Performance : An Empirical Analysis</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan
4.	Shmailan (2016)	<i>The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdampak langsung terhadap kinerja dan keterlibatan karyawan.

5.	Singh (2013)	<i>Study of Employees' Job Satisfaction and Its Impact on Their Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja mereka.
6.	Hameed et al. (2014)	<i>Impact of compensation on employee performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
7.	Njoroge et al. (2015)	<i>Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang kuat antara kompensasi dan penghargaan atas kinerja karyawan.
8.	Ayesha Yaseen.(2013).	<i>Effect Of Compensation Factors On Employee Satisfaction- A Study Of Doctor'S Dissatisfaction In Punjab.</i>	Hasil Penelitian terdapat hubungan positif antara kompensasi non finansial terhadap Kepuasan karyawan. Penelitian ini menjelaskan bahwa bila dokter merasa puas maka kinerja pun meningkat, sehingga terdapat garis lurus hubungan dengan kinerja dokter.
9.	Bilal Jamil. (2011)	<i>Impact Of Compensation, Performance Evaluation And Promotion Practices On Government Employees Performance VS Private Employees Performance.</i>	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan kinerja praktik evaluasi secara signifikan dan positif terkait dengan kinerja karyawan organisasi sektor publik dan swasta Pakistan. Di sisi lain promosi praktik ditemukan tidak signifikan terkait dengan kinerja karyawan dari keduanya.
10.	Bokhori Md Amin, Abdul Halim Abdul Majid. 2017.	<i>Impact Of Compensation And Benefits On Executives' Performance: A Study In Malaysian Manufacturing Industry.</i>	Temuan menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan kompensasi (gaji, imbalan uang, hadiah non-moneter, bonus, manfaat dan tunjangan dan manfaat pada kinerja para eksekutif.
11.	Huguette Uwizeye, Dr. Patrick Muryungi (Ph.D). 2017.	<i>Influence of compensation practices on employee performance of Tea companies in Rwanda: a case study of Rwanda mountain tea.</i> European	Hasil Penelitian terdapat hubungan positif antara kompensasi finansial, tunjangan dan kompensasi non finansial terhadap Kinerja karyawan Perusahaan Tea Rwanda
12.	Neelam Bari , Uzma Arif , Almas Shoaib. (2013).	<i>Impact Of Non-Financial Rewards On Employee Attitude & Performance In The Workplace" A Case Study Of Business Institutes Of Karachi.</i>	Hasil penelitian terdapat hubungan positif antara kompensasi non finansial terhadap kinerja dan sikap karyawan.

13.	Tahira Nazir, Saif-Ur-Rehman Khan, Syed Fida Hussain Shah, Khalid Zaman. (2013)	<i>Impact of rewards and compensation on job satisfaction : Public and private Universities of UK</i>	Semua variable penghargaan dan kompensasi berpengaruh terhadap variable kepuasan kerja
14.	Ch Platis, P. Reklitis, S.Zimeras (2015)	<i>Relation between job satisfaction and job performance in health care services</i>	Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dalam pelayanan kesehatan

Sumber : Jurnal

2.8. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 : Kerangka Pemikira

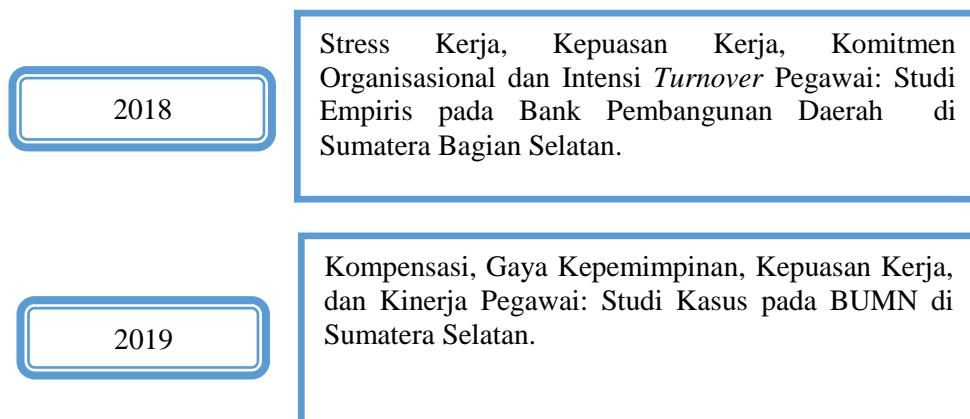
2.9. Hipotesis

Berdasarkan studi pustaka, hipotesis dari penelitian ini adalah:

1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.
3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.
5. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan melalui variabel kepuasan kerja.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan melalui variabel kepuasan kerja.
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.

2.10. Peta Jalan Penelitian

Peta jalan penelitian dapat digambarkan sebagai berikut.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup untuk penelitian ini difokuskan pada analisis dan pembahasan mengenai variabel independen (X) yaitu Kompensasi (X_1), Gaya Kepemimpinan (X_2), Kepuasan Kerja (Y) sebagai variabel intervening, dan Kinerja Pegawai (Z) sebagai variabel dependen. Unit analisis dalam penelitian ini adalah BUMN di Provinsi Sumatera Selatan.

3.2. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang dikumpulkan langsung dari sumbernya dalam hal ini adalah responden yang dijadikan sampel yaitu pegawai BUMN di Provinsi Sumatera Selatan.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada BUMN yang berkantor pusat di Sumatera Selatan, yaitu PT Pusri, PT Semen Baturaja, dan PT Bukit Asam. Jumlah populasi pegawai tiga BUMN tersebut adalah 4.741 orang. Adapun jumlah sampel akan diambil dengan menggunakan metode Slovin, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dengan $e = 7\%$ dan populasi sejumlah 4.741 orang pegawai, maka jumlah sampel yang diambil adalah:

$$n = \frac{4.741}{1 + 4.741 (0,07)^2}$$

= 196 orang pegawai

Jadi jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini adalah 196 orang pegawai. Teknik sampling yang digunakan adalah penentuan sampel secara *propotional stratified random sampling*. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional. Jumlah sampel per perusahaan adalah sebagai berikut.

Tabel 3.1 Banyaknya Populasi dan Sampel

No	BUMN	Populasi	Sampel
1.	PT. Pusri	2.200	91
2.	PT.Semen Baturaja	758	31
3	PT Bukit Asam	1.783	74
Total		4.741	196

Sumber: Diolah dari rumus Slovin

3.4. Identifikasi Variabel

Identifikasi variabel yang digunakan dalam penelitian ini disusun untuk mengukur variabel. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang telah disiapkan, penyampaian kuesioner dilakukan secara langsung kepada responden. Kuesioner dinilai menggunakan skala *Likert*. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban tersebut akan diberikan skor pada setiap pertanyaan dari nilai 1 sampai dengan 5. Alternatif sebagai berikut :

SS	(Sangat Setuju)	diberi skor 5
S	(Setuju)	diberi skor 4
N	(Netral)	diberi skor 3
TS	(Tidak Setuju)	diberi skor 2
STS	(Sangat Tidak Setuju)	diberi skor 1

3.5. Teknik Analisis Data

3.5.1. Uji Instrumen

Dalam penelitian ini tiap pertanyaan kuesioner harus memenuhi kualitas data yang valid dan reliabel. Instrumen dalam penelitian ini dinyatakan valid jika data yang diperoleh dapat menjawab tujuan penelitian yang akan dicapai dengan akurat. Dinyatakan reliabel jika instrumen penelitian yang sama dapat konsisten atau stabil ketika digunakan kembali pada penelitian selanjutnya.

3.5.2. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik diperlukan untuk mengetahui apakah hasil estimasi yang dilakukan benar-benar bebas dari adanya gejala heteroskedastisitas, gejala multikolinearitas, dan gejala autokorelasi. Model regresi akan dapat dijadikan alat estimasi yang tidak bias jika telah memenuhi persyaratan BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*) yakni tidak terdapat heteroskedastisitas, tidak terdapat multikolinearitas, dan tidak terdapat autokorelasi.

3.5.3. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Analisis deskriptif pada penelitian ini menggunakan frekuensi jawaban responden mengenai variabel kompensasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja. Analisis dilakukan dengan membagi variabel-variabel penelitian ke dalam katagori-katagori yang ditentukan atas dasar tabel frekuensi. Katagori jumlah skor tanggapan responden di adopsi dari

Sugiyono (2012) yaitu berdasarkan persentase skor jawaban responden dengan rumus sebagai berikut:

$$\% \text{ Skor} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}}$$

Keterangan:

Skor Ideal : skor nilai x jumlah responden

Skor Ideal (maksimum) : 5 x 196 = 980

Selanjutnya persentase skor jawaban responden yang diperoleh diklasifikasikan berdasarkan rentang persentase skor maksimum (5/5 = 100%) dan skor minimum (1/5 = 20%). Analisis deskriptif dilakukan mengacu kepada setiap indikator yang ada pada setiap variabel yang diteliti dengan berpedoman pada Tabel 3.2 berikut.

Tabel 3.2.
Kriteria Pengklasifikasian Skor Tanggapan Responden

No	% Skor	Kriteria
1	20.00% - 36.00%	Sangat Buruk/Sangat Rendah
2	36.01% - 52.00%	Buruk/Rendah
3	52.01% - 68.00%	Cukup Baik/Sedang
4	68.01% - 84.00%	Baik/Tinggi
5	84.01% - 100.00%	Sangat Baik/Sangat Tinggi

Sumber: Sugiyono, 2012

3.5.4. Metode Suksesi Interval

Untuk mengubah data ordinal menjadi data interval digunakan Metode Suksesi Interval (MSI). Apabila suatu pernyataan atau pertanyaan diajukan dengan menggunakan skala *Likert*, maka akan diperoleh data ordinal, di mana tidak menunjukkan perbandingan suatu jawaban secara nyata. Dengan data interval, perbandingan antar jawaban yang sebenarnya akan terlihat sehingga selanjutnya dapat diolah untuk memperoleh suatu nilai jawaban responden.

3.5.5. Analisis Jalur (*path analysis*)

Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan

program AMOS versi 21. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda. Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh antar variabel dalam penelitian ini. Hasil dari uji analisis jalur ini juga akan digunakan untuk membandingkan pengaruh mana yang lebih besar antara pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung, serta menarik suatu kesimpulan apakah dengan adanya variabel intervening dapat memperkuat atau justru memperlemah pengaruh variabel independen terhadap dependen.

3.5.6. Uji Kesesuaian Model

Setelah model penelitian yang telah digambarkan dalam path diagram, langkah selanjutnya adalah menguji kesesuaian model. Umumnya terhadap berbagai jenis *fit index* yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesiskan dengan data yang disajikan. Peneliti diharapkan melakukan pengujian dengan menggunakan beberapa *fit index* untuk mengukur "kebenaran" model yang diajukannya.

Menurut Ferdinand (2002), beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value*-nya yang digunakan dalam menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak seperti diuraikan berikut ini :

1. *Chi-Square Statistic*(χ^2)

Chi-square statistic merupakan alat uji paling fundamental untuk mengukur *overall fit*. *Chi-square* ini bersifat sangat sensitif terhadap besarnya sampel yang digunakan. Jika jumlah sampel adalah cukup besar yaitu lebih dari 200 sampel, maka statistik chi-square ini harus didampingi oleh alat uji lainnya. Model yang diuji akan dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu karena

dalam uji beda *chi-square*, $\chi^2=0$, berarti benar-benar tidak ada perbedaan (H_0 diterima) berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p>0,05$ atau $p>0,10$.

2. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*)

RMSEA adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness-of-fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom*.

3. GFI (*Goodness of Fit Index*)

Indeks kesesuaian (*fit index*) ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarians sampel yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang terestimasi. GFI adalah sebuah ukuran non-statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*".

4. AGFI (*Adjusted Goodness-of-Fit Index*)

AGFI adalah analog dari R^2 dalam regresi berganda. *Fit Index* ini disesuaikan terhadap *degrees of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Indeks ini diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$AGFI = 1 - (1 - GFI) \cdot db/d$$

Dimana: db = jumlah sampel moment, dan d adalah *degrees of freedom*.

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai

nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90. Perlu diketahui bahwa baik GFI maupun AGFI adalah kriteria yang memperhitungkan proporsi tertimbang dari *varians* dalam sebuah matriks kovarians sampel. Nilai sebesar 0,95 dapat diinterpretasikan sebagai tingkatan yang baik *good overall model fit* (baik) sedangkan besaran nilai antara 0,90 - 0,95 menunjukkan tingkatan cukup (*adequate fit*).

5. CMIN/DF

Indeks fit ini merupakan the *minimum sample discrepancy function* (CMIN) dibagi dengan *degree of freedom*-nya akan menghasilkan indeks CMIN/DF. Umumnya para peneliti melaporkannya sebagai salah satu indikator untuk mengukur tingkat fitnya sebuah model. Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah statistik chi-square, χ^2 dibagi DF-nya sehingga disebut chi square relatif. Nilai χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau bahkan kadang kurang dari 3,0 menunjukkan antara model dan data fit.

6. TLI (*Tucker Lewis Index*)

TLI merupakan sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah penerimaan $> 0,95$ dan nilai yang sangat mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

7. CFI (*Comparative Fit Index*)

Indeks ini mempunyai rentang nilai antara 0 sampai dengan 1. Semakin mendekati 1, mengindikasikan adanya *a very good fit*. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI > 0,94$. Indeks ini besarnya tidak dipengaruhi oleh ukuran sampel, karena itu sangat baik untuk mengukur tingkat

penerimaan sebuah model.

Dalam penilaian model, indeks TLI dan CFI sangat dianjurkan untuk digunakan karena indeks-indeks ini relatif tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kurang dipengaruhi pula oleh kerumitan model. Maka indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model seperti pada Tabel 3.3. berikut.

Tabel 3.3. Indeks-Indeks *Goodness of Fit Index*

Goodness of Fit Measure	Nilai Kritis (Cut of Value)
Chi Square (λ^2)	Diharapkan kecil
Significance Probability (p)	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,09$
AGFI	$\geq 0,09$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,94$

Sumber : Ferdinand (2002)

3.5.7. Uji Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan yang mungkin benar atau mungkin salah. Hipotesis akan ditolak jika salah atau palsu, dan akan diterima jika benar. Penolakan dan penerimaan hipotesis sangat bergantung pada hasil penyelidikan terhadap fakta yang sudah dikumpulkan. Kriteria pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

- a. Nilai CR (*Critical Ratio*) $> 1,96$ dengan tingkat signifikansi $< 0,05$ menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- b. Nilai CR (*Critical Ratio*) $< 1,96$ dengan tingkat signifikansi $> 0,05$ menunjukkan tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel eksogen

terhadap variabel endogen.

Adapun model penelitian yang akan dibangun adalah

$$Y = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$Z = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Y + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan :

Z = Kinerja Pegawai

Y = Kepuasan Kerja

α = Konstanta

β = Koefisien dari Variabel Independen

X_1 = Kompensasi

X_2 = Gaya Kepemimpinan

e = *Error Term*

3.6. Operasional Variabel Penelitian

Tabel 3.4. Operasional Variabel Penelitian

Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	Skala Pengukuran
Kompensasi (Dessler, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> - Gaji - Tunjangan - Fasilitas 	<ul style="list-style-type: none"> - Gaji dapat memenuhi kebutuhan dasar hidup - Gaji dapat memenuhi kebutuhan keluarga - Gaji sesuai beban pekerjaan - Pembayaran gaji tepat waktu - Tunjangan sesuai dengan beban kerja - Tunjangan yang diterima sudah adil - Tunjangan sesuai dengan prestasi kerja - Fasilitas dinilai memenuhi - Sarana dan prasarana untuk mendukung pekerjaan 	<i>Ordinal</i>	Likert
Gaya Kepemimpinan Hersey dan Blanchard (2001:93)	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya Kepemimpinan Direktif - Gaya Kepemimpinan Konsultatif - Gaya Kepemimpinan Partisipatif - Gaya Kepemimpinan Delegatif 	<ul style="list-style-type: none"> - Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan diambil oleh pemimpin secara penuh - Pimpinan mendengarkan saran dan masukan dari bawahan - Pimpinan dan bawahan bersama-sama dalam pengambilan keputusan - Pemimpin yang mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada bawahan 	<i>Ordinal</i>	Likert
Kepuasan Kerja (Smith, Kendall & Hullin, 1969)	<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan atas pekerjaan - Kepuasan atas gaji - Kepuasan atas promosi - Kepuasan atas supervisi - Kepuasan atas rekan kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan bersifat menarik. - Pekerjaan bersifat menantang. - Pekerjaan dapat mengembangkan potensi pegawai. - Gaji memenuhi kebutuhan sehari-hari. - Gaji sesuai dengan UMP. - Gaji sesuai beban kerja. - Kesempatan promosi yang sama. - Promosi sesuai yang diharapkan. - Kesempatan memperluas keahlian yang dimiliki. - Supervisi dari atasan. - Komunikasi yang baik dengan 	<i>Ordinal</i>	Likert

		<p>atasan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivasi dari atasan. - Hubungan yang baik dengan rekan kerja. - Dukungan dari rekan kerja. - Tolong-menolong sesama rekan kerja. 		
Kinerja Pegawai (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas - Kuantitas - Ketepatan Waktu - Efektivitas 	<ul style="list-style-type: none"> -Pengetahuan yang dimiliki membantu pegawai untuk menguasai bidang tugas yang dikerjakan dengan hasil yang baik. -Mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat, dan teliti. -Skill yang dimiliki pegawai sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang dikerjakan. -Selalu berusaha untuk menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain. -Hasil kerja sesuai dengan kualitas yang ditentukan. -Tingkat volume kerja yang dihasilkan sesuai dengan harapan organisasi. -Kuantitas kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan pegawai. -Hasil kinerja terkadang melebihi target yang telah ditetapkan. -Dapat memenuhi banyaknya beban pekerjaan yang ditetapkan. -Bersedia diberi tambahan kuantitas kerja diluar jam kerja apabila dibutuhkan. -Seluruh pekerjaan dapat dikerjakan dan hasilnya sesuai dengan waktu yang telah direncanakan. -Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu untuk menghindari tertumpuknya pekerjaan. -Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan standar yang ditetapkan. -Datang dan pulang kantor tepat pada waktunya. -Menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan. -Jarang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas. 	<i>Ordinal</i>	Likert

		<ul style="list-style-type: none">-Menyelesaikan pekerjaan dengan teliti sesuai dengan yang diharapkan.-Mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif.-Berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai dengan selesai.-Mampu menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten.		
--	--	---	--	--

BAB IV

LUARAN DAN TARGET CAPAIAN

Luaran wajib dalam penelitian unggulan kompetitif ini adalah hasil penelitian akan dipublikasikan berupa artikel ilmiah di Jurnal Internasional Bereputasi minimal terindeks Scopus yaitu International Journal of Scientific & Technology Research. Untuk luaran tambahan adalah buku/bahan ajar mengenai mata kuliah Kompensasi dan diterbitkan oleh Penerbit Unsri.

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Profil Responden

Analisis profil dari responden disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi yang berdasarkan tingkat usia, jenis kelamin, masa kerja, dan tingkat pendidikan. Dalam penelitian ini, jumlah responden yang diteliti sebanyak 196 orang. Tabel 5.1. menyajikan data distribusi responden berdasarkan tingkat usia.

Tabel 5.1.
Tingkat Usia Responden

No	Umur (tahun)	Jumlah	%
1	20-29	96	49,5
2	30-39	65	33
3	40-49	18	9
4	≥ 50	17	8,6
Total		196	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 5.1. di atas, diketahui tingkat usia responden sebagian besar berada pada usia 20-29 tahun yang berjumlah sebanyak 96 orang (49,5%) dibandingkan tingkat usia 30-39 tahun (33%), 40-49 tahun (9%), dan usia ≥ 50 tahun (8,6%). Tingkat usia 20-29 tahun merupakan usia produktif yang cukup untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Selanjutnya disajikan data distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dalam Tabel 5.2. berikut.

Tabel 5.2.
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	%
1	Laki-laki	122	62,2
2	Perempuan	74	37,8
Total		196	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 5.2 di atas, diketahui bahwa jumlah karyawan laki-laki (62,2%) lebih banyak dari pada perempuan (37,8%). Perusahaan BUMN

lebih banyak merekrut pegawai laki-laki untuk menjalankan kegiatan operasionalnya. Karena pegawai laki-laki memiliki kekuatan fisik dibandingkan dengan pegawai perempuan. Selanjutnya Tabel 5.3. menyajikan distribusi frekuensi responden berdasarkan masa kerja.

Tabel 5.3
Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja (tahun)	Jumlah	%
1	1-9	133	67,7
2	10-19	34	17,6
3	20-29	15	7,9
4	≥ 30	14	6,8
Total		196	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 5.3. di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai mempunyai masa kerja 1-9 tahun (67,7%) dan masa kerja lebih dari 10-29 tahun (25,5%), dan lebih dari 30 tahun adalah 6,8%. Selanjutnya Tabel 5.4. menyajikan distribusi frekuensi responden berdasarkan pendidikan.

Tabel 5.4.
Tingkat Pendidikan Responden

No	Umur (tahun)	Jumlah	%
1	SMA	18	9,2
2	Diploma	41	20,9
3	Sarjana	120	61,2
4	Profesi	2	1,0
5	Magister/Master	15	7,7
6	Doktor/PhD	0	0,0
Total		196	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 5.4. di atas, dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden sebagian besar berpendidikan sarjana (61,2%); diploma (20,9%); sma (9,2%) ; magister (7,7%), dan profesi (1%). Perusahaan BUMN pada saat melakukan perekrut pegawainya, mensyaratkan berpendidikan strata 1 (sarjana). Selanjutnya Tabel 5.5. menyajikan distribusi frekuensi responden berdasarkan

status responden.

Tabel.5.5
Status Responden

No	Umur (tahun)	Jumlah	%
1	Kawin	134	68,4
2	Belum Kawin	62	31,6
3	Pernah Kawin	0	0,0
Total		196	100

Sumber: Data Primer yang diolah, 2019

Berdasarkan Tabel.5.5, dapat diketahui bahwa status responden sebagian besar kawin (68,4%), dan sisanya 31,6% belum kawin. Dengan status kawin ini, diharapkan pegawai bekerja lebih focus dengan tujuan memenuhi kebutuhan keluarganya.

5.2. Uji Instrumen

5.2.1. Uji validitas

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kesahihan setiap item pernyataan dalam mengukur variabelnya. Valid adalah jika pertanyaan-pertanyaan pada suatu kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing pernyataan (butir item) yang ditujukan kepada responden dengan total skor (keseluruhan item). Teknik korelasi yang digunakan dalam uji validitas tersebut adalah teknik korelasi *product moment* dari *Karl Pearson*. Apabila nilai koefisien korelasi butir item lebih besar dari r tabel, maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (*construct*) yang valid.

Untuk $df = \text{jumlah sampel (kasus)} - 2$, maka didapat nilai $df = 196 - 2 = 194$, dan tingkat signifikansi 5%, sehingga r tabel yang digunakan dalam penelitian

ini adalah 0,1402. Tabel 5.6 berikut menyajikan hasil uji validitas instrumen kuesioner kompensasi.

Tabel 5.6.
Hasil uji validitas instrumen kompensasi (Komp)

Item Pertanyaan	Pearson Correlation	Nilai r tabel	Keterangan
Kompensasi 1	0.638	0.1402	Valid
Kompensasi 2	0.662	0.1402	Valid
Kompensasi 3	0.774	0.1402	Valid
Kompensasi 4	0.202	0.1402	Valid
Kompensasi 5	0.657	0.1402	Valid
Kompensasi 6	0.656	0.1402	Valid
Kompensasi 7	0.698	0.1402	Valid
Kompensasi 8	0.531	0.1402	Valid
Kompensasi 9	0.684	0.1402	Valid
Kompensasi 10	0.526	0.1402	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 5.6. di atas, hasil uji validitas instrumen semuanya valid. Artinya dapat diikutsertakan pada analisis selanjutnya.

Tabel 5.7 menyajikan hasil uji validitas instrumen kuesioner gaya kepemimpinan.

Tabel 5.7. Hasil uji validitas instrumen gaya kepemimpinan (GK)

Item Pertanyaan	Pearson Correlation	Nilai r tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan 1	0.273	0.1402	Valid
Gaya Kepemimpinan 2	0.350	0.1402	Valid
Gaya Kepemimpinan 3	0.589	0.1402	Valid
Gaya Kepemimpinan 4	0.650	0.1402	Valid
Gaya Kepemimpinan 5	0.465	0.1402	Valid
Gaya Kepemimpinan 6	0.651	0.1402	Valid
Gaya Kepemimpinan 7	0.701	0.1402	Valid

Gaya Kepemimpinan 8	0.676	0.1402	Valid
Gaya Kepemimpinan 9	0.620	0.1402	Valid
Gaya Kepemimpinan 10	0.545	0.1402	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2019.

Berdasarkan Tabel 5.7. di atas, hasil uji validitas instrumen semuanya valid. Artinya dapat diikutsertakan pada analisis selanjutnya.

Selanjutnya hasil uji validitas instrumen kuesioner kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 5.8.

Tabel 5.8. Hasil uji validitas instrumen kepuasan kerja (KK)

Item Pertanyaan	Pearson Correlation	Nilai r tabel	Keterangan
Kepuasan kerja 1	0.393	0.1402	Valid
Kepuasan kerja 2	0.186	0.1402	Valid
Kepuasan kerja 3	0.463	0.1402	Valid
Kepuasan kerja 4	0.338	0.1402	Valid
Kepuasan kerja 5	0.407	0.1402	Valid
Kepuasan kerja 6	0.442	0.1402	Valid
Kepuasan kerja 7	0.429	0.1402	Valid
Kepuasan kerja 8	0.499	0.1402	Valid
Kepuasan kerja 9	0.633	0.1402	Valid
Kepuasan kerja 10	0.575	0.1402	Valid
Kepuasan kerja 11	0.534	0.1402	Valid
Kepuasan kerja 12	0.377	0.1402	Valid
Kepuasan kerja 13	0.473	0.1402	Valid
Kepuasan kerja 14	0.464	0.1402	Valid
Kepuasan kerja 15	0.395	0.1402	Valid
Kepuasan kerja 16	0.231	0.1402	Valid
Kepuasan kerja 17	0.437	0.1402	Valid
Kepuasan kerja 18	0.533	0.1402	Valid
Kepuasan kerja 19	0.491	0.1402	Valid

Kepuasan kerja 20	0.249	0.1402	Valid
-------------------	-------	--------	-------

Sumber: Data primer yang diolah, 2019.

Berdasarkan Tabel 5.8. di atas, hasil uji validitas instrumen semuanya valid. Artinya dapat diikutsertakan pada analisis selanjutnya.

Selanjutnya hasil uji validitas instrumen kuesioner kinerja dapat dilihat pada Tabel 5.9.

Tabel 5.9. Hasil uji validitas instrumen kinerja (K)

Item Pertanyaan	Pearson Correlation	Nilai r tabel	Keterangan
Kinerja 1	0.635	0.1402	Valid
Kinerja 2	0.477	0.1402	Valid
Kinerja 3	0.503	0.1402	Valid
Kinerja 4	0.332	0.1402	Valid
Kinerja 5	0.424	0.1402	Valid
Kinerja 6	0.443	0.1402	Valid
Kinerja 7	0.609	0.1402	Valid
Kinerja 8	0.618	0.1402	Valid
Kinerja 9	0.687	0.1402	Valid
Kinerja 10	0.546	0.1402	Valid
Kinerja 11	0.707	0.1402	Valid
Kinerja 12	0.675	0.1402	Valid
Kinerja 13	0.578	0.1402	Valid
Kinerja 14	0.437	0.1402	Valid
Kinerja 15	0.409	0.1402	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2019.

Berdasarkan Tabel 5.9. di atas, hasil uji validitas instrumen kinerja semuanya valid. Artinya dapat diikutsertakan pada analisis selanjutnya.

5.2.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yaitu suatu pengujian yang dilakukan untuk meneliti sejauhmana alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. Instrumen dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* dari setiap item pertanyaan kuesioner lebih besar dari 0,6. Tabel 5.10 menyajikan hasil uji realibilitas instrumen atas variabel-variabel dalam penelitian ini.

Tabel 5.10.

Hasil uji reliabilitas instrumen

No	Variabel	Croanbach's Alpha	Keterangan
1	Kompensasi (Komp)	0.750	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan (GK)	0.735	Reliabel
3	Kepuasan Kerja (KK)	0.714	Reliabel
4	Kinerja (K)	0.739	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2019.

Tabel 5.10 menunjukkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini hasilnya reliabel. Setelah instrumen dipastikan valid dan reliabel, kemudian dilanjutkan dengan melakukan uji *Goodness of Fit Index*. Adapun hasil *Goodness of Fit Index* atas model penelitian dapat dilihat pada tabel 5.11 berikut.

Tabel 5.11. *Goodness of Fit Index*

<i>Goodness-Of-Fit (GOF)</i>	<i>Hasil Analisis</i>	<i>Cut Off Value</i>	<i>Evaluasi Model</i>
<i>Chi-square</i>	$\chi^2 = 360.104$ $p = 0.000$	Probabilitas $\geq 0,05$	<i>Poor Fit</i>
RMSEA	0.117	≤ 0.80	<i>Good Fit</i>
GFI	0.814	≥ 0.90	<i>Marginal Fit</i>
AGFI	0.742	≥ 0.90	<i>Marginal Fit</i>
CMIN/DF	3.675	≥ 2.00	<i>Good Fit</i>
TLI	0.667	≥ 0.95	<i>Marginal Fit</i>
CFI	0.728	≥ 0.95	<i>Marginal Fit</i>

Sumber: Data primer yang diolah, 2019.

Berdasarkan Tabel 5.11. terdapat ada satu indikator *Goodness Of Fit* (GOF) dengan evaluasi modelnya *poor fit*, yaitu *chi-square*. *Chi-Square* bersifat sangat sensitive terhadap besarnya sampel. Oleh karena itu, penggunaan *chi-square* hanya sesuai apabila ukuran sampel antara 100 hingga 200 sampel. Apabila ukuran sampel berada di luar rentang tersebut, pengujian perlu dilengkapi dengan alat uji yang lainnya. (Ferdinand, 2014).

Tabel 5.11 juga menunjukkan bahwa sebagian besar hasil uji kesesuaian model memiliki evaluasi *marginal fit* hingga *good fit*, sehingga dapat dilanjutkan ke uji hipotesis, karena tidak ada perbedaan yang signifikan antara matrik kovarian data dari variabel teramati dengan matrik kovarian dari model yang dispesifikasikan, sehingga model dalam penelitian ini dapat menjelaskan hubungan dan pengaruh antar variabel eksogen dengan variabel endogennya.

5.3. Analisis Distribusi Frekuensi

5.3.1. Kompensasi

Distribusi jawaban dari 196 orang responden terhadap pernyataan yang ada mengenai kompensasi terlihat pada Tabel 5.12. berikut ini :

Tabel 5.12
Distribusi frekuensi pernyataan mengenai kompensasi

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS	Total Skor
1	Gaji pokok yang saudara terima dari instansi dapat memenuhi kebutuhan keluarga.	5	18	28	136	9	714
		2.6%	9.2%	14,3%	69.4%	4.6 %	
2	Gaji pokok yang saudara terima dari instansi dapat memenuhi kebutuhan dasar hidup.	4	12	24	138	18	742
		2%	6.1%	12.2%	70.4%	9.2%	
3	Gaji pokok yang saudara terima dari instansi sudah sesuai dengan beban pekerjaan yang saudara jalankan.	6	14	48	122	6	696
		3.1%	7.1%	24.5%	62.2%	3.1%	
4	Saudara mendapatkan pembayaran gaji setiap bulan dari instansi secara tepat waktu	0	5	118	73	0	656
		0%	2.6%	60.2%	37.2%	0%	
5	Tunjangan yang saudara terima dari instansi sudah sepadan dengan beban kerja saudara	2	7	59	115	13	718
		1%	3.6%	30.1%	58.7%	6.6%	
6	Tunjangan yang saudara peroleh saat ini dirasakan sudah adil.	2	12	60	114	8	702
		1%	6.1%	30.6%	58.2%	4.1%	
7	Besarnya risiko dan tanggung jawab pekerjaan sudah sesuai dengan tunjangan yang saudara terima saat ini.	3	12	49	125	7	709
		1.5%	6.1%	25%	63.8%	3.6%	
8	Ruang kerja yang disediakan oleh instansi cukup representatif, untuk melaksanakan aktivitas kerja.	3	15	39	125	14	720
		1.5%	7.7%	19.9%	63.8%	7.1%	
9	Instansi menyediakan sarana dan prasarana kerja yang mendukung dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.	3	15	34	135	9	720
		1.5%	7.7%	17.3%	68.9%	4.6%	
10	Instansi menyediakan sarana tempat ibadah yang memadai bagi pegawai.	1	9	17	131	38	784
		0.5%	4.6%	8.7%	66.8%	19.4%	
Total							7.161
Persentase Rata-rata Keseluruhan							71,61
Keterangan							Baik/Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 5.12, analisa distribusi frekuensi untuk variabel kompensasi

adalah berada pada katagori baik/tinggi dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 71,61. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BUMN dalam pemberian kompensasi yang diterimanya sudah baik. Secara terperinci bisa dilihat dari jawaban responden sebagai berikut:

1. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Gaji pokok yang saudara terima dari instansi dapat memenuhi kebutuhan keluarga”, mayoritas responden sebesar 74 % menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa gaji pokok yang diterima oleh karyawan sudah memenuhi kebutuhan keluarga.
2. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Gaji pokok yang saudara terima dari instansi dapat memenuhi kebutuhan dasar hidup”, mayoritas responden sebesar 79,6 % menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa gaji pokok yang terima karyawan dari instansi dapat memenuhi kebutuhan dasar hidup.
3. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Gaji pokok yang saudara terima dari instansi sudah sesuai dengan beban pekerjaan yang saudara jalankan.”, mayoritas responden sebesar 65,3 % menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa gaji pokok yang karyawan terima dari instansi sudah sesuai dengan beban pekerjaan yang dijalankan.
4. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Saudara mendapatkan pembayaran gaji setiap bulan dari instansi secara tepat waktu”, mayoritas responden sebesar 62,8 % menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum mendapatkan pembayaran gaji setiap bulan dari instansi secara tepat waktu.
5. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Tunjangan yang saudara terima

dari instansi sudah sepadan dengan beban kerja saudara”, mayoritas responden sebesar 65,3 % menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa tunjangan yang karyawan terima dari instansi sudah sepadan dengan beban kerja.

6. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Tunjangan yang saudara peroleh saat ini dirasakan sudah adil.”, mayoritas responden sebesar 62,3 % menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa tunjangan yang diperoleh karyawan saat ini dirasakan sudah adil.
7. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Besarnya risiko dan tanggung jawab pekerjaan sudah sesuai dengan tunjangan yang saudara terima saat ini.”, mayoritas responden sebesar 67,4 % menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya risiko dan tanggung jawab pekerjaan sudah sesuai dengan tunjangan yang diterima karyawan saat ini
8. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Ruang kerja yang disediakan oleh instansi cukup representatif, untuk melaksanakan aktivitas kerja.”, mayoritas responden sebesar 70,9 % menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa ruang kerja yang disediakan oleh instansi cukup representatif, untuk melaksanakan aktivitas kerja.
9. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Instansi menyediakan sarana dan prasarana kerja yang mendukung dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.”, mayoritas responden sebesar 73,5 % menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa instansi menyediakan sarana dan prasarana kerja yang mendukung dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.
10. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Instansi menyediakan sarana tempat ibadah yang memadai bagi pegawai.”, mayoritas responden sebesar

86,2 % menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa instansi menyediakan sarana tempat ibadah yang memadai bagi karyawannya.

5.3.2. Gaya Kepemimpinan

Distribusi jawaban dari 196 orang responden terhadap pernyataan yang ada mengenai gaya kepemimpinan terlihat pada Tabel 5.13. berikut ini :

Tabel 5.13
Distribusi frekuensi pernyataan mengenai gaya kepemimpinan

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS	Total Skor
1	Para pemimpin saya memiliki otoritas penuh dalam pengambilan keputusan (tidak ada campur tangan karyawan sama sekali)	2	48	47	92	7	642
		1%	24.5%	24%	46.9%	3.6%	
2	Para pemimpin di atas saya memecahkan masalah dengan pemikiran atasan saja (terpusat pada atasan)	2	68	62	59	5	585
		1%	34.7%	31.6%	30.1%	2.6%	
3	Para pemimpin saya mendengarkan saran dan masukan saya	8	34	0	143	11	703
		4.1%	17.3%	0%	73%	5.6%	
4	Para pemimpin saya sering menanyakan pendapat saya terkait masalah yang terjadi dalam perusahaan	3	7	28	151	7	740
		1.5%	3.6%	14.3%	77%	3.6%	
5	Para pemimpin saya bersifat terbuka dalam ide dan saran yang diberikan kepada pimpinan dari karyawan	0	6	48	136	6	730
		0%	3.1%	24.5%	69.4%	3.1%	
6	Saya beserta rekan kerja aktif dalam memberikan ide dan kreativitas kepada pemimpin perusahaan	0	1	35	144	16	767
		0%	0.5%	17.9%	73.5%	8.2%	
7	Para pemimpin saya pernah melibatkan para karyawan dalam pengambilan keputusan secara bersama-sama	2	8	29	146	11	744
		1%	4.1%	14.8%	74.5%	5.6%	
8	Para pemimpin saya memberikan tanggung jawab sepenuhnya kepada beberapa karyawan (dapat termasuk Anda)	1	14	38	135	8	723
		0.5%	7.1%	19.4%	68.9%	4.1%	
9	Pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada beberapa karyawan	0	18	29	142	7	726
		0%	9.2%	14.8%	72.4%	3.6%	
10	Para pemimpin membiarkan karyawannya mengambil keputusan dan memecahkan masalah dalam perusahaan	3	34	83	71	5	629
		1.5%	17.3%	42.3%	36.2%	2.6%	
Total							6.989
Persentase Rata-rata Keseluruhan							69,89
Keterangan							Baik/Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2019.

Berdasarkan Tabel 5.13, analisa distribusi frekuensi untuk variabel gaya kepemimpinan adalah berada pada katagori baik/tinggi dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 69,89. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterima pegawai BUMN sudah baik. Secara terperinci bisa dilihat dari jawaban responden sebagai berikut:

1. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Para pemimpin saya memiliki otoritas penuh dalam pengambilan keputusan (tidak ada campur tangan karyawan sama sekali)”, mayoritas responden sebesar 50,5 % menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa para pemimpin hanya sebagian memiliki otoritas dalam pengambilan keputusan, sebagiannya diberikan kepada karyawannya dalam pengambilan keputusan,
2. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Para pemimpin di atas saya memecahkan masalah dengan pemikiran atasan saja (terpusat pada atasan)”, mayoritas responden sebesar 67,3 % menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa para pemimpin di atas saya memecahkan masalah dengan pemikiran masukan dari bawahan, artinya bawahan diberikan peranserta dalam memecahkan masalah dan tidak terpusat pada atasan.
3. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Para pemimpin saya mendengarkan saran dan masukan saya”, mayoritas responden sebesar 78,6 % menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar para pemimpin mendengarkan saran dan masukan karyawannya.
4. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Para pemimpin saya sering menanyakan pendapat saya terkait masalah yang terjadi dalam perusahaan”, mayoritas responden sebesar 80,6 % menyatakan setuju dan sangat setuju.

Hal ini menunjukkan bahwa para pemimpin sering menanyakan pendapat karyawannya terkait masalah yang terjadi dalam perusahaan.

5. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Para pemimpin saya bersifat terbuka dalam ide dan saran yang diberikan kepada pimpinan dari karyawan”, mayoritas responden sebesar 69,5 % menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa para pemimpin bersifat terbuka dalam ide dan saran yang diberikan kepada pimpinan dari karyawan.
6. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Saya beserta rekan kerja aktif dalam memberikan ide dan kreativitas kepada pemimpin perusahaan”, mayoritas responden sebesar 81,8 % menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan aktif dalam memberikan ide dan kreativitas kepada pemimpin perusahaan.
7. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Para pemimpin saya pernah melibatkan para karyawan dalam pengambilan keputusan secara bersama-sama”, mayoritas responden sebesar 80,1 % menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pemimpin pernah melibatkan para karyawan dalam pengambilan keputusan secara bersama-sama.
8. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Para pemimpin saya memberikan tanggung jawab sepenuhnya kepada beberapa karyawan (dapat termasuk Anda)”, mayoritas responden sebesar 73 % menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pemimpin memberikan tanggung jawab sepenuhnya kepada beberapa karyawan (dapat termasuk Anda)”,
9. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Pemimpin memberikan

kepercayaan penuh kepada beberapa karyawan”, mayoritas responden sebesar 76 % menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada beberapa karyawan.

10. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Para pemimpin membiarkan karyawannya mengambil keputusan dan memecahkan masalah dalam perusahaan”, mayoritas responden sebesar 61,1 % menyatakan sangat tidaksetuju dan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pemimpin belum memberikan kebebasan kepada pegawainya dalam mengambil keputusan dan memecahkan masalah perusahaan.

5.3.3. Kepuasan Kerja

Distribusi jawaban dari 196 orang responden terhadap pernyataan yang ada mengenai kepuasan kerja terlihat pada Tabel 5.14. berikut ini :

Tabel 5.14.
Distribusi frekuensi pernyataan mengenai kepuasan kerja

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS	Total Skor
1	Saya menyukai pekerjaan saya saat ini karena sesuai dengan latar belakang pendidikan saya.	1	13	62	110	10	703
		0.5%	6.6%	31.6%	56.1%	5.1 %	
2	Saya menginginkan pekerjaan yang lebih menantang daripada pekerjaan saat ini.	0	18	50	112	16	714
		0%	9.2%	25.5%	57.1%	8.2%	
3	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini karena memberikan saya kesempatan untuk terus belajar.	0	8	54	122	12	726
		0%	4.1%	27.6%	62.2%	6.1%	
4	Kepuasan kerja tidak ditentukan oleh jenis pekerjaannya.	1	10	20	148	17	758
		0.5%	5.1%	10.2%	75.5%	8.7%	
5	Gaji yang saya dapatkan cukup sebanding dengan kerja keras saya.	3	6	52	132	3	714
		1.5%	3.1%	26.5%	67.3%	1.5%	
6	Peningkatan besarnya upah ditentukan oleh lama masa kerja saya.	2	16	41	131	6	711
		1%	8.2%	20.9%	66.8%	3.1%	
7	Saya merasa puas di tempat saya	1	1	11	148	35	803

	bekerja saat ini karena pembayaran gaji selalu dilakukan tepat waktu setiap bulannya	0.5%	0.5%	5.6%	75.5%	17.9%	
8	Peningkatan besarnya upah ditentukan oleh lama masa kerja saya.	0	15	35	138	8	727
		0%	7.7%	17.9%	70.4%	4.1%	
9	Semakin lama saya bekerja, peluang promosi saya juga semakin meningkat, dan saya merasa puas dengan sistem seperti itu.	1	20	59	109	7	689
		0.5%	10.2%	30.1%	55.6%	3.6%	
10	Saya merasa puas dengan promosi yang diikuti dengan gaji yang signifikan.	0	9	32	151	4	738
		0%	4.6%	16.3%	77%	2%	
11	Saya merasa puas bekerja karena tempat saya bekerja memberikan peluang promosi sesuai dengan kinerja saya.	0	7	75	110	4	699
		0%	3.6%	38.3%	56.1%	2.0%	
12	Peluang promosi di tempat kerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja saya.	1	27	57	106	5	675
		0.5%	13.8%	29.1%	54.1%	2.6%	
13	Atasan saya memberikan saran dan masukan dalam konteks pekerjaan yang telah saya lakukan, dan saya puas akan hal tersebut.	0	8	38	146	4	734
		0%	4.1%	19.4%	74.5%	2.0%	
14	Saya diikutsertakan oleh atasan saya dalam hal pengambilan keputusan.	2	9	36	148	1	725
		1%	4.6%	18.4%	75.5%	0.5%	
15	Saya lebih merasa puas apabila atasan saya mengajak berkomunikasi dalam konteks pekerjaan.	0	7	23	157	9	756
		0%	3.6%	11.7%	80.1%	4.6%	
16	Saya merasa tidak puas apabila atasan saya tidak mengawasi dan memeriksa hasil kerja saya.	1	19	32	132	12	723
		0.5%	9.7%	16.3%	67.3%	6.1%	
17	Rekan kerja yang kooperatif, saling membantu dalam pekerjaan sehingga membuat saya puas.	0	0	18	160	18	784
		0%	0%	9.2%	81.6%	9.2%	
18	Suasana kondusif antar rekan kerja membuat saya merasa puas bekerja di unit kerja saya saat ini.	0	1	15	162	18	785
		0%	0.5%	7.7%	82.7%	9.2%	
19	Rekan kerja yang baik atau tim yang efektif membuat pekerjaan menjadi menyenangkan.	0	2	11	160	23	792
		0%	1%	5.6%	81.6%	11.7%	
20	Saya lebih menyukai kerja secara individu (sendiri) dibandingkan berada dalam satu kelompok kerja.	6	55	79	51	5	582
		3.1%	28.1%	40.3%	26%	2.6%	
Total							14.538
Persentase Rata-rata Keseluruhan							72,69
Keterangan							Puas

Sumber: Data primer yang diolah, 2019.

Berdasarkan Tabel 5.14, analisa distribusi frekuensi untuk variabel kepuasan kerja adalah berada pada katagori baik/tinggi dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 72,69. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan BUMN dalam kondisi puas. Secara terperinci bisa dilihat dari jawaban responden sebagai berikut:

1. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Saya menyukai pekerjaan saya saat ini karena sesuai dengan latar belakang pendidikan saya.”, mayoritas responden sebesar 61,2 % menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menyukai pekerjaan saat ini karena sesuai dengan latar belakang pendidikannya.
2. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Saya menginginkan pekerjaan yang lebih menantang daripada pekerjaan saat ini”, mayoritas responden sebesar 65,3 % menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menginginkan pekerjaan yang lebih menantang daripada pekerjaan saat ini.
3. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini karena memberikan saya kesempatan untuk terus belajar.”, mayoritas responden sebesar 68,3% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan pekerjaan saat ini karena memberikan kesempatan untuk terus belajar.
4. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Kepuasan kerja tidak ditentukan oleh jenis pekerjaannya.”, mayoritas responden sebesar 84,2% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak ditentukan oleh jenis pekerjaannya.
5. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Gaji yang saya dapatkan

cukup sebanding dengan kerja keras saya.”, mayoritas responden sebesar 68,8% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa gaji yang karyawan dapatkan cukup sebanding dengan kerja kerasnya.

6. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Peningkatan besarnya upah ditentukan oleh lama masa kerja saya.”, mayoritas responden sebesar 69,9% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan besarnya upah ditentukan oleh lama masa kerja karyawan tersebut.
7. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Saya merasa puas di tempat saya bekerja saat ini karena pembayaran gaji selalu dilakukan tepat waktu setiap bulannya”, mayoritas responden sebesar 93,4% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas di tempat bekerja saat ini karena pembayaran gaji selalu dilakukan tepat waktu setiap bulannya.
8. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Peningkatan besarnya upah ditentukan oleh lama masa kerja saya.”, mayoritas responden sebesar 74,5% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan besarnya upah ditentukan oleh lama masa kerja karyawan tersebut.
9. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Semakin lama saya bekerja, peluang promosi saya juga semakin meningkat, dan saya merasa puas dengan sistem seperti itu.”, mayoritas responden sebesar 59,2% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Semakin lama karyawan bekerja, peluang promosinya juga semakin meningkat, dan karyawan merasa puas dengan sistem seperti itu.

10. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Saya merasa puas dengan promosi yang diikuti dengan gaji yang signifikan.”, mayoritas responden sebesar 79% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan promosi yang diikuti dengan gaji yang signifikan.
11. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Saya merasa puas bekerja karena tempat saya bekerja memberikan peluang promosi sesuai dengan kinerja saya.”, mayoritas responden sebesar 58,1% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa puas bekerja karena di tempat bekerjanya memberikan peluang promosi sesuai dengan kinerjanya.
12. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Peluang promosi di tempat kerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja saya”, mayoritas responden sebesar 56,7% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Peluang promosi di tempat kerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya.
13. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Atasan saya memberikan saran dan masukan dalam konteks pekerjaan yang telah saya lakukan, dan saya puas akan hal tersebut.”, mayoritas responden sebesar 76,5% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Atasan memberikan saran dan masukan dalam konteks pekerjaan yang telah dilakukan karyawan, dan karyawan merasa puas akan hal tersebut.
14. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Saya diikutsertakan oleh atasan saya dalam hal pengambilan keputusan. ”, mayoritas responden sebesar 76% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan

bahwa karyawan diikutsertakan oleh atasannya dalam hal pengambilan keputusan.

15. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Saya lebih merasa puas apabila atasan saya mengajak berkomunikasi dalam konteks pekerjaan”, mayoritas responden sebesar 84,7% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih merasa puas apabila atasan mengajak berkomunikasi dalam konteks pekerjaan.
16. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Saya merasa tidak puas apabila atasan saya tidak mengawasi dan memeriksa hasil kerja saya.”, mayoritas responden sebesar 73,4 % menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa tidak puas apabila atasannya tidak mengawasi dan memeriksa hasil kerjanya.
17. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Rekan kerja yang kooperatif, saling membantu dalam pekerjaan sehingga membuat saya puas.”, mayoritas responden sebesar 90,8% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Rekan kerja yang kooperatif, saling membantu dalam pekerjaan sehingga membuat saya puas.
18. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Suasana kondusif antar rekan kerja membuat saya merasa puas bekerja di unit kerja saya saat ini.”, mayoritas responden sebesar 91,9% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa dengan suasana kondusif antar rekan kerja membuat karyawan merasa puas bekerja di unit kerja saat ini.
19. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Rekan kerja yang baik atau tim yang efektif membuat pekerjaan menjadi menyenangkan”, mayoritas responden sebesar 93,3% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini

menunjukkan bahwa Rekan kerja yang baik atau tim yang efektif membuat pekerjaan menjadi menyenangkan.

20. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Saya lebih menyukai kerja secara individu (sendiri) dibandingkan berada dalam satu kelompok kerja.”, mayoritas responden sebesar 71,5% menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak menyukai kerja secara individu (sendiri) dibandingkan berada dalam satu kelompok kerja.

5.3.4. Kinerja

Distribusi jawaban dari 196 orang responden terhadap pernyataan yang ada mengenai kinerja terlihat pada Tabel 5.15 berikut ini :

Tabel 5.15
Distribusi frekuensi pernyataan mengenai kinerja

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS	Total Skor
1	Pegawai melakukan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat, dan teliti.	2	34	0	158	2	712
		1%	17.3%	0%	80.7%	1%	
2	Keterampilan dan kemampuan yang dimiliki pegawai sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang dikerjakan untuk hasil yang baik.	0	44	0	147	5	701
		0%	22.4%	0%	75%	2.6%	
3	Pegawai selalu berusaha untuk menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain.	0	1	41	150	4	745
		0%	0.5%	20.9%	76.5%	2%	
4	Hasil kerja pegawai sesuai dengan kualitas yang ditentukan	1	1	24	164	6	761
		0.5%	0.5%	12.2%	83.7%	3.1%	
5	Tingkat volume kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan harapan organisasi.	0	4	36	151	5	745
		0%	2.0%	18.4%	77.0%	2.6%	
6	Kuantitas kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan pegawai.	0	12	33	144	7	734
		0%	6.1%	16.8%	73.5%	3.6%	
7	Hasil kerja pegawai terkadang melebihi target yang telah ditetapkan.	1	53	0	133	9	684
		0.5%	27%	0%	67.9%	4.6%	
8	Pegawai dapat memenuhi banyaknya beban pekerjaan yang ditetapkan.	1	2	52	135	6	731
		0.5%	1%	26.5%	68.9%	3.1%	
9	Pegawai dapat mengerjakan seluruh pekerjaan sesuai dengan	0	2	64	124	6	722
		0%	1%	32.7%	63.3%	3.1%	

	waktu yang telah direncanakan.						
10	Pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu untuk menghindari tertumpuknya pekerjaan.	0	1	32	158	5	755
		0%	0.5%	16.3%	80.6%	2.6%	
11	Pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan standar yang ditetapkan.	0	1	49	143	3	736
		0%	0.5%	25%	73%	1.5%	
12	Pegawai menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan.	0	1	55	137	3	730
		0%	0.5%	28.1%	69.9%	1.5%	
13	Pegawai jarang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas.	1	5	86	104	0	685
		0.5%	2.6%	43.9%	53.1%	0%	
14	Pegawai mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif	0	2	27	166	1	754
		0%	1%	13.8%	84.7%	0.5%	
15	Pegawai berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai dengan selesai.	1	14	181	0	0	572
		0.5%	7.1%	92.3%	0%	0%	
Total							10.767
Persentase Rata-rata Keseluruhan							71,78
Keterangan							Baik/Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 5.15, analisa distribusi frekuensi untuk variabel kinerja adalah berada pada katagori baik/tinggi dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 71,78. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan BUMN sudah baik. Secara terperinci bisa dilihat dari jawaban responden sebagai berikut:

1. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Pegawai melakukan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat, dan teliti.”, mayoritas responden sebesar 81,8% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai melakukan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat, dan teliti.
2. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Keterampilan dan kemampuan yang dimiliki pegawai sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang dikerjakan untuk hasil yang baik.”, mayoritas responden sebesar 77,6%

menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan dan kemampuan yang dimiliki pegawai sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang dikerjakan untuk hasil yang baik.

3. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Pegawai selalu berusaha untuk menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain.”, mayoritas responden sebesar 78,5% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai selalu berusaha untuk menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain.
4. Tanggapan responden terhadap pernyataan “.Hasil kerja pegawai sesuai dengan kualitas yang ditentukan”, mayoritas responden sebesar 86,8% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa hasil kerja pegawai sesuai dengan kualitas yang ditentukan.
5. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Tingkat volume kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan harapan organisasi..”, mayoritas responden sebesar 79,6% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat volume kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan harapan organisasi.
6. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Kuantitas kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan pegawai.”, mayoritas responden sebesar 77,6% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kuantitas kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan pegawai..
7. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Hasil kerja pegawai terkadang melebihi target yang telah ditetapkan.”, mayoritas responden sebesar 72,5% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa hasil kerja

pegawai terkadang melebihi target yang telah ditetapkan.

8. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Pegawai dapat memenuhi banyaknya beban pekerjaan yang ditetapkan.”, mayoritas responden sebesar 72,0% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Pegawai dapat memenuhi banyaknya beban pekerjaan yang ditetapkan.
9. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Pegawai dapat mengerjakan seluruh pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan..”, mayoritas responden sebesar 66,4% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dapat mengerjakan seluruh pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.”
10. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu untuk menghindari tertumpuknya pekerjaan.”, mayoritas responden sebesar 83,2% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu untuk menghindari tertumpuknya pekerjaan.
11. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan standar yang ditetapkan.”, mayoritas responden sebesar 74,5% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan standar yang ditetapkan.
12. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Pegawai menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan.”, mayoritas responden sebesar 71,4% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan.

13. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Pegawai jarang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas.”, mayoritas responden sebesar 53,1% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa Pegawai jarang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas. Artinya sebesar 46,9% pegawai masih melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas.
14. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Pegawai mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif”, mayoritas responden sebesar 85,2% menyatakan setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif.
15. Tanggapan responden terhadap pernyataan “Pegawai berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai dengan selesai”, mayoritas responden sebesar 92,3% menyatakan ragu-ragu. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai belum serius menyelesaikan pekerjaan sampai dengan selesai.

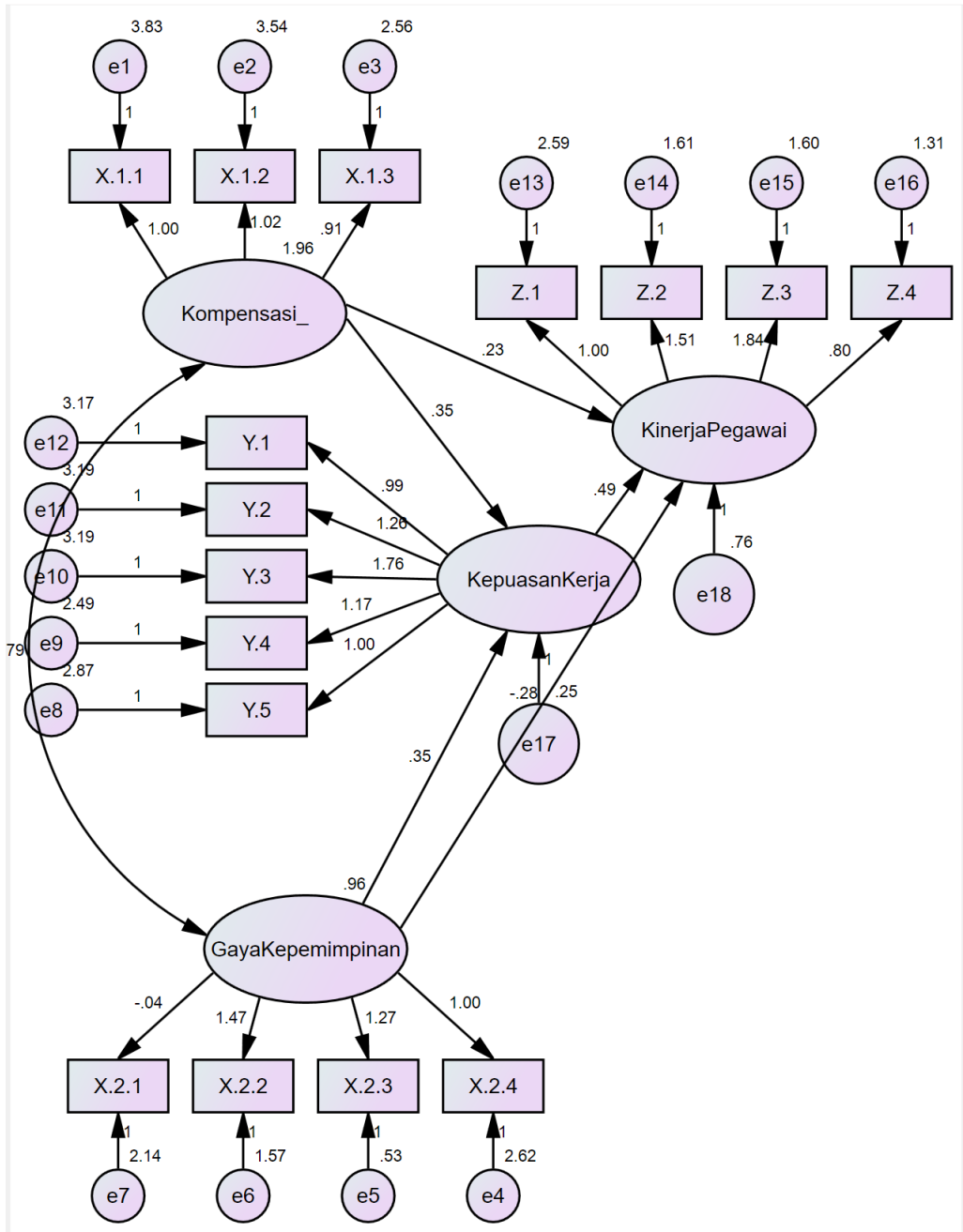
5.4. Uji Hipotesis

Setelah dilakukan perhitungan uji kesesuaian model dan model dinyatakan fit, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis penelitian. Pengujian dilakukan terhadap hipotesis yang diajukan, yaitu:

1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.
3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai BUMN di Sumatera Selatan.

5. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan melalui variabel kepuasan kerja.
6. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan melalui variabel kepuasan kerja.
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.



Gambar 5.1 Model Penelitian *unstandardized estimates*

Sumber: Data primer yang diolah, 2019.

Hubungan dan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen disajikan pada tabel 5.16 berikut:

Tabel 5.16. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KepuasanKerja <--- Kompensasi_	.349	.104	3.347	***	Signifikan
KepuasanKerja <--- GayaKepemimpinan	.351	.123	2.846	.004	Signifikan
KinerjaPegawai <--- GayaKepemimpinan	-.285	.159	-1.793	.073	Tidak Signifikan
KinerjaPegawai <--- Kompensasi_	.227	.155	1.468	.142	Tidak Signifikan
KinerjaPegawai <--- KepuasanKerja	.488	.291	1.677	.094	Tidak Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah, 2019.

Tabel 5.16 di atas dijadikan sebagai acuan untuk melakukan uji hipotesis dalam penelitian ini. Kriteria pengujian adalah tolak H_0 jika *Critical Ratio* (CR) ≥ 1.96 atau nilai $p \leq 0.05$. Adapun hasil pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Nilai C.R. pada hubungan variable kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 3.347 dan nilai p sebesar ***. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya **hipotesis pertama diterima**.
- b. Nilai C.R pada hubungan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 2.846 dan nilai p sebesar 0.004. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya **hipotesis kedua diterima**.
- c. Nilai C.R. pada hubungan variable kompensasi terhadap kinerja sebesar 1.468 dan nilai p sebesar 0.142 . Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi

berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja, artinya **hipotesis ketiga di tolak.**

- d. Nilai C.R. pada hubungan variable gaya kepemimpinan terhadap kinerja sebesar -1.793 dan nilai p sebesar 0.073. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, artinya **hipotesis keempat ditolak.**
- e. Nilai C.R. pada hubungan variable kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 1.677 dan nilai p sebesar 0.094. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja, artinya **hipotesis ketujuh ditolak.**

5.4.1. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh langsung, antara variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.17 sebagai berikut:

Tabel 5.17. Pengaruh Langsung

	Kompensasi	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja
Kepuasan_Kerja	0.35	0.35	0.00
Kinerja_pegawai	0.23	-0.25	0.49

Sumber: Data primer yang diolah, 2019.

Berdasarkan Tabel 5.17, menunjukkan pengaruh langsung antara variabel kompensasi, gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, serta pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Variable kompensasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sama besarnya terhadap kepuasan kerja sebesar 0.35.

Variabel kompensasi memiliki pengaruh paling besar (0.23) terhadap kinerja dibandingkan variabel gaya kepemimpinan (-0.25).

Setelah mengetahui pengaruh langsung antara variable eksogen terhadap variable endogen, selanjutnya disajikan pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen pada Tabel 5.18 berikut.

Tabel 5.18. Pengaruh Tidak Langsung

	Kompensasi	Gaya Kepemimpinan	Kepuasan Kerja
Kepuasan_Kerja	0.00	0.00	0.00
Kinerja_pegawai	0.17	0.17	0.00

Sumber: Data Primer diolah, 2019.

Berdasarkan tabel 5.17 dan 5.18 di atas menunjukkan bahwa:

1. Pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0.17 atau lebih kecil dari pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0.23. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak menjadi variabel intervening antara kompensasi dan kinerja pegawai, sehingga **hipotesis kelima ditolak**.
2. Pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0.17 atau lebih besar dari pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai sebesar (-0.25). Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel intervening antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai, sehingga **hipotesis keenam diterima**.

Adapun model penelitian yang dibangun dari gambar 5.1 adalah:

1. Kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

$$Y = 0.25 + 0.35X_1 + 0.35X_2 \dots\dots\dots (1)$$

2. Kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja .

$$Z = 0.25 + 0.23 X_1 + (-0.25) X_2 \dots\dots\dots (2)$$

3. Kompensasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

$$Z = 0.76 + 0.17 X_1 + 0.17 X_2 + 0.49Y\dots\dots\dots (3)$$

4. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

$$Z = 0.25 + 0.49Y \dots\dots\dots (4)$$

Tabel 5.19 Ringkasan hasil uji hipotesis penelitian

NO	HIPOTESIS	HASIL	HIPOTESIS
1	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.	V	Diterima
2	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadapkepuasan kerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.	V	Diterima
3	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.	X	Ditolak
4	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.	X	Ditolak
5	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan melalui 77variabel kepuasan kerja.	X	Ditolak
6	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan melalui 77variabel kepuasan kerja.	V	Diterima
7	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.	X	Ditolak

5.5. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti hipotesis pertama diterima. Hasil ini mendukung teori keadilan. Prinsip dari teori ini adalah orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Kepuasan tercipta apabila terdapat keadilan antara *input* yang diberikan pegawai dibandingkan dengan *outcomes* yang diterima oleh pegawai. Dalam hal ini, *input* yang diberikan pegawai adalah hasil kerja, sedangkan *outcomes* yang diterima oleh pegawai adalah kompensasi. Pegawai yang mendapatkan kompensasi yang adil sesuai dengan hasil kerja mereka akan merasakan kepuasan kerja karena terpenuhinya unsur keadilan.

Hasil dari penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yaseen (2013) dan Nazeer et al. (2013), dimana kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan analisa distribusi frekuensi untuk variabel kompensasi adalah berada pada katagori baik/tinggi dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 71,61. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima oleh pegawai BUMN berupa gaji, tunjangan, dan fasilitas sudah baik. Sehingga karyawan merasa puas atas kompensasi yang mereka dapatkan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti bahwa hipotesis kedua diterima. Hasil ini mendukung teori perilaku (*behavioral theory*). Teori ini tidak menekankan pada sifat-sifat atau kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin tetapi memusatkan pada bagaimana cara aktual pemimpin

berperilaku dalam mempengaruhi orang lain dan hal ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan masing-masing. Dasar pemikiran pada teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Teori ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (traits) seorang pemimpin. Alasannya sifat seseorang relatif sukar untuk diidentifikasi.

Hasil penelitian ini juga mendukung beberapa penelitian terdahulu, di mana perilaku dan gaya kepemimpinan yang cocok dalam satu situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain. Berdasarkan analisa distribusi frekuensi untuk variabel gaya kepemimpinan adalah berada pada katagori baik/tinggi dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 69,89. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterima pegawai BUMN sudah baik dan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Hasil uji hipotesis kedua pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa hipotesis ketiga ditolak. Hasil ini tidak mendukung teori harapan. Secara harfiah, teori harapan menyatakan bahwa salah satu daya tarik yang menjadi harapan individu untuk meningkatkan kinerjanya adalah imbalan. Salah satu bentuk imbalan tersebut adalah kompensasi. Sebuah upaya pemberian imbalan sesuai harapan akan menyebabkan kinerja berjalan seperti yang diharapkan. Dengan kata lain, imbalan berupa kompensasi dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Pada penelitian ini, kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan, namun pengaruhnya tidak signifikan.

Hasil ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jamil (2011), Hameed et al. (2014), Njoroge et al. (2015), dan Uwizeye & Muryungi (2017). Penelitian-penelitian terdahulu tersebut menyimpulkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada masing-masing unit analisis tempat penelitian, di mana hasil tersebut belum sesuai dengan hasil yang didapat dari penelitian ini.

Berdasarkan analisa distribusi frekuensi untuk variabel kompensasi adalah berada pada katagori baik/tinggi dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 71,61. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima oleh pegawai BUMN berupa gaji, tunjangan, dan fasilitas sudah baik. Namun, kompensasi bukanlah faktor yang secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan. Terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai di unit analisis ini. Temuan ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin menggunakan variabel lain yang dapat secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.

Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan, yang berarti bahwa hipotesis keempat ditolak. Hasil penelitian ini tidak mendukung teori perilaku kepemimpinan. Pada dasarnya, teori perilaku kepemimpinan didasari pada keyakinan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan atau dapat dibentuk, bukan dilahirkan (*leader are made, not born*). Berakar pada teori *behaviorisme*, teori kepemimpinan ini berfokus pada tindakan pemimpin, bukan pada kualitas mental atau internal. Menurut teori ini, orang bisa belajar untuk menjadi pemimpin, misalnya, melalui pelatihan atau observasi. Dalam

pendekatan perilaku ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (*traits*) pemimpin. Alasannya sifat seseorang sukar untuk diidentifikasi. Beberapa ahli berkeyakinan bahwa perilaku dapat dipelajari, hal ini berarti orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Namun demikian, keefektifan perilaku kepemimpinan ini dipengaruhi oleh beberapa variabel. Jadi perilaku tidak mutlak menentukan keberhasilan suatu kepemimpinan.

Hasil penelitian ini juga tidak mendukung beberapa penelitian terdahulu. Perilaku dan gaya kepemimpinan yang cocok dalam satu situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada BUMN di Sumatera Selatan dipandang belum sesuai dengan yang diharapkan oleh pegawai BUMN, sehingga gaya kepemimpinan malah berkorelasi negatif terhadap kinerja pegawai. Para pimpinan diharapkan dapat segera menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka terhadap situasi yang ada di BUMN di Sumatera Selatan. Apabila diteliti lebih lanjut berdasarkan profil responden, hampir 50% pegawai yang menjadi sampel penelitian adalah pegawai milenial dengan usia di bawah 30 tahun. Para pimpinan BUMN harus mengadaptasi gaya kepemimpinan yang sesuai dengan milenial zaman sekarang.

Berdasarkan analisa distribusi frekuensi untuk variabel gaya kepemimpinan adalah berada pada katagori baik/tinggi dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 69,89. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterima pegawai BUMN sudah baik, namun tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.

Hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak menjadi variabel intervening antara kompensasi terhadap kinerja pegawai,

sehingga hipotesis kelima ditolak. Hal tersebut mengungkapkan bahwa salah satu tujuan pegawai bekerja adalah karena dorongan dari faktor kompensasi. Pegawai yang menerima kompensasi yang mereka peroleh sesuai dengan harapan akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Dapat disimpulkan bahwa pegawai menyadari bahwa kompensasi yang mereka terima dengan baik di BUMN secara langsung menjadi *trigger* bagi mereka untuk menghasilkan kinerja terbaik bagi perusahaan, tidak perlu melalui variabel kepuasan kerja.

Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa hipotesis keenam diterima. Gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan. Namun, walaupun mereka merasa kurang puas terhadap gaya kepemimpinan, dampaknya malah meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai merasa kurang puas dengan gaya kepemimpinan yang ada pada BUMN di Sumatera Selatan. Bisa jadi karena gaya kepemimpinan yang ada menimbulkan tekanan bagi mereka dan membuat mereka tidak dapat menikmati zona nyaman. Namun dampak dari gaya kepemimpinan tersebut adalah kinerja pegawai yang meningkat.

Hasil penelitian lainnya adalah kepuasan kerja berpengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti bahwa hipotesis ketujuh ditolak. Hasil penelitian ini tidak mendukung teori harapan. Pada dasarnya, teori ini menyatakan bahwa intensitas kecenderungan untuk melakukan pekerjaan dengan cara tertentu tergantung pada intensitas harapan bahwa kinerja akan diikuti dengan hasil yang pasti dan pada daya tarik dari hasil kepada individu. Apabila daya tarik untuk meningkatkan kinerja melampaui harapan individu, maka individu akan merasakan kepuasan kerja dan

meningkatkan kinerja. Seharusnya dalam hal ini, kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Namun hal tersebut tidak terjadi bagi pegawai BUMN di Sumatera Selatan. Walaupun hasilnya positif, namun tidak berpengaruh banyak terhadap kinerja pegawai. Pegawai merasa bahwa kepuasan kerja memang cukup penting, namun hal signifikan yang dapat mempengaruhi kinerja mereka, sehingga dapat menjadi referensi bagi peneliti lain untuk meneliti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan secara signifikan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pushpakumari (2008), Awan & Asghar (2014), Balouch & Hassan (2014), dan Shmailan (2016). Penelitian-penelitian terdahulu tersebut menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di masing-masing unit analisis yang diteliti.

Berdasarkan analisa distribusi frekuensi untuk variabel kepuasan kerja adalah berada pada katagori baik/tinggi dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 72,69. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai BUMN dalam kondisi puas, namun kondisi tersebut bukan yang secara signifikan menyebabkan peningkatan kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan,
2. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan,
3. Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan,
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan,
5. Kepuasan kerja tidak menjadi variabel intervening antara kompensasi dan kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan,
6. Kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan,
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai BUMN di Sumatera Selatan.

6.2. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan ini, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Pihak BUMN di Sumatera Selatan hendaknya membayarkan kompensasi kepada karyawannya tepat waktu dan sesuai dengan beban kerja yang

dibebankan kepada karyawannya

2. Hendaknya para pemimpin perusahaan BUMN memberikan kepercayaan dan tanggung jawab penuh kepada karyawan dalam hal memecahkan masalah dengan melibatkan karyawan, begitu juga dengan pengambilan keputusan perlu adanya campur tangan karyawan selaku bawahan.
3. Hendaknya para pemimpin BUMN di Sumatera Selatan dalam memberikan besaran upahnya, jangan hanya ditentukan dari lamanya masa kerja seorang karyawan pada perusahaan, tetapi dengan memperhatikan kinerja dari karyawan tersebut. Para pemimpin BUMN dalam pemberian pembayaran gaji hendaknya selalu dilakukan tepat waktu setiap bulannya. Para pemimpin perusahaan BUMN hendaknya memberikan peluang promosi kepada bawahannya sesuai dengan kinerjanya.
4. Para pemimpin BUMN dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya, perlu untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki pegawai sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang dikerjakannya. Selain itu perlu melakukan pengawasan yang ketat kepada para karyawannya untuk bekerja dengan serius, sehingga pekerjaan dapat selesai sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan.
5. Bagi para peneliti selanjutnya untuk melengkapi hasil penelitian ini kiranya dapat mencari variabel-variabel bebas lainnya yang ikut berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja melalui variabel kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening, seperti variabel beban kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. (2003). *Strategic Human Resource Management (A Guide to Action)*. Jakarta: PT. Gramedia
- Ayesha, Yaseen. (2013). Effect of Compensation Factors on Employee Satisfaction-A Study of Doctor's Dissatisfaction in Punjab. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol.3.No. 1.
<http://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v3i1.3351>.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bilal, Jamil. (2011). Impact Of Compensation. Performance Evaluation And Promotion Practices On Government Employees Performance Vs Private Employees Performance. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Institute Of Interdisciplinary Business Research. Vol 3. No 8. Ijcrb.Webs.Com.
- Bokhori Md Amin, Abdul Halim Abdul Majid.(2017). Impact of compensation and benefits on executives' performance: A study in Malaysian manufacturing industry. *Journal of Advanced Research in Social and Behavioural Sciences*. Vol 8. Issue 1 (2017) 8-15.
www.akademiabaru.com/arsbs.html.
- Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.
- Dessler, Gary. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hersey, P., dan Blanchard K.H. (2001). *Management of Organizational Behavior; Utilizing Human Resources. Tenth Edition*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Huguette Uwizeye, Dr. Patrick Muryungi (Phd). (2017). Influence Of Compensation Practices On Employee Performance Of Tea Companies In Rwanda: A Case Study Of Rwanda Mountain Tea. *European Journal Of Business And Social Sciences*. Vol. 6. No. 06. Hal 160 - 167.
[Http://Www.Ejbs.com/Recent.aspx/](http://Www.Ejbs.com/Recent.aspx/). Issn: 2235 -767x.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Manullang. (2008). *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: Ghalia Indonesia (GI).
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari. (2003). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- Nazir, T., Khan, S-U-R., Shah, S.F.H., & Zaman, K. (2013). *Impact of rewards and compensation on job satisfaction : Public and private Universities of UK*. Middle East Journal of Scientific Research, 14(3), 394-403.
- Neelam Bari. Uzma Arif. Almas Shoaib. 2013. Impact of Non-Financial Rewards on Employee Attitude & Performance in the workplace” A case study of Business Institutes of Karachi. *International Journal of Scientific & Engineering Research*. Vol 4. Issue 7. ISSN 2229-5518.
- Pace, R Wayne dan Faules, Don F. (1998). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Terjemahan Doddy Mulyana, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Platis, C., Reklitis, P., & Zimeras, S., (2015). Relation between job satisfaction and job performance in health care services. *Procedia – Social and Behavior Sciences*, 175, 480-487.
- R. Mondy, Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Rivai, Veithzal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Salemba Empat.
- Sabri, P., et al. (2011). Organisational Culture and its impact on the job satisfaction of the university teachers of Lahore. *International Journal of Business and social science*, 24. 121-128
- Siagian, S. P. (2008). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Stonner, A. F. James, dkk. (1996). *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Terry, George R. 2009. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. (2006). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- <http://www.pusri.co.id/ina/laporan-laporan-tahunan/Downloads/AR%20PUSRI%202016%20Low.compressed.pdf>
- <https://market.bisnis.com/read/20190228/192/894380/kinerja-2018-laba-semen-baturaja-smbr-merosot-48-persen>

KUESIONER PENELITIAN

**KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA,
DAN KINERJA PEGAWAI: STUDI KASUS PADA BUMN DI
SUMATERA SELATAN**

Palembang, September 2019

Hal : Mohon Partisipasi Pengisian Kuesioner
Lampiran : 1 Berkas Kuesioner

Responden Yth,

Sehubungan dengan penelitian berjudul “Kompensasi, Gaya Kepeimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai: Studi Kasus pada BUMN di Sumatera Selatan”, maka kami ingin melaksanakan pengkajian yang spesifik terkait dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Adapun kajian ini melihat bagaimana pandangan pegawai mengenai Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai.

Untuk itu kami sangat berharap kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu/Sdr/i untuk mengisi kuesioner penelitian ini secara lengkap dan benar. Hasil informasi ini hanya kami gunakan untuk kepentingan akademis semata dan tidak akan dipublikasi. Atas bantuan dan partisipasinya, kami ucapkan terimakasih.

Tim Peneliti

Dr. Zunaidah, SE, M.Si
Prof. Dr. Didik Susetyo, M.Si
Dr. Muhammad Ichsan Hadjri, ST, MM

--	--	--	--	--	--	--

KUESIONER PENELITIAN

**KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA, DAN
KINERJA PEGAWAI: STUDI KASUS PADA BUMN DI SUMATERA
SELATAN**

A. DATA PERUSAHAAN

NAMA PERUSAHAAN :
.....
ALAMAT :
.....
.....
TELEPON :
.....

B. DATA PRIBADI

1. Nama :
2. Umur : tahun
3. Jenis kelamin (lingkari salah satu):
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
4. Pendidikan formal terakhir (lingkari salah satu):

a. SLTA	d. Profesi
b. Diploma	e. Magister
c. Sarjana	f. Doktor / Ph.D
5. Unit kerja :
6. Lama bekerja : tahun
7. Status keluarga (lingkari salah satu):
 - a. Kawin
 - b. Belum kawin
 - c. Pernah kawin

PENELITIAN

KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA, DAN KINERJA PEGAWAI: STUDI KASUS PADA BUMN DI SUMATERA SELATAN

KUESIONER KOMPENSASI

Berikan tanda (✓) pada tempat yang telah tersedia yang menurut Anda paling sesuai dengan yang Anda rasakan di perusahaan.

1 : sangat tidak setuju

3 : ragu-ragu

5 : sangat setuju

2 : tidak setuju

4 : setuju

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Gaji pokok yang saudara terima dari instansi dapat memenuhi kebutuhan keluarga.					
2	Gaji pokok yang saudara terima dari instansi dapat memenuhi kebutuhan dasar hidup.					
3	Gaji pokok yang saudara terima dari instansi sudah sesuai dengan beban pekerjaan yang saudara jalankan.					
4	Saudara mendapatkan pembayaran gaji setiap bulan dari instansi secara tepat waktu.					
5	Tunjangan yang saudara terima dari instansi sudah sepadan dengan beban kerja saudara.					
6	Tunjangan yang saudara peroleh saat ini dirasakan sudah adil.					
7	Besarnya risiko dan tanggung jawab pekerjaan sudah sesuai dengan tunjangan yang saudara terima saat ini.					
8	Ruang kerja yang disediakan oleh instansi cukup representatif, untuk melaksanakan aktivitas kerja.					
9	Instansi menyediakan sarana dan prasarana kerja yang mendukung dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.					
10	Instansi menyediakan sarana tempat ibadah yang memadai bagi pegawai.					

KUESIONER

GAYA KEPEMIMPINAN

Berikan tanda (✓) pada tempat yang telah tersedia yang menurut Anda paling sesuai dengan yang Anda rasakan di perusahaan.

1 : sangat tidak setuju

3 : ragu-ragu

5 : sangat setuju

2 : tidak setuju

4 : setuju

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Para pemimpin saya memiliki otoritas penuh dalam pengambilan keputusan (tidak ada campur tangan karyawan sama sekali)					
2	Para pemimpin di atas saya memecahkan masalah dengan pemikiran atasan saja (terpusat pada atasan)					
3	Para pemimpin saya mendengarkan saran dan masukan saya					
4	Para pemimpin saya sering menanyakan pendapat saya terkait masalah yang terjadi dalam perusahaan					
5	Para pemimpin saya bersifat terbuka dalam ide dan saran yang diberikan kepada pimpinan dari karyawan					
6	Saya beserta rekan kerja aktif dalam memberikan ide dan kreativitas kepada pemimpin perusahaan					
7	Para pemimpin saya pernah melibatkan para karyawan dalam pengambilan keputusan secara bersama-sama					
8	Para pemimpin saya memberikan tanggung jawab sepenuhnya kepada beberapa karyawan (dapat termasuk Anda)					
9	Pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada beberapa karyawan					
10	Para pemimpin membiarkan karyawannya mengambil keputusan dan memecahkan masalah dalam perusahaan					

**KUESIONER
KEPUASAN KERJA**

Berikan tanda (✓) pada tempat yang telah tersedia yang menurut Anda paling sesuai dengan yang Anda rasakan di perusahaan.

1 : sangat tidak setuju

3 : ragu-ragu

5 : sangat setuju

2 : tidak setuju

4 : setuju

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Saya menyukai pekerjaan saya saat ini karena sesuai dengan latar belakang pendidikan saya.					
2	Saya menginginkan pekerjaan yang lebih menantang daripada pekerjaan saat ini.					
3	Saya merasa puas dengan pekerjaan saya saat ini karena memberikan saya kesempatan untuk terus belajar.					
4	Kepuasan kerja tidak ditentukan oleh jenis pekerjaannya.					
5	Gaji yang saya dapatkan cukup sebanding dengan kerja keras saya.					
6	Peningkatan besarnya upah ditentukan oleh lama masa kerja saya.					
7	Saya merasa puas di tempat saya bekerja saat ini karena pembayaran gaji selalu dilakukan tepat waktu setiap bulannya.					
8	Peningkatan besarnya upah ditentukan oleh lama masa kerja saya.					
9	Semakin lama saya bekerja, peluang promosi saya juga semakin meningkat, dan saya merasa puas dengan sistem seperti itu.					
10	Saya merasa puas dengan promosi yang diikuti dengan gaji yang signifikan.					
11	Saya merasa puas bekerja karena tempat saya bekerja memberikan peluang promosi sesuai dengan kinerja saya.					
12	Peluang promosi di tempat kerja tidak mempengaruhi kepuasan kerja saya.					
13	Atasan saya memberikan saran dan masukan dalam konteks pekerjaan yang telah saya lakukan, dan saya puas					

	akan hal tersebut.					
14	Saya diikutsertakan oleh atasan saya dalam hal pengambilan keputusan.					
15	Saya lebih merasa puas apabila atasan saya mengajak berkomunikasi dalam konteks pekerjaan.					
16	Saya merasa tidak puas apabila atasan saya tidak mengawasi dan memeriksa hasil kerja saya.					
17	Rekan kerja yang kooperatif, saling membantu dalam pekerjaan sehingga membuat saya puas.					
18	Suasana kondusif antar rekan kerja membuat saya merasa puas bekerja di unit kerja saya saat ini.					
19	Rekan kerja yang baik atau tim yang efektif membuat pekerjaan menjadi menyenangkan.					
20	Saya lebih menyukai kerja secara individu (sendiri) dibandingkan berada dalam satu kelompok kerja.					

KUESIONER

KINERJA PEGAWAI

Berikan tanda (✓) pada tempat yang telah tersedia yang menurut Anda paling sesuai dengan yang Anda rasakan di perusahaan.

1 : sangat tidak setuju

3 : ragu-ragu

5 : sangat setuju

2 : tidak setuju

4 : setuju

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5
1	Pegawai melakukan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat, dan teliti.					
2	Keterampilan dan kemampuan yang dimiliki pegawai sesuai dengan pekerjaan dan tugas yang dikerjakan untuk hasil yang baik.					
3	Pegawai selalu berusaha untuk menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain.					
4	Hasil kerja pegawai sesuai dengan kualitas yang ditentukan.					
5	Tingkat volume kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan harapan organisasi.					
6	Kuantitas kerja yang diberikan sesuai dengan kemampuan pegawai.					
7	Hasil kerja pegawai terkadang melebihi target yang telah ditetapkan.					
8	Pegawai dapat memenuhi banyaknya beban pekerjaan yang ditetapkan.					
9	Pegawai dapat mengerjakan seluruh pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.					
10	Pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu untuk menghindari tertumpuknya pekerjaan.					
11	Pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan standar yang ditetapkan.					
12	Pegawai menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan.					
13	Pegawai jarang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas.					
14	Pegawai mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif					
15	Pegawai berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai dengan selesai.					

Lampiran

Biodata Ketua Tim Peneliti

A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Dr. Hj. Zunaidah. MSi
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Lektor Kepala/ IV/a
4	NIP/NIK/Identitas Lainnya	196610221992032002
5	NIDN	0022106601
6	Tempat, Tanggal Lahir	Palembang, 22 Oktober 1966
7	E-Mail	zunaidah66@yahoo.com
8	Nomor Telpon/HP	081373098760
9	Alamat Kantor	Fak Ekonomi Universitas Sriwijaya
10	Nomor Telepon/Faks	(0711) 580964
11	Lulusan yang telah di hasilkan	S-1 = 60 orang; S-2 = 30 orang, S-3 = 1 orang
12	Nomor Telepon/Faks	(0711)440901
13	Mata kuliah yang diampu	1. Kompensasi 2. Perilaku Organisasi 3. Teori Pengambilan Keputusan 4. Riset Operasi 5. Pengembangan Penilaian & Prestasi Kerja 6. Etika Bisnis 7. Pengembangan Organisasi 8. Manajemen Operasi 9. Manajemen Kompensasi 10. MSDM 11. Isu & Kebijakan SDM

B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	FE. UNSRI	PPS UNSRI	PPS UNPAD
Bidang Ilmu	MSDM	EK. SDM	MSDM
Tahun Masuk-Lulus	1985-1990	1996-2000	2001-2007
Judul Skripsi/Tesis/Desertasi	Pengaruh Pengawasan Melekat pada bagian SPI & Perencanaan SDM PT.Pusri Palembang	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja Pekerja Pedesaan di Kecamatan Tanjung Batu Kabupaten Ogan Komering Ilir,	PengaruhKompensasi, KarakteristikPekerjaan danKepemimpinanTer hadapKepuasanKerja danKinerjaPegawai (StudiEmpirikterhadap

			Pegawai Tetap dan Kontrak Pada Perusahaan Menengah dan Besar di Kota Palembang)
Nama Pembimbing/Promotor	Drs. Muhktar Humaidi Drs. Alifian Usman	Dr. Hj. Siti Zainab Bakir, MA. Hj. Nurlina Tarmizi, SE. MSi	Prof. Dr. H. Sutaryo Salim, MS Dr. Maman Kusman, MBA Dr. Harapan Tobing, MS

C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir (Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

No	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta)Rp
1	2017	Nilai-nilai, sikap terhadap perubahan, dan keefektifan kepemimpinan pejabat eksekutif industri manufaktur di Sumatera Bagian Selatan	Anggaran Dipa BLU Unsri	227.000.000
2	2018	Nilai-nilai, sikap terhadap perubahan, dan keefektifan kepemimpinan pejabat eksekutif di Sumatera Indonesia	Anggaran Dipa BLU Unsri	180.000.000
3	2018	Sress Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intensi <i>Turnover</i> Pegawai: Studi Empiris pada Bank Pembangunan Daerah di Sumatera Bagian Selatan	Anggaran Dipa BLU Unsri	70.000.000

* tuliskan sumber pendanaan baik dari skema penelitian DIKTI maupun dari sumber lainnya

D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir

No	Tahun	Judul Pengabdian kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber *	Jml (Juta Rp)
1	2015	Manajemen Kinerja Untuk Pejabat eselon 3	Prop. Sumsel	
2	2013-2017	Wakil Ketua Dewan Pengupahan Kota Palembang	Kota Palembang	
3	2018-2020	Wakil Ketua Dewan Pengupahan Kota Palembang	Kota Palembang	
dst				

* Tuliskan sumber pendanaan baik dari skema pengabdian kepada masyarakat DIKTI maupun dari sumber lainnya

E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/Nomor/Tahun
1	Pengaruh Karakteristik Biografis dan Kemampuan Kerja Individual Dosen Terhadap Kinerja Dosen Di Politeknik Negeri Sriwijaya	Jurnal Ilmiah, Orasi Bisnis	Edisi ke IV ISSN: 2085-1375. Tahun 2010
2	Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Minanga Ogan Baturaja	Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya	Volume 9 No. 8, ISSN: 1412-4521. Tahun 2011
3	Analisis Pengaruh Perubahan Sistem Pengadaan Barang/Jasa dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan	Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya	Volume 10. No.20 ISSN: 1412-4521 Tahun 2012
4	Analisis Pengaruh Penerapan Corporate Social Responsibility (Diversity & Employee Support) terhadap kinerja karyawan (Studi kasus PT Batu Rona Adimulya)	Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya	Vol. 11 No. 2, ISSN 1412-4521 Tahun 2013
5	Analisis Pengaruh Kemampuan Karyawan, Pembagian Tugas, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Palembang	Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya	Volume 11. No.4 ISSN: 1412-4521 Tahun 2013

6	Analisis Pengaruh Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Business Unit SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam)	Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya	Volume 12. No.1 ISSN: 1412-4521 Tahun 2014
7	Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Para Pegawai Badan Penanggulangan Bencana Provinsi Sumatera Selatan	Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya	Volume 12 Nomor 3, September 2014
8	Pengaruh Budaya Perusahaan dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pertamina RU III Plaju Pada Awal Transformasi Pertamina	Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya	Volume 13 No.2 Juni 2015
9	Pengaruh Kompetensi dan Desain Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Departemen Gigi dan Mulut RSUP Dr. Mohammad Hoesin Palembang)	Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya	Volume 13 No.4 Desember 2015
10	Expenditure Analysis of Local Government and Regional Economic Development District/City of Ten Province in Sumatra Island Indonesia	International Journal of Applied Business and Economic Research	ISSN:0972-7302 Volume. 15 No.3 Tahun 2017
11	<i>Self-transcendence</i> , attitude to changes of Leaders and attitude to changes of Subordinate In Bangka Islands	<i>Proceeding 3rd Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference 2017</i>	<i>ISBN 979-587-703-8 page 365</i>
12	Value Relations Self Transcendence And Self Enhancement Of Attitude To Changes Implications Subordinate Commitment	<i>Proceeding 3rd Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference 2017</i>	<i>ISBN 979-587-703-8 page 321-348</i>
13	Capital Expenditure, Public Utilities and Economic Development District-City In Sumatra-Indonesia	<i>Proceeding 3rd Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference 2017</i>	<i>ISBN 979-587-703-8 Page 349-350</i>
14	Impact of Capital Expenditure and Public Utility Customers to Economic Development of District-City in Sumatra-Indonesia	International Journal of Economics and Financial Issues ISSN: 2146-4138	Vol 8 • Issue 1 • 2018, 8(1), 126-135.

F. Pemakalah Seminar Ilmiah (Oral Presentation) dalam 5 Tahun Terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah / Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1	SEABC Conference 3 rd Tahun 2017	<i>Self- transcendence, attitudeto changes of Leadersand attitude to changes of Subordinate In Bangka Islands</i>	Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya, 15-16 Nopember 2017
2			
dst			

G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1	Pengembangan SDM dan Penilaian Kinerja	2019	108	Unsri Press ISBN: 978-979-587-791-2
2	Nilai-nilai Kepemimpinan	2019		Unsri Press
dst				

H. Perolehan HKI dalam 5 – 10 Tahun Terakhir

No	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis	Nomor P/ID
1				
2				
dst				

I. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya yang Telah Diterapkan	Tahun	Tempat Penerapan	Respon Masyarakat
1				
2				
dst				

J. Penghargaan dalam 10 tahun terakhir (dari pemerintah asosiasi atau institusi lainnya)

No	Jenis Penghargaan	Institusi Pemberi Penghargaan	Tahun
1			
2			
dst			

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidak sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Hibah **Usulan Penelitian Kompetitif UNSRI 2019**.

Palembang, Oktober 2019
Peneliti,

Dr. Hj. Zunaidah, SE.,MSi
NIP:196610221992032002

Biodata Anggota Peneliti

A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Prof. Dr. H. Didik Susetyo, SE., MSi
2	Jenis Kelamin	Laki-laki
3	Jabatan Fungsional	Guru Besar
4	NIP/NIK/Identitas Lainnya	196007101987031003
5	NIDN	0010076003
6	Tempat, Tanggal Lahir	Magetan, 10 Juli 1960
7	E-Mail	didiksusetyo@yahoo.com
8	Nomor Telpon/HP	+6281280068386
9	Alamat Kantor	Kampus Unsri Inderalaya Km 32 Ogan Ilir
10	Nomor Telepon/Faks	0711-580964
11	Lulusan yang telah dihasilkan	S-1 = ... orang; S-2 = ... orang, S-3 = ... orang
12	Nomor Telepon/Faks	0711-440901
13	Mata kuliah yang diampu	1. Ekonomi Publik 2. Ekonomi Regional 3. Keuangan Daerah

B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	FE UNSRI	PPs UNPAD	PPs UNPAD
Bidang Ilmu	Ekonomi Pembangunan	Ekonomi	Ekonomi
Tahun Masuk-Lulus	1980-1986	1996-1998	1999-2004
Judul Skripsi/Tesis/Desertasi	Usaha Meningkatkan PAD di Kota Palembang	Analisis Upaya Pajak Kabupaten/kota di Sumatera Selatan	Analisis Kapasitas dan Kebutuhan Fiskal Kabupaten/Kota di Indonesia
Nama Pembimbing/Promotor	Prof. Dr. Nurimasyah Hasibuan	Prof. Dr. H. Yuyun Wirasmita, MSc.	Prof. Dr. H. Yuyun Wirasmita, MSc.

C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir

No	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta)Rp
1	2016	Analisis Belanja Daerah dan Perkembangan Ekonomi Daerah Kabupaten-Kota di Pulau Sumatera Indonesia	Penelitian Unggulan Profesi Unsri	Rp 225 juta
2	2017	Pengaruh Belanja Modal Utilitas, Jumlah Rumah Tangga Pelanggan Listrik, Air Bersih, dan Telepon terhadap Perkembangan Ekonomi Daerah Kabupaten-Kota di Sumatera Indonesia	Penelitian Unggulan Profesi Unsri	Rp 225 juta
3				
dst				

* tuliskan sumber pendanaan baik dari skema penelitian DIKTI maupun dari sumber lainnya

D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir

No	Tahun	Judul Pengabdian kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber *	Jml (Juta Rp)
1				
2				
3				
dst				

* Tuliskan sumber pendanaan baik dari skema pengabdian kepada masyarakat DIKTI maupun dari sumber lainnya

E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/Nomor/Tahun
1	<i>Expenditure Analysis of Local Government and Regional Economic Development</i>	<i>International Journal of Applied Business and Economic Research (IJABER)</i>	Vol.15, No.3, 2017

	<i>District/City of Ten Province in Sumatra Island Indonesia</i>		
2	<i>Impact of Capital Expenditure and Public Utility Customers to Economic Development of District-City in Sumatra-Indonesia</i>	<i>International Journal of Economic and Financial Issues (IJEFI)</i>	Vol. 8, No. 1, 2018
3			
dst			

F. Pemakalah Seminar Ilmiah (Oral Presentation) dalam 5 Tahun

Terakhir

No	Nama Pertemuan Ilmiah / Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1	FGD Strategi Pertumbuhan Ekonomi Daerah	Arah dan Strategi Pertumbuhan Ekonomi Daerah Sumatera Selatan	15 Desember 2016, Hotel Arista Palembang
2			
dst			

G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1	Sub-judul "Optimalisasi Fungsi Keuangan Daerah Bagi Peningkatan Nilai Tambah" dalam buku <i>Peningkatan Nilai Tambah Daerah Provinsi Sumatera Selatan</i>	2016	90-113 (115)	Universitas Sriwijaya Press
2				
3				
dst				

H. Perolehan HKI dalam 5 – 10 Tahun Terakhir

No	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis	Nomor P/ID
1				
2				
3				
dst				

I. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya yang Telah Diterapkan	Tahun	Tempat Penerapan	Respon Masyarakat
1				
2				
3				
dst				

J. Penghargaan dalam 10 tahun terakhir (dari pemerintah asosiasi atau institusi lainnya)

No	Jenis Penghargaan	Institusi Pemberi Penghargaan	Tahun
1	Satyalencana Karya Satya XX Tahun	Presiden RI	2014
2			
3			
dst			

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi. Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Hibah **Usulan Penelitian Unggulan Kompetitif 2019**.

Palembang, Oktober 2019
Pengusul,

Prof. Dr. H. Didik Susetyo, SE., MSi

Biodata Anggota Peneliti

I. Identitas Diri

1.1.	Nama Lengkap (dengan gelar)	Muhammad Ichsan Hadjri, ST, MM
1.2.	Jabatan Fungsional	Asisten Ahli
1.3.	NIP/NIDN	198907112018031001/ 0011078903
1.4.	Tempat, Tanggal Lahir	Palembang, 11 Juli 1989
1.5.	Alamat Rumah	Jln. Dr. M. Isa No. 6 RT. 11 RW. 03, Kelurahan Duku, Kecamatan Ilir Timur Tiga, Palembang
1.6.	No. Telpon/Fax	0711-711627
1.7.	Nomor Telpon/HP	0811-817-1989/ 0812-739-39-944
1.8.	Alamat Kantor	Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya Jln. Raya Palembang-Prabumulih Km. 32 Indralaya, Ogan Ilir
1.9.	Nomor Telepon/Faks	(0711) 580964
1.10.	Alamat Email	ichsanhadjri@fe.unsri.ac.id
1.11.	Mata kuliah yang diampu	1. Pengembangan SDM dan Penilaian Prestasi Kerja 2. Manajemen SDM 3. Kompensasi 4. Perencanaan SDM dan Analisis Jabatan 5. Matematika Ekonomi 6. Aplikasi Komputer 7. Administrasi Personalia 8. Statistik Ekonomi 9. Teori Pengambilan Keputusan Ekonometrika Aplikasi Komputer Dalam Bisnis

I. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	Universitas Sriwijaya	Universitas Sriwijaya	Universitas Sriwijaya
Bidang Ilmu	Manajemen Proyek Teknik Sipil	Manajemen Sumber Daya Manusia	Manajemen Sumber Daya Manusia
Tahun Masuk-Lulus	2006-2011	2013-2015	2016-2019
Judul Skripsi/Tesis/Desertasi	Pengendalian Waktu dan Biaya dengan Menggunakan Metode <i>Economic Order Quantity</i> pada Proyek Pembangunan Perumahan di Palembang	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Sumsel Babel Syariah	Pengaruh Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada UUS BPD di Sumatera
Nama Pembimbing/Promotor	1. Ir. Hj. Ika Juliantina, MS 2. Betty Susanti, ST, MT	1. Prof. Badia Perizade, M.BA, Ph.D 2. Drs. M. Kosasih Zen, M.Si	1. Prof. Badia Perizade, M.BA, Ph.D 2. Prof. Dr. Taufiq, M.Si 3. Dr. Agustina Hanafi, MBA

II. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir (Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

No	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta)Rp
1	2018	Stres kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan Intensi Turnover pada Bank Pembangunan Daerah di Sumatera Bagian Selatan	PNBP	70.000.000
2	2018	Literasi Teknologi, Motivasi Spiritual, Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Intensi Turnover: Studi Empiris pada Bank Sumsel Babel Syariah	PNBP	30.000.000
3				
list				

* tuliskan sumber pendanaan baik dari skema penelitian DIKTI maupun dari sumber lainnya

III. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir

No	Tahun	Judul Pengabdian kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber *	Jml (Juta Rp)
1	2018	Pengelolaan Modal Kerja untuk Masyarakat UMKM di Desa Surabaya Timur Kecamatan Banding Agung, Kabupaten Ogan Komering Ulu Selatan, Sumatera Selatan	PNBP	10.000.000

* Tuliskan sumber pendanaan baik dari skema pengabdian kepada masyarakat DIKTI maupun dari sumber lainnya

IV. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/Nomor/Tahun
1	The Effect of Human Resource Management on The Job Satisfaction and Employee Performance of Sharia Bank in South Sumatra, Indonesia	<i>Russian Journal of Agricultural and Socio-Economics Science</i>	Volume 7 (79) Tahun 2018
2	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Sumsel Babel Syariah	<i>Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya</i>	Volume 16 (3) tahun 2018
3	Islamic Human Resource Management, Organizational Commitment, and Employee Performance: A Case Study on Sharia Bank in South Sumatera	<i>International Review of Management and Marketing</i>	Volume 9 (1) tahun 2019
4	Openness to Change, Self-Enhancement, and Attitude to Change of Chief Executive Officer in Southern Sumatera, Indonesia	<i>Eurasia: Economics and Business</i>	Volume 1 (19) tahun 2019
5	Compensation, Spiritual Motivation, and Job Satisfaction: A Case Study of Sumsel Babel Sharia	<i>Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business</i>	Volume 3 (1) tahun 2019

	Bank		
6	Values, Attitude to Change, and Leadership Effectiveness of Executive Officer in Southern Sumatra	<i>IJCIET</i>	Volume 10 (4) tahun 2019
7	Good University Governance: Budgeting Participation And Internal Control	<i>Asia-Pacific Management Accounting Journal</i>	Volume 14 (1) tahun 2019

Palembang, Oktober 2019
Peneliti,

(Dr. Muhammad Ichsan Hadjri, ST, MM)