



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS,  
MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PU  
PENGAIRAN KABUPATEN  
JEMBER**

THE INFLUENCE OF THE DEMOCRATIC LEADERSHIP STYLE,  
MOTIVATION AND COMPENSATION TO EMPLOYEE  
PERFORMANCE IN PUBLIC WORKS IRRIGATION  
DISTRICTS JEMBER

**SKRIPSI**

Oleh:

Lindawati Simamora

NIM. 120810201271

**UNIVERSITAS JEMBER**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**2016**



**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS,  
MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PU  
PENGAIRAN KABUPATEN  
JEMBER**

THE INFLUENCE OF THE DEMOCRATIC LEADERSHIP STYLE,  
MOTIVATION AND COMPENSATION TO EMPLOYEE  
PERFORMANCE IN PUBLIC WORKS IRRIGATION  
DISTRICTS JEMBER

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

Lindawati Simamora

NIM. 120810201271

**UNIVERSITAS JEMBER  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
2016**

**KEMENTRIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER-FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Lindawati Simamora  
Nim : 120810201271  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Dan  
Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas PU  
Pengairan Kabupaten Jember.

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada instansi manapun, serta bukan karya jiplakan orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-sebenarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata kemudian hari pernyataan yang saya ini tidak benar.

Jember, 07 November 2016

Yang menyatakan,

Lindawati Simamora

NIM. 120810201271

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS,  
MOTIVASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PADA DINAS PU PENGAIRAN KABUPATEN  
JEMBER

Nama : Lindawati Simamora

NIM : 120810201271

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui tanggal : 03 November 2016

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. Sunardi, M.M.

NIP. 195304031985031001

Ema Desia Prajitiasari S.E., M.M.

NIP. 197912212008122002

Mengetahui,  
Ketua Program Studi  
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE., MM

NIP. 197805252003122002

**JUDUL SKRIPSI**

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, MOTIVASI DAN  
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PU PENGAIRAN  
KABUPATEN JEMBER

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama** : **Lindawati Simamora**

**Nim** : **120810201271**

**Jurusan** : **Manajemen**

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

24 November 2016

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan  
guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua** : **Dr. Sri Wahyu Lelly H.S. SE., M.Si** : ( )  
**NIP. 197405022000032001**

**Sekretaris** : **Dr. Sumani M. Si** : ( )  
**NIP. 196901142005011002**

**Anggota** : **Drs. Sriono M.M** : ( )  
**NIP. 195610311986031001**

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Universitas Jember

Foto  
4 x 6

**Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM., AK.**

**NIP. 1971072711995121001**

## PERSEMBAHAN

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, akhirnya satu kewajiban dapat saya dan semua ini saya persembahkan sebagai tanggung jawab, terima kasih, kasih sayang saya kepada:

1. Ayahanda Manotar Simamora dan Ibunda Sulistiowati yang telah mendoakan dan memberikan dukungan dari awal sampai akhir
2. Kakek Katimin dan Nenek Marsinem yang telah mendoakan dan memberikan semangat.
3. Adik-adikku Yulianti Simamora, Natalia Simamora, Priska Simamora yang selalu memberikan semangat.
4. Ribut Wahyudi yang selalu membantu, menemani, dan memberikan semangat.
5. Teman-teman seperjuangan yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu.
6. Almamater tercinta Universitas Jember

**MOTO**

“Karena masa depan sungguh ada, dan harapanmu tidak akan hilang”

Amsal 23:18



**RINGKASAN**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember;**  
Lindawati Simamora; 120810201271; 2016; 105 halaman; Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis statistik regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS 23 untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan simultan antar variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja. Data primer yang diperoleh dari hasil kuesioner yang disebar dan wawancara yang dilakukan kepada 60 responden dan data skunder bersumber dari Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember dari dokumen yang dimiliki instansi.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh informasi bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menandakan bahwa semakin baik Gaya Kepemimpinan Demokratis maka akan meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Kabupaten Jember begitu juga sebaliknya, jika Gaya Kepemimpinan Demokratis yang dimiliki rendah maka kinerja pegawai Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember juga akan menurun. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi motivasi akan semakin meningkat Kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Kabupaten Jember. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin meningkat Kompensasi yang diberikan maka akan diikuti dengan meningkatnya Kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Kabupaten Jember. Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel ini merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan Kinerja pegawai.

## SUMMARY

***The Influence Of The Democratic Leadership Style, Motivation And Compensation To Employees Performance At The Department Of Irrigation Works Jember; Lindawati Simamora; 120810201271; 105 pages; Departement Management; Faculty of Economics And Business; University Of Jember***

*This study was conducted to determine and analyze the influence of the democratic leadership, motivation and compensation to employee performance at the departement of public work muddy irrigation district. The analysis technique of multiple linier regression analysis using SPSS 23 to determine the effect partially and simultaneously between variables democratic style of leadership, motivation and compensation to employee performance. Primary data obtained from questionnaires distributed and interviews were conducted to 60 respondents and secondary data sourced from public irrigatin districts jember of document owned agencies.*

*Based on the results obtained by analysis of the information that the Democratic Leadership Style positive and significant effect on employee performance. This indicates that the better the Democratic Leadership Style would improve the performance of the Public Works Department, Jember Regency Irrigation and vice versa, if the Democratic Leadership Style held low, the then Irrigation Works Department employee performance Jember district will also decrease. Motivation positive and significant impact on employee performance. This means that the higher the motivation will increase the Public Works Department employee performance Irrigation Jember. Compensation positive and significant impact on employee performance. This means that increasing Kompensai given it will be followed by the increase in the Public Works Department employee performance Irrigation Jember. Based on these test results can be concluded that these three variables is an important factor in improving employee performance.*

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena atas anugerahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan program studi Strata Satu (S1) pada program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini masih banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan kemampuan penulis, tetapi berkat kasih anugerah Tuhan Yang Maha Esa dan dorongan dan semangat dari berbagai pihak akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis skripsi ini tidak lepas dari bantuan banyak pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

- a. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, SE., M.M., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.
- b. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE., MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
- c. Bapak Drs. Sunardi, M.M. selaku Dosen Pembimbing I yang sudah membimbing, dan memberikan arahan dengan meluangkan waktu dalam penulisan skripsi ini sehingga dapat terselesaikan.
- d. Ibu Ema Desia Prajitiasari S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing II yang sudah banyak memberikan arahan, bimbingan dan saran dengan meluangkan waktunya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
- e. Ibu Dr. Sri Wahyu Lelly Hana Setyani S.E Dr. Sumani, M.Si dan Drs. Sriono, MM selaku penguji skripsi ini.
- f. Seluruh Dosen dan Karyawan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

- g. Bapak Drs. Mohammad Rubai dan Seluruh Karyawan Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember yang telah banyak membantu selama proses penelitian.
- h. Kedua orangtua penulis, Ayahanda Manotar Simamora dan Ibunda Sulistiowati yang telah memberikan segalanya kepada penulis.
- i. Adik-adik penulis, Yulianti simamora, Natalia Simamora, Priska Simamora yang telah memberikan doa dan semangat.
- j. Sahabat-sahabat Iffah Rifqi Dit Arifiana, Putri Diana Mayangsari, Eva Fariza, Siti Nurul Hasanah, Hisyam Syahril Mahendra, Ribut Wahyudi yang telah membantu dan memberikan semangat dan dukungan.
- k. Teman-teman Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan manajemen angkatan 2012.
- l. Semua pihak yang tidak dapat penulis tuliskan satu persatu yang sudah membantu penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini.

Semoga Tuhan memberikan berkat kepada semua pihak yang telah membantu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kekurangan skripsi ini, oleh karena itu segala kritik dan saran yang bersifat membangun akan sangat diharapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi yang membacanya.

Jember, 07 November 2016

Penulis

Lindawati Simamora

NIM. 120810201271

**DAFTAR ISI**

|   |             |
|---|-------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>                              | <b>i</b>    |
| <b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>                          | <b>ii</b>   |
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>                        | <b>iii</b>  |
| <b>HALAMANPERSEMBAHAN.....</b>                          | <b>v</b>    |
| <b>HALAMAN MOTO .....</b>                               | <b>vi</b>   |
| <b>RINGKASAN .....</b>                                  | <b>vii</b>  |
| <b>SUMMARY .....</b>                                    | <b>viii</b> |
| <b>PRAKATA .....</b>                                    | <b>ix</b>   |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                  | <b>xi</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                               | <b>xiii</b> |
| <b>BAB 1. PENDAHULUAN .....</b>                         | <b>1</b>    |
| 1.1    Latar Belakang .....                             | 1           |
| 1.2    Rumusan Masalah .....                            | 6           |
| 1.3    Tujuan Penelitian .....                          | 6           |
| 1.4    Manfaat Penelitian .....                         | 7           |
| <b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>                     | <b>8</b>    |
| 2.1    Kajian Teoritis .....                            | 8           |
| 2.1.1    Gaya Kepemimpinan .....                        | 8           |
| 2.1.2    Motivasi .....                                 | 13          |
| 2.1.3    Kompensasi.....                                | 17          |
| 2.1.4    Kinerja.....                                   | 23          |
| 2.2    Pengaruh Beberapa Variabel Terhadap Kinerja..... | 27          |
| 2.3    Kajian Empiris .....                             | 28          |
| 2.4    Kerangka konseptual.....                         | 32          |
| 2.5    Hipotesis .....                                  | 33          |
| <b>BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>               | <b>35</b>   |
| 3.1    Rancangan Penelitian.....                        | 35          |
| 3.2    Populasi dan Sampel.....                         | 35          |

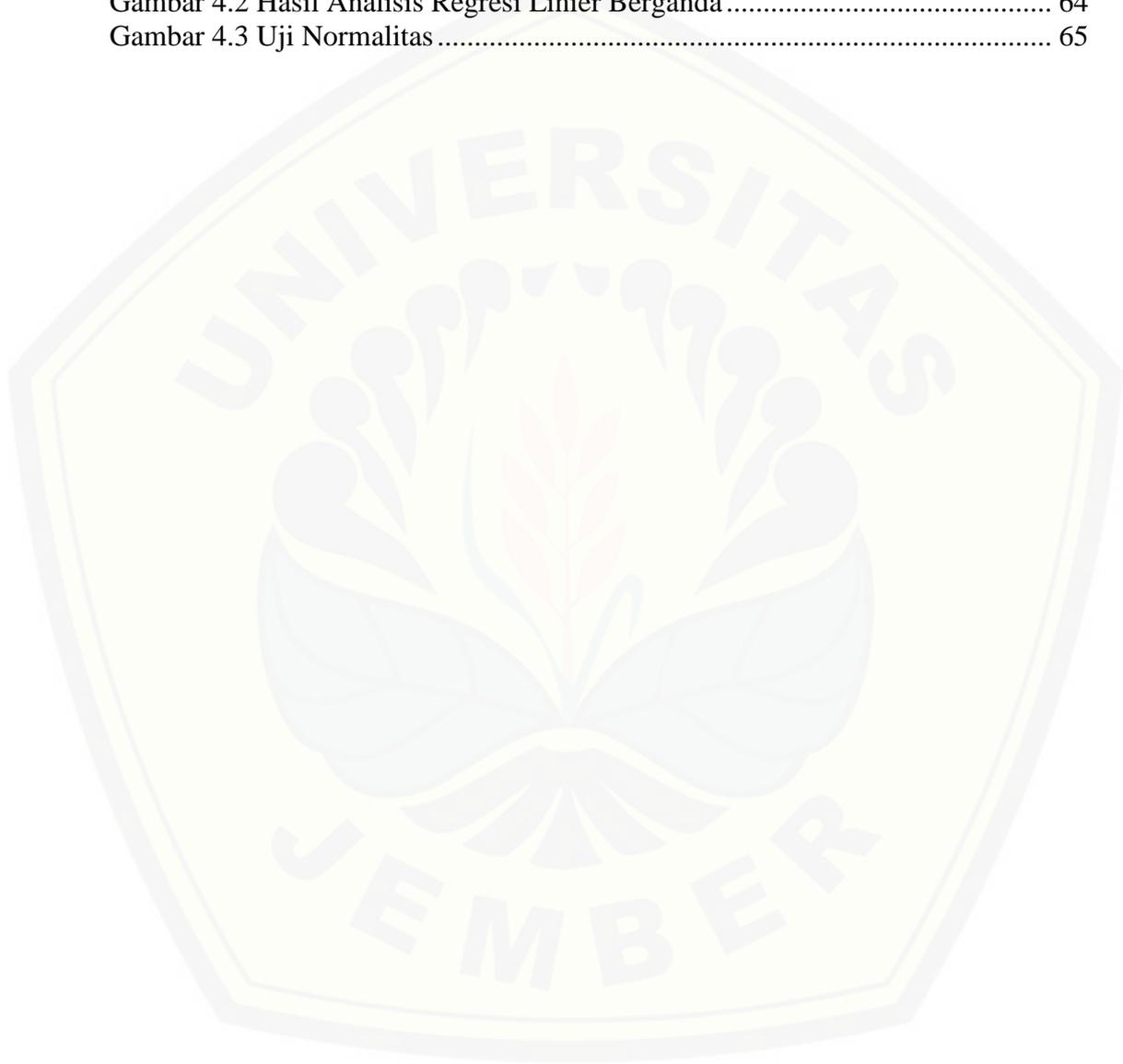
|  |   |           |
|--|---|-----------|
| 3.3                                      | Jenis dan Sumber Data.....                                  | 36        |
| 3.4                                      | Metode Pengumpulan Data.....                                | 36        |
| 3.5                                      | Identifikasi Variabel.....                                  | 37        |
| 3.6                                      | Definisi Operasional Variabel.....                          | 37        |
| 3.7                                      | Skala Pengukuran.....                                       | 40        |
| 3.8                                      | Metode Analisis Data.....                                   | 41        |
| 3.8.1                                    | Uji Instrumen Data.....                                     | 41        |
| 3.8.4                                    | Uji Hipotesis .....   | 44        |
| 3.9                                      | Kerangka Pemecahan Masalah .....                            | 45        |
| <b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b> |   | <b>47</b> |
| 4.1                                      | Hasil Penelitian .....                                      | 47        |
| 4.1.1                                    | Gambaran Umum Objek Penelitian .....                        | 47        |
| 4.1.2                                    | Analisis Deskriptif .....                                   | 58        |
| 4.2                                      | Hasil Analisis .....  | 61        |
| 4.2.1                                    | Uji Instrumen .....   | 61        |
| 4.2.2                                    | Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....                 | 63        |
| 4.2.3                                    | Uji Asumsi Klasik.....                                      | 65        |
| 4.2.5                                    | Pengujian Hipotesis .....                                   | 67        |
| 4.3                                      | Pembahasan.....   | 69        |
| 4.3.1                                    | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja..... | 70        |
| 4.3.2                                    | Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.....             | 71        |
| 4.3.3                                    | Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai .....          | 72        |
| 4.4                                      | Keterbatasan Penelitian.....                                | 73        |
| <b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b> |   | <b>74</b> |
| 5.1                                      | Kesimpulan .....  | 74        |
| 5.2                                      | Saran .....   | 74        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>              |   | <b>75</b> |

**DAFTAR TABEL**

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| Tabel 2.1 Penyajian Rangkuman Penelitian Terdahulu .....           | 31             |
| Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....  | 59             |
| Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....            | 59             |
| Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....     | 60             |
| Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....     | 60             |
| Tabel 4.5 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis..... | 61             |
| Tabel 4.6 Uji Validitas Variabel Motivasi .....                    | 62             |
| Tabel 4.7 Uji Validitas Variabel Kompensasi.....                   | 62             |
| Tabel 4.8 Uji validitas variabel kinerja .....                     | 62             |
| Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas .....                             | 63             |
| Tabel 4.10 Hasil Regresi Linier Berganda .....                     | 64             |
| Tabel 4.11 Hasil Uji Multikolinieritas .....                       | 66             |
| Tabel 4.12 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....                     | 67             |
| Tabel 4.13 Hasil Uji t .....                                       | 67             |
| Tabel 4.14 Hasil Uji F .....                                       | 68             |
| Tabel 4.15 Hasil Uji Koefisien Determinasi .....                   | 69             |

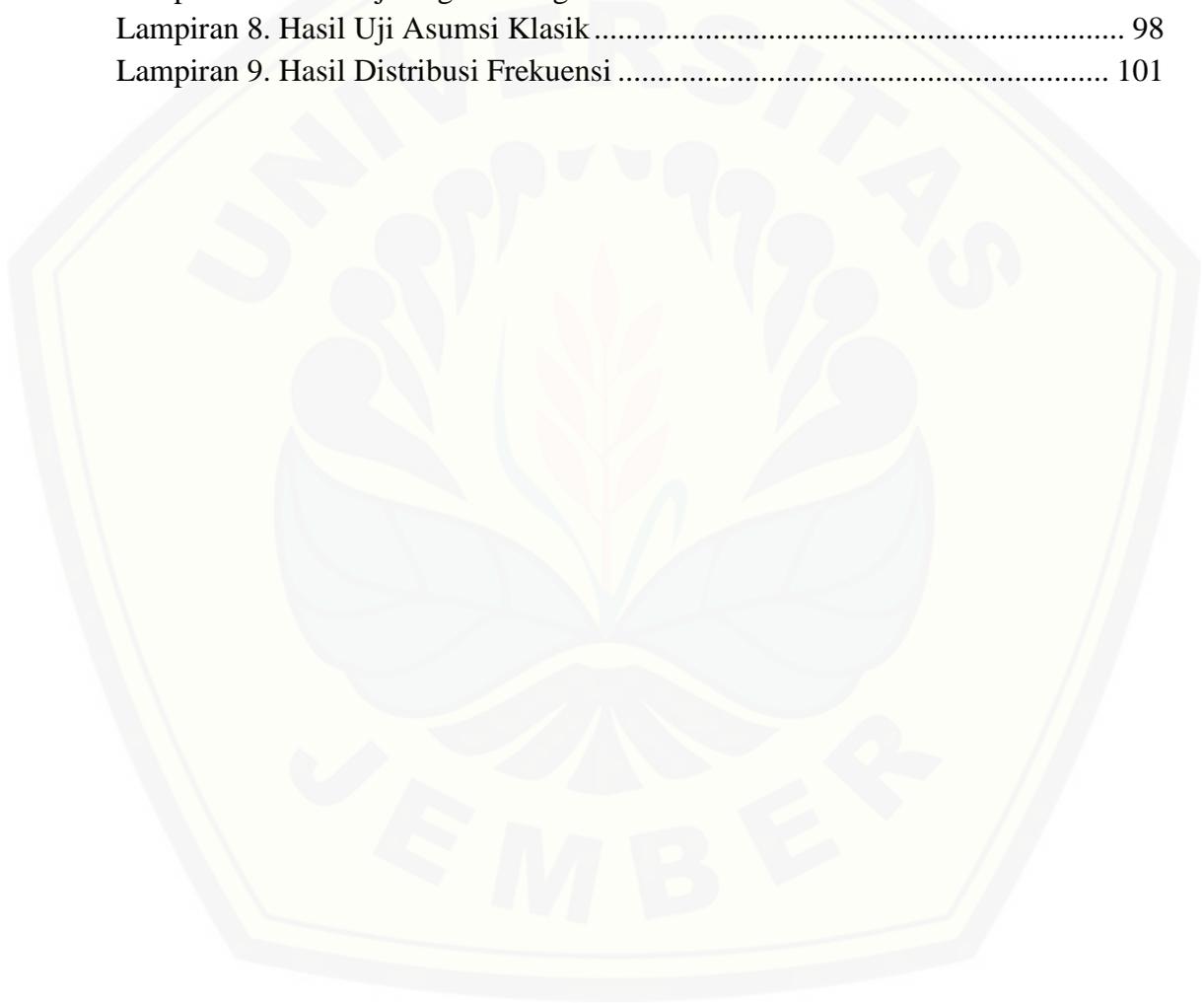
**DAFTAR GAMBAR**

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....                   | 32             |
| Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah.....             | 45             |
| Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....                    | 50             |
| Gambar 4.2 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda..... | 64             |
| Gambar 4.3 Uji Normalitas .....                        | 65             |



**DAFTAR LAMPIRAN**

|   | <b>Halaman</b> |
|---|----------------|
| Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....           | 77             |
| Lampiran 2. Data Pegawai .....                  | 81             |
| Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden..... | 83             |
| Lampiran 4. Hasil Analisis Deskriptif .....     | 87             |
| Lampiran 5. Hasil Uji Validitas .....           | 88             |
| Lampiran 6. Uji Reliabilitas .....              | 92             |
| Lampiran 7. Hasil Uji Regresi Berganda .....    | 96             |
| Lampiran 8. Hasil Uji Asumsi Klasik.....        | 98             |
| Lampiran 9. Hasil Distribusi Frekuensi .....    | 101            |



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sebuah organisasi atau perusahaan tidak pernah lepas dari manajemen, karena kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung dari manajemen yang menjalankan. Apabila dalam manajemen baik maka suatu organisasi tersebut akan meningkat kualitas dan tujuan organisasinya. Akan tetapi dalam menjalankan manajemen dalam sebuah perusahaan dibutuhkan sumber daya manusia yang unggul. Menurut Mulyadi (2015:7) pada hakikatnya kegiatan manusia pada umumnya adalah managing (mengatur), untuk mengatur di sini diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Perusahaan yang mencapai tujuan tidak selalu berjalan tanpa masalah ada banyak berbagai permasalahan yang dihadapi maka dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang baik. Menurut Triyono (2012:11) manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan dengan baik akan memberikan kontribusi yang cukup besar dalam usaha mencapai sasaran organisasi atau perusahaan.

Dalam suatu organisasi terdapat pimpinan dan bawahan yang tidak lepas dari permasalahan-permasalahan yang dapat menghambat dan memperlambat tercapainya tujuan organisasi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab besar terhadap permasalahan organisasinya maka pemimpin diharapkan dapat mengendalikan dan meminimalkan permasalahan yang terjadi. Masalah yang sering terjadi dalam organisasi yaitu rendahnya kualitas dan kuantitas kinerja pegawai, sehingga tujuan organisasi akan lamban untuk tercapai. Kinerja pegawai berkaitan erat dengan pemimpin yang mampu memotivasi pegawainya. Pemimpin diharapkan dapat membangkitkan semangat kerja pegawai agar bawahan lebih jelas dan memahami apa yang sebaiknya dilakukan dan apa yang sebaiknya tidak dilakukan.

Sebagai manajer, baik dalam organisasi pemerintahan maupun swasta yang bergerak pada bidang produksi atau jasa harus dapat menguasai bidang kegiatannya. Manajer harus mampu menggerakkan, memotivasi dan mengarahkan organisasinya dalam melaksanakan semua tugasnya. Manajer tidak lepas dari

pemimpin, maka dibutuhkan pemimpin yang dapat melaksanakan kepemimpinannya secara efektif. Keberhasilan dalam sebuah perusahaan atau organisasi hasil dari tanggung jawab pemimpin. Kepemimpinan saat ini menghadapi tuntutan kapabilitas dan keterampilan dalam mengelola perubahan. seorang pemimpin diharapkan memiliki gaya kepemimpinan demokratis, karena pemimpin yang bersifat demokratis menyadari setiap hak dan kewajiban. Gaya kepemimpinan demokratis menyadari tegasnya mengkoordinasi pekerjaan dan tugas bawahannya. Menurut Suwatno dan Priansa (2014:139) pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, dapat menggerakkan orang ke arah tujuan yang dicita-citakan, akan menjadi panutan dan teladan. Sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur dan tidak memiliki pengaruh serta kemampuan kepemimpinan, akan mengakibatkan kinerja organisasi menjadi lambat, karena dia tidak memiliki kapabilitas dan kecakapan untuk menghasilkan kinerja terbaik. Kepemimpinan merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan tujuan suatu organisasi termasuk dalam meningkatkan kualitas kerja pegawainya. Gaya kepemimpinan yang ditampilkan seorang pemimpin dapat mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja pegawainya. Gaya kepemimpinan yang sesuai dan dapat diterima pegawai akan mempengaruhi perilaku positif terhadap kinerja pegawainya.

Menurut Suwatno dan Priansa (2014:170) dalam sebuah organisasi, motivasi juga merupakan suatu pendorong agar pegawai melaksanakan pekerjaan mereka dengan membawa dampak positif bagi organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Motivasi pegawai yang tinggi sangat diharapkan oleh perusahaan. Motivasi dari setiap individu disebuah organisasi sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Hasibuan (2003:141) perusahaan bukan saja mengharapkan pegawai mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan pegawai tidak ada artinya bagi perusahaan jika tidak mau bekerja giat. pegawai merupakan sumber daya manusia sebagai penggerak agar bisa sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh organisasi maupun perusahaan, maka pemimpin diharapkan memahami tentang motivasi karena

motivasi yang menentukan sikap dan perilaku pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan semangat. Motivasi yang diberikan perusahaan misalnya adalah faktor-faktor ekstrinsik meliputi gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, status dalam organisasi, prosedur perusahaan, hubungan seorang pegawai dengan rekan sekerja, bawahan dan atasan. Sedangkan faktor intrinsik meliputi pencapaian prestasi, pengakuan dari orang lain, tanggung jawab, kemajuan dalam karir, pekerjaan itu sendiri.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai selain gaya kepemimpinan dan motivasi dibutuhkan pemberian kompensasi untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pemberian kompensasi diharapkan agar pegawai yang cakap terdorong untuk berprestasi tinggi, dan mempertahankan pegawai yang produktif dan berkualitas agar tetap setia kepada organisasi atau perusahaan. Menurut Suwatno dan Priansa (2014:219) bagi pegawai kompensasi yang diterimanya atas balas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan memungkinkan pegawai untuk mempertahankan harkat dan martabatnya dan juga memungkinkan pegawai mempertahankan taraf hidup yang wajar, layak dan mandiri tanpa tergantung kepada orang lain terutama dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan hidupnya. Kompensasi merupakan pendorong atau motivasi utama seseorang pegawai untuk bekerja keras. pegawai menggunakan pengetahuan keterampilan, tenaga dan waktu dengan tujuan mengharapkan imbalan atau balas jasa, atas hasil yang diberikan. Jika kompensasi yang diberikan dengan adil dan kompetitif dirasakan pegawai, maka perusahaan akan lebih mudah mempertahankan dan memotivasi pegawai agar lebih meningkat kinerjanya.

Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Menurut Suwatno dan Priansa (2014:196) karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi merupakan pegawai yang produktifitas kerjanya tinggi. Sebaliknya, pegawai yang memiliki kinerja yang tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan, maka pegawai tersebut merupakan pegawai yang tidak produktif. Maka perusahaan menetapkan penilaian kinerja untuk mengevaluasi setiap hasil aktivitas yang dihasilkan pegawai. Penilaian kinerja pada pegawai mempunyai peranan yang penting untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan

pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Perusahaan menggunakan penilaian prestasi kinerja bagi para pegawainya dengan maksud sebagai langkah administratif dan pengembangan. Secara administratif, perusahaan dapat menjadikan penilaian kinerja sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi kerja pegawai, termasuk untuk promosi pada jenjang karier yang lebih tinggi, pemberhentian, dan penghargaan atau penggajian. Sedangkan untuk mengembangkannya adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku pegawai dan menindaklanjuti dengan pengadaan latihan.

Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Kabupaten Jember mempunyai tugas pokok yaitu melaksanakan urusan rumah tangga daerah di bidang Pengairan serta melaksanakan tugas pembantuan yang diberikan oleh Pemerintah Pusat yang disertai pembiayaan, sarana dan prasarana serta Sumber Daya Manusia. Tugas Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember salah satunya adalah melaksanakan bimbingan teknis di bidang Pengairan, menyusun perencanaan kebijakan dalam pengelolaan irigasi dan pembangunan jaringan irigasi. Pemimpin dan pegawai diharapkan mempunyai tujuan yang selaras untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan hasil diskusi dengan Bapak Kepala Sub Bagian Umum bahwa kinerja pegawai pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember tergolong rendah dan susah untuk ditingkatkan. Pemimpin pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember merupakan gaya kepemimpinan demokratis. Pemimpin pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember selalu mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas, selalu menekankan tanggung jawab dan kerja sama kepada setiap anggota, pemimpin bersedia menerima saran-saran dari bawahan dan memberikan kesempatan pegawai untuk berkonsultasi. Pemimpin juga sering mengadakan rapat dan memberikan kesempatan pada pegawai untuk memberikan masukan dan kritikan. Namun terkadang terdapat permasalahan yaitu komunikasi. Komunikasi merupakan proses pemindahan informasi, masih terdapat kesalahpahaman antara pimpinan dan bawahan sehingga tujuan organisasi akan terhambat untuk dicapai.

Motivasi dalam setiap individu merupakan merupakan hal penting dan sangat diharapkan untuk menggerakkan pegawai Dinas PU Pengairan Kabupaten

Jember untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi pada dinas PU Pengairan Kabupaten Jember masih rendah sehingga berdasarkan pengamatan di lokasi usainya waktu istirahat yang telah ditentukan masih ada pegawai yang bersantai dan tertidur. Motivasi yang rendah tersebut dapat menghambat kinerja tim dan kinerja pribadi karena apa yang seharusnya dapat terselesaikan masih tertunda dan terhambat. Pegawai diharapkan sadar bahwa kontribusi pegawai sangat penting sehingga memperbaiki kinerja pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.

Kompensasi pada Dinas PU Pengairan kabupaten Jember yang diberikan kepada PNS untuk meningkatkan kinerja pegawai serta mendukung dan memotivasi pegawai dengan tunjangan-tunjangan yang disediakan dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan pegawai. Terdapat berbagai tunjangan-tunjangan yaitu tunjangan keluarga, tunjangan jabatan, tunjangan fungsional umum, tunjangan beras yang diberikan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai pada Dinas PU Pengairan perlu dimotivasi lagi dilihat dari kinerjanya yang masih rendah, hanya dengan adanya tunjangan tersebut, maka pegawai mengharapkan adanya pemberian reward kepada pegawai Dinas PU Pengairan. Dengan pemberian reward Dinas PU pengairan akan lebih bersemangat lagi meningkatkan prestasi dan produktifitasnya. Reward merupakan pendorong pegawai untuk lebih bekerja keras lagi. Diharapkan Dinas PU Pengairan dapat memberikan tunjangan tepat waktu, benar dan adil agar produktivitas kerja pegawai meningkat. Pegawai akan merasa lebih tenang jika pemberian gaji dan tunjangan sesuai dengan waktu yang disepakati.

Gaya Kepemimpinan, motivasi dan kompensasi sangat memiliki peran penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin berperan memberikan kenyamanan dan kepuasan kerja agar kegiatan dan tujuan perusahaan tercapai dengan baik. Kenyamanan yang tercipta di perusahaan akan memotivasi pegawai untuk bersemangat melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan. Selain itu kompensasi merupakan penghargaan yang diterima pegawai. Besarnya kompensasi yang diterima pegawai akan memberikan kepuasan kepada pegawai, dan prestasi kerja pegawai akan meningkat.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja pegawai pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember?
- b. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember?
- c. Apakah Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas PU Pengairan Kabupaten jember?
- d. Apakah gaya kepemimpinan demokratis, motivasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.
- b. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.
- c. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember
- d. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan demokratis, motivasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, diantaranya sebagai berikut:

a. Bagi perusahaan

Penelitian ini bermanfaat memberi sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi dalam upaya meningkatkan Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Dan Kompensasi yang nantinya berpengaruh pada Kinerja Pegawai.

b. Bagi peneliti

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan tentang pengaruh Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja serta dijadikan sebagai pengalaman dalam mempraktekkan teori dalam melakukan penelitian.

c. Bagi akademisi

Penelitian ini dapat menambahkan wawasan dan dapat menjadikan referensi bagi penelitian selanjutnya.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kajian Teoritis

#### 2.1.1 Gaya Kepemimpinan

##### a. Pengertian Kepemimpinan

Hasibuan (2003:170) menyatakan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbin dalam (Suwatno dan Priansa 2014:140) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

Berdasarkan penjelasan tentang definisi kepemimpinan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin mempunyai bawahan atau kelompoknya untuk mau bekerja sama untuk mencapai sasaran.

##### b. Sumber-sumber pemimpin

Menurut Suwatno dan Priansa (2014: 146) hal-hal seorang menjadi pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Tradisi atau warisan: seseorang menjadi pemimpin, karena warisan/keturunan, misalnya raja atau ratu inggris, dan belanda.
2. Kekuatan pribadi baik karena alasan fisik maupun karena kecakapannya.
3. Pengangkatan atasan: seseorang menjadi pemimpin karena diangkat oleh pihak atasannya.
4. Pemilihan: seseorang menjadi pemimpin, karena berdasarkan konsep penerimaan (*acceptance theory*) anda menjadi pemimpin dan kami akan menaati instruksi anda.

Pemimpin hasil pilihan biasanya lebih baik, karena pemilih akan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Keinginan untuk memilih
2. Kecerdasan
3. Kecakapan untuk membuat uraian yang logis

4. Kecakapan untuk berkomunikasi
5. Akal budi
6. Pengetahuan umum
7. Kecakapan menjalin hubungan

c. Teori-Teori Kepemimpinan

Menurut Yukl (dalam Suwatno dan Priansa 2014:147) Teori Kepemimpinan sebagai berikut:

1. Pendekatan berdasarkan Ciri

Pendekatan ini memekankan kepada atribut-atribut pribadi para pemimpin. Dasar dari pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin dengan beberapa ciri yang tidak dimiliki oleh orang lain. Teori-teori kepemimpinan ini pada tahap awal (1930-1940) gagal menemukan garansi mengenai ciri-ciri kepemimpinan yang berhasil, karena hanya mengacu kepada unsur-unsur yang alamiah.

2. Pendekatan berdasarkan prilaku

Pendekatan ini merupakan kritis terhadap generasi pertama pendekatan berdasarkan ciri. Sebagaimana namanya, pendekatan ini sangat diwarnai oleh psikologi dengan fokus menentukan dan mengklasifikasikan prilaku-prilaku yang membantu pengertian kita tentang kepemimpinan. Di dalam pendekatan ini terdapat antara lain teori-teori tentang kepemimpinan kelompok. Pendekatan pengaruh kekuasaan. Pendekatan ini mencoba memperoleh pengertian tentang kepemimpinan dengan mempelajari proses mempengaruhi antara pemimpin dan para pengikutnya.

### 3. Pendekatan situasional

Pendekatan ini menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut. Teori-teori dalam kelompok ini sering diidentifikasi kedalam teori kontijensi yang dapat dikontraskan dengan teori universal tentang kualitas umum kepemimpinan yang efektif.

### 4. Pendekatan krisis

Seorang pemimpin dalam masa krisis harus melakukan konsentrasi untuk mengonsolidasikan seluruh sumber dayanya agar tidak tercerai berai. Ini menjadi pelajaran yang baik, karena tidak jarang terjadi kita melihat pada waktu mengalami krisis, terdapat pemimpin yang justru berlarian ke sana kemari dan tidak fokus pada konsolidasi sumber daya organisasi.

Terry (dalam Suwatno dan Priansa 2014:156) mengemukakan tentang tipe-tipe kepemimpinan sebagai berikut:

#### 1. Kepemimpinan Pribadi

Dalam tipe ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

#### 2. Kepemimpinan Non Pribadi

Dalam tipe ini pemimpin tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi.

#### 3. Kepemimpinan Otoriter

Dalam tipe ini pimpinan melakukan bawahan secara sewenang-wenang, karena menganggap dirinya paling berkuasa, bawahannya digerakkan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

#### 4. Kepemimpinan Kebapakan

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada bapak pimpinan untuk menyelesaikannya.

#### 5. Kepemimpinan Demokratis

Tipe ini pemimpin selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik didalam menghadapi segala persoalan yang rumit.

#### 6. Kepemimpinan Bakat

Dalam tipe ini pemimpin dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat, untuk itu sehingga para bawahannya senang mengikut.

#### d. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Adair (dalam Suwatno dan Priansa 2014:148) fungsi kepemimpinan yaitu:

1. Perencanaan yaitu: (a) mencari semua informasi yang tersedia, (b) mendefinisikan tugas, (c) maksud, atau tujuan kelompok, (d) membuat rencana yang dapat terlaksana (dalam kerangka membuat keputusan yang tepat).
2. Pemprakasaan yaitu (a): memberi pengarahan kepada kelompok mengenai sasaran dan rencana. (b) menjelaskan mengapa menetapkan sasaran atau rencana merupakan hal yang penting. (c) membagi tugas pada anggota kelompok. (d) menetapkan standar kelompok.
3. Pengendalian yaitu (a): memelihara antar kelompok, (b) mempengaruhi tempo, (c) memastikan semua tindakan diambil dalam upaya meraih tujuan, (d) menjaga relevansi diskusi dan (e) mendorong kelompok mengambil tindakan atau keputusan.

4. Pendukung yaitu (a): mengungkapkan pengakuan terhadap orang dan kontribusi mereka, (b) memberi semangat pada kelompok atau individu, (c) menciptakan semangat tim, (d) meredakan ketegangan dengan humor, (e) merukunkan perselisihan atau meminta orang lain menyelidikinya.
5. Penginformasian yaitu (a): menjelaskan tugas dan rencana, (b) memberi informasi baru pada kelompok, seperti melibatkan mereka. (c) menerima informasi dari kelompok, (d) membuat ringkasan atas usul dan gagasan yang masuk akal.
6. Pengevaluasian yaitu (a): mengevaluasi kelayakan gagasan, (b) menguji konsekuensi solusi yang diusulkan, (c) mengevaluasi prestasi kelompok, (d) membantu kelompok mengevaluasi sendiri prestasi mereka berdasarkan standar yang ada.

#### 5. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Suwanto dan Priansa (2014:157) gaya kepemimpinan demokratis yaitu pemimpin yang selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaannya yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahannya bergerakanya itu bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.

Adapun indikator yang mengukur seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis menurut Haryadi (2012:130) sebagai berikut.

1. Menyadari bahwa tugasnya hanya mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas bawahannya.
2. Selalu menekankan tanggung jawab dan kerjasama yang baik kepada setiap anggota.
3. Menekankan bahwa kekuatan organisasi terletak pada partisipasi aktif setiap anggota.
4. Mau mendengarkan saran, nasehat semua pihak.

5. Mampu memanfaatkan keunggulan setiap orang dalam organisasinya seefektif mungkin pada saat yang tepat.
6. Menyadari bahwa ia tidak bisa bekerja sendiri, dia memerlukan orang lain untuk mendukung gagasannya. Dengan demikian ia harus mampu menciptakan *team work* yang solid.
7. Mampu menciptakan rasa aman, nyaman dalam bekerja atau di dalam lingkungan kerja.

### 2.1.2 Motivasi

#### a. Pengertian Motivasi

Menurut Hasibuan (2003:141) dinyatakan motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya di tunjukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah di tentukan.

Menurut Mangkunegara (2014: 81) Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Robbins dan Counter dalam (Suwatno dan Priansa 2014:171) menyatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Berdasarkan penjelasan tentang definisi motivasi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan energi untuk menggerakkan karyawan agar bersedia untuk mau bekerja secara produktif dengan upaya tinggi untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Menurut Luthans dalam (Suwatno dan Priansa 2014:174), motivasi kerja antara lain berkenaan dengan:

1. kebutuhan akan kekuasaan seperti: a) Mempengaruhi orang mengubah sikap atau perilaku; b) mengontrol orang dan aktivitas; c) berada pada posisi berkuasa melebihi orang lain; d) memperoleh kontrol informasi dan sumber daya; dan e) mengalahkan lawan atau musuh.
2. Kebutuhan akan untuk berprestasi: a) melakukan sesuatu lebih baik daripada pesaing; b) memperoleh atau melewati sasaran yang sulit; c) memecahkan masalah kompleks; d) menyelesaikan tugas yang menantang dengan berhasil; dan e) mengembangkan cara terbaik untuk melakukan sesuatu.
3. Kebutuhan akan afiliasi: a) disukai banyak orang; b) diterima sebagai bagian kelompok atau tim; c) bekerja dengan orang yang ramah dan kooperatif; d) mempertahankan hubungan yang harmonis dan mengurangi konflik; dan e) berpartisipasi dalam aktivitas sosial yang menyenangkan.
4. Kebutuhan keamanan: a) mempunyai pekerjaan yang membawa rasa aman; b) dilindungi dari kehilangan penghasilan atau masalah ekonomi; c) mempunyai perlindungan dari sakit dan cacat; d) dilindungi dari gangguan fisik dan kondisi berbahaya; dan e) menghindari tugas atau keputusan dengan resiko kegagalan atau kesalahan.
5. Kebutuhan akan status: a) mempunyai mobil yang tepat dan mengenakan pakaian yang tepat; b) bekerja pada perusahaan yang tepat dengan pekerjaan yang tepat; c) mempunyai gelar universitas ternama; d) tinggal dalam lingkungan yang tepat dan termasuk dalam klub elit; e) mempunyai hak istimewa eksekutif.

#### b. Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi

Menurut Mangkunegara (2014:61) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan yaitu:

##### 1. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan.

## 2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

## 3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

## 4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang diberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukan, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

## 5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

### c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Edy Sutrisno (2014:116) mengemukakan bahwa faktor-faktor tersebut adalah dapat dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu faktor intern dan faktor eksteren.

#### 1. Faktor intern

##### a. Keinginan untuk hidup

Keinginan untuk hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Misalnya mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makanan ini manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan.

##### b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Contohnya, ingin untuk dapat

memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

c. Keinginan untuk dapat penghargaan

Keinginan untuk mendapatkan penghargaan adalah, seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan ialah, bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal, adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijak sana, pekerja tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa adalah, keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

2. Faktor ekstern

a. Kondisi lingkungan kerja

Kondisi lingkungan kerja adalah lingkungan pekerjaan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai, adalah kompensasi merupakan penghasilan utama bagi para pekerja/ karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.

c. Supervisi yang baik

Supervisi yang baik, fungsi dari supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan penghargaan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Adanya jaminan pekerjaan, setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e. Status dan tanggung jawab

Status dan tanggung jawab adalah, status atau jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja.

d. Indikator Motivasi

Indikator orang yang memiliki motivasi menurut McClelland (dalam Anwar Prabu Mangkunegara 2014:68) adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need of achievement*)

Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif, mencari feedback tentang perbuatannya, dan mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.

2. Kebutuhan untuk memperluas pergaulan (*Need of affiliation*)

Menyukai persahabatan, suka bekerja sama dan saling tolong menolong dengan menghindari konflik.

3. Kebutuhan untuk kekuasaan (*Need of power*)

Kebutuhan tercemin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang-orang lain.

### 2.1.3 Kompensasi

a. Pengertian kompensasi

Menurut Hasibuan (2003:118), kompensasi adalah pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Mulyadi (2015:11) kompensasi adalah setiap bentuk yang diberikan kepada seluruh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan/organisasi.

Menurut suwatno dan priansa (2014:220) kompensasi mempunyai arti yang luas selain terdiri dari gaji dan upah, dapat pula berbentuk fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, pakaian seragam, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, tunjangan pangan dan masih banyak lagi yang lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta cenderung diterima oleh karyawan secara tepat.

Berdasarkan penjelasan tentang definisi kompensasi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan pendapatan yang berbentuk uang barang langsung atau tidak langsung yang diberikan kepada seluruh karyawan sebagai balas jasa, selain terdiri dari upah dan gaji dapat pula berbentuk fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, pakaian seragam, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, dan tunjangan pangan.

#### b. Tujuan pemberian kompensasi

Menurut Mulyadi (2015:11) secara umum tujuan pemberian kompensasi untuk:

##### 1. Kesejahteraan Karyawan

Perusahaan/organisasi bila memperhatikan karyawan dalam pemberian kompensasi terutama dalam penetapan gaji atau upah minimal mengikuti peraturan pemerintah tentang ketenagakerjaan dalam hal ini tentang penetapan Upah Minimum Regional (UMR), Upah Minimum Propinsi (UMP), Upah Minimum Sektoral Propinsi (UMSP). Tentunya akan meningkatkan kesejahteraan karyawan atau pekerja, bisa meningkatkan tingkat sosial masyarakat, tentu akan berdampak ke peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan.

##### 2. Memotivasi Karyawan

Perusahaan/organisasi membuat ketentuan dalam memberikan kompensasi kepada karyawan atau pekerja yang tinggi maka akan memotivasi karyawan, untuk meningkatkan hasil kerja (kinerja karyawan).

##### 3. Peningkatan Produktivitas

Dengan pemberian kompensasi maka dengan sendirinya akan termotivasi, juga akan meningkatkan produktivitas karyawan.

#### 4. Mempertahankan Karyawan yang Berprestasi

Dengan pemberian kompensasi yang memadai atau yang tinggi maka tingkat keluar masuk karyawan bisa ditekan. Terutama bagi karyawan yang berpotensi.

Menurut Suwatno dan Priansa (2014:222) Kompensasi harus mempunyai dampak positif, baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Di bawah ini akan di jelaskan tujuan-tujuan kompensasi yaitu:

##### 1. Ikatan Kerja Sama

Pemberian kompensasi akan menciptakan suatu ikatan kerja sama yang formal antara pengusaha (perusahaan) dengan karyawan dalam kerangka organisasi, dimana pengusaha dan karyawan saling membutuhkan.

##### 2. Kepuasan Kerja

Karyawan bekerja dengan mengerahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu, serta tenaga, yang semuanya ditunjukan bagi pencapaian tujuan organisasi.

##### 3. Pengadaan Efektif

Pengadaan karyawan akan efektif jika di barengi dengan program kompensasi yang menarik.

##### 4. Motivasi

Kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan serta memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan produktivitas kerja yang optimal.

##### 5. Menjamin Keadilan

Kompensasi yang baik akan memnjamin terjadinya keadilan karyawan dalam organisasi.

##### 6. Disiplin

Pemberian kompensasi yang memadai akan mendorong tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja.

#### 7. Pengaruh Serikat Pekerja

Keberadaan suatu perusahaan tidak bisa terlepas dari adanya pengaruh serikat buruh atau serikat pekerja.

#### 8. Pengaruh Pemerintah

Pemerintah menjamin atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi masyarakat.

#### c. Asas Kompensasi

Menurut Hasibuan (2003:122) program kompensasi (balas jasa) harus diterapkan atas asas adil dan layak serta memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku.

##### 1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi, adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perilaku, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerjasama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan lebih baik.

##### 2. Asas Layak dan wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintahan dan eksternal konsistensi yang berlaku.

#### d. Jenis-jenis Kompensasi

##### 1. Kompensasi langsung

###### a. Gaji

Adalah sebuah imbalan berbentuk finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur baik bulanan atau harian atau mingguan.

b. Upah

Adalah imbalan finansial secara langsung yang dibayarkan kepada seorang karyawan atau pekerja yang disesuaikan dengan jam kerjanya, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang dihasilkan.

c. Bonus

Kompensasi langsung yang berbentuk langsung tidak dikaitkan dengan gaji atau upah dan pemberiannya berdasarkan keuntungan organisasi atau perusahaan.

d. Tunjangan Hari Raya (THR)

Adalah kompensasi finansial yang diberikan kepada karyawan secara langsung berdasarkan peraturan pemerintah organisasi perusahaan wajib memberikan tunjangan hari raya setiap menjelang lebaran.

e. Insentif

Adalah sebuah imbalan secara langsung kepada karyawan dikarenakan kinerja karyawan tersebut melebihi dari standart yang ditentukan oleh pimpinan dan pemberian insentif tersebut tidak mempengaruhi gaji atau upah.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan, contohnya adalah: asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

3. Tunjangan

Tunjangan merupakan tambahan penghasilan yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawan tersebut telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada umumnya tunjangan diberikan dalam bentuk uang maupun non uang. Macam-macam tunjangan yang dikenal dalam penggajian antara lain:

a. Tunjangan keluarga

- b. Tunjangan perusahaan
- c. Tunjangan jabatan
- d. Tunjangan pembangunan
- e. Tunjangan kegiatan khusus
- f. Tunjangan kegiatan khusus
- g. Tunjangan perbaikan penghasilan
- h. Tunjangan transportasi
- i. Tunjangan panga tunjangan daerah terpencil, dan sebagainya.

e. Indikator Kompensasi

Menurut Mulyadi (2015:12) beberapa indikator kompensasi sebagai berikut:

1. Gaji

Gaji adalah sebuah imbalan yang berbentuk finansial dan dibayarkan kepada karyawan secara teratur baik bulanan atau harian atau mingguan.

2. Upah

Upah merupakan imbalan financial secara langsung yang dibayarkan kepada seorang karyawan atau pekerja yang disesuaikan dengan jam kerjanya.

3. Bonus

Bonus adalah sebuah kompensasi langsung yang berbentuk langsung tidak dikaitkan dengan gaji atau upah dan pemberiannya berdasarkan keuntungan organisasi/perusahaan, dan pemberian bonus tersebut akan diatur oleh pemimpin perusahaan.

4. Tunjangan Hari Raya (THR)

THR adalah sebuah kompensasi financial yang diberikan kepada karyawan secara langsung, dan berdasarkan peraturan pemerintah organisasi perusahaan wajib memberikan Tunjangan Hari Raya setiap menjelang lebaran, dan dasar pemberian THR tersebut adalah peraturan pemerintah bukan karena keuntungan perusahaan.

## 5. Insentif

Insentif adalah sebuah imbalan secara langsung kepada karyawan dikarenakan kinerja karyawan tersebut melebihi dari standar yang ditentukan oleh pimpinan dan pemberian insentif tersebut tidak mempengaruhi gaji atau upah.

## 6. Asuransi

Asuransi merupakan kompensasi tidak langsung karena merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan.

### 2.1.4 Kinerja

#### a. Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2014:9) Kinerja SDM adalah prestasi atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mulyadi (2015:63) dapat didefinisikan, hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.

Menurut Suwatno dan Priansa (2014:196) kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja.

Berdasarkan penjelasan tentang definisi kinerja tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan prestasi atau hasil kerja (output) yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.

Menurut Mangkunegara (2014:10) Penilaian/evaluasi kinerja adalah suatu proses penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Di samping itu, juga untuk menentukan kebutuhan penelitian kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab

yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

b. Tujuan penilaian/evaluasi kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto (dalam Menurut Mangkunegara 2014:10) adalah:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberi peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika ada hal-hal yang perlu diubah.

c. Kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.

4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawsan, kondisi kerja dan pengawsan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan dan kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

#### d. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator orang yang memiliki kinerja tinggi menurut Hasibuan (2003:95) adalah sebagai berikut:

1. Kesetiaan  
Penilaian mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan keryawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
2. Prestasi Kerja  
Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
3. Kejujuran  
Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada bawahannya.
4. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerja Sama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berfikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

## 11. Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

## 2.2 Pengaruh Beberapa Variabel Terhadap Kinerja

### a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin merupakan seorang yang dapat mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Menurut adair dalam (Suwatno dan Priansa 2014 :148) tugas seorang pemimpin yaitu perencanaan, pemrakarsaan, pengendalian, pendukung, penginformasian, pengevaluasian semua kegiatan organisasi atau perusahaan. Pemimpin memotivasi orang lain atau kelompok untuk melakukan tugas-tugasnya untuk mencapai hasil yang maksimal. Menurut Suwatno dan Priansa (2014:139) Pemimpin harus dapat berkomunikasi dengan jelas dan akurat untuk memfokuskan tujuan yang akan dicapai agar mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan, pemimpin diharapkan untuk dapat menyelesaikan masalah yang terjadi di dalam perusahaan dan mampu bersikap adil terhadap karyawan dengan begitu kinerja di dalam perusahaan akan meningkat. Dalam mencapai kinerja yang baik dari pengikut, pemimpin diharapkan melaksanakan kepemimpinannya secara efektif dan mampu memperagakan visi organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Potu (2013:1216) bahwa ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

### b. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Suwatno dan Priansa (2014:170) motivasi merupakan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Karyawan yang memiliki motivasi akan bekerja sesuai dengan standar yang

berlaku dan sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Motivasi kerja yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik dalam kualitas maupun kuantitas. Apabila pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik, maka hasil dan tujuan perusahaan juga baik. Pemimpin, manajer dan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi, sedangkan mereka yang kinerjanya rendah disebabkan karena motivasi kinerja rendah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Riyadi (2015:44) bahwa ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

### c. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Triyono (2012:110) kompensasi merupakan balas jasa baik berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung yang diberikan kepada karyawan atas kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Pemberian kompensasi dalam sebuah perusahaan sangat penting untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi tinggi. Jika pemberian kompensasi tidak diberikan secara adil, perusahaan akan kehilangan para karyawan yang memiliki prestasi yang baik. Kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh kompensasi baik finansial maupun non finansial. Kinerja karyawan akan meningkat selain itu karyawan lebih disiplin dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah ditentukan oleh perusahaan jika karyawan diperlakukan secara adil dalam pemberian kompensasi. Kinerja akan menurun jika pemberian kompensasi tidak seimbang. Oleh karena itu perusahaan harus memberikan kompensasi yang adil dan layak agar tetap dapat mempertahankan karyawan yang berprestasi. Jadi kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya dan andreani (2015) bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2.3 Kajian Empiris

Hasil dari tinjauan penelitian terdahulu dapat dijadikan sebuah gambaran peneliti untuk melakukan penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu dan penelitian

yang akan dilakukan ini memiliki perbedaan objek, beberapa variabel, dan indikator yang diteliti.

Penelitian pertama dilakukan oleh Agustuti Handayani (2010) dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di dinas tenaga kerja propinsi lampung. Sampel yang dipilih pada pegawai dinas tenaga kerja propinsi lampung berjumlah sampel penelitian adalah sebanyak 28 orang dan populasi sebanyak 112 orang. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Variabel yang digunakan Gaya Kepemimpinan sebagai (X1), Motivasi sebagai (X2) dan Kinerja pegawai sebagai (Y). Melalui penelitian ini disimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai seperti pengembangan karier mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan pengaruh Gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung adalah gaya konsultasi sedangkan kinerja sangat baik dapat dilihat tingkat kreatifitas yang sangat tinggi.

Penelitian kedua dilakukan oleh Frana Agus Sugianto (2011) dengan judul “ pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Madubaru Yogyakarta” tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Madubaru Yogyakarta. Populasi penelitian adalah 436 karyawan dan sampel sebanyak 82 orang. Metode penelitian yang digunakan Analisis Regresi Linier Berganda. Variabel yang digunakan Motivasi Kerja sebagai (X1), Kepemimpinan sebagai (X2), dan kinerja karyawan (Y). Melalui penelitian ini hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Madubaru Yogyakarta.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Aurella Potu (2013) dengan judul “ Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja pengaruhnya terhadap Kinerja

Karyawan pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Sulutenggo dan Maluku Utara di Manado”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Kanwil Ditjen kekayaan Negara Sulutenggo dan Maluku Utara di Manado. Sampel penelitian adalah sebanyak 48 orang dan populasi sebanyak sampel. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Variabel yang digunakan Kepemimpinan sebagai (X1), Motivasi sebagai (X2), Lingkungan Kerja sebagai (X3) dan Kinerja karyawan sebagai (Y). Melalui penelitian ini disimpulkan kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada kantor wilayah ditjen kekayaan negara sulutenggo dan maluku utara di manado.

Penelitian keempat dilakukan oleh Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani (2015) dengan judul “pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama. Populasi penelitian 39 orang dan sampel adalah seluruh populasi. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Variabel yang digunakan motivasi sebagai (X1), kompensasi sebagai (X2) dan kinerja Karyawan sebagai (Y). Melalui penelitian ini disimpulkan Motivasi dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Penyajian Rangkuman Penelitian Terdahulu

| Nama Peneliti                              | Variabel Penelitian  | Responden                           | Alat Analisis                    | Hasil Penelitian  |
|--|--|-------------------------------------|----------------------------------|---|
| Agustuti Handayani (2010)                  | Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kinerja Pegawai (Y)                    | Populasi 112 orang, sampel 28 orang | Regresi Linier Berganda          | Motivasi kerja pegawai seperti pengembangan karier mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan pengaruh Gaya kepemimpinan. |
| Frana Agus Sugianto (2011)                 | Motivasi Kerja (X1), Kepemimpinan (X2), dan Kinerja Karyawan (Y)                 | Populasi 436 dan sampel 82 orang    | Analisis Regresi Linier Berganda | Motivasi kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.   |
| Aurella Potu (2013)                        | Kepemimpinan (X1), Motivasi (X1), Lingkungan Kerja (X3) dan Kinerja Karyawan (Y) | 48 orang                            | Regresi Berganda                 | Kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  |
| Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani (2015) | Motivasi (X1), Kompensasi (X2) dan Kinerja (Y)                                   | 39 orang                            | Regresi Berganda                 | Motivasi dan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan.   |

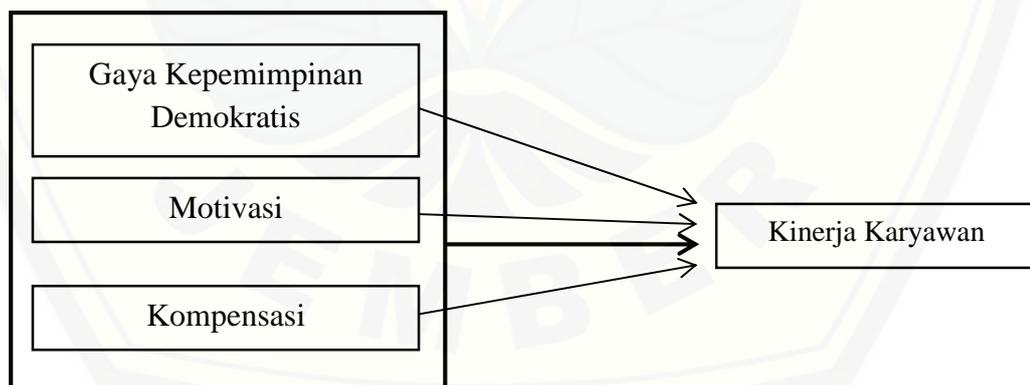
(Sumber: Penelitian Terdahulu Dari Berbagai Referensi, 2016)

## 2.4 Kerangka konseptual

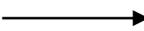
Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif akan mengarahkan orang ke arah tujuan organisasi yang dicita-citakan. Pemimpin yang tidak memiliki pengaruh serta kemampuan memimpin, akan mengakibatkan kinerja organisasi menjadi lambat. Motivasi kerja juga merupakan pendorong dan penggerak karyawan agar melakukan tujuan organisasi tercapai dengan baik. Motivasi yang baik mampu membuat semangat dan gairah dalam bekerja sehingga kinerja yang dihasilkan akan maksimal. Memotivasi karyawan salah satunya dengan memberikan kompensasi yang sesuai dan adil.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi serta Kompensasi terhadap Kinerja PNS pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember. Kerangka konseptual ini bertujuan untuk mempermudah dalam menganalisis keterkaitan antara variabel bebas dan variabel terikat melalui metode analisis jalur yang menggambarkan pengaruh langsung antara Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan Kompensasi (X3) terhadap kinerja Karyawan (Y).

Berdasarkan landasan teori yang ada, maka dapat dirumuskan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan :  : uji variabel secara parsial

 : uji variabel secara simultan

## 2.5 Hipotesis

Berdasarkan dasar dan teori penelitian terdahulu maka disimpulkan beberapa dugaan secara teoritis mengenai pengaruh antar variabel, dengan hipotesis sebagai berikut:

H1: Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada kantor Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.

Menurut Hasibuan (2003:170) bahwa kepemimpinan adalah cara seseorang mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Teori ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik karyawannya. Hal ini sejalan dengan penelitian (Potu, 2013) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada kantor Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.

Menurut Ilyas (2003) motivasi adalah semangat atau dorongan terhadap seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan dengan bekerja keras dan cerdas, demi mencapai tujuan tertentu. motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam rangka mencapai tujuan. Motivasi berkaitan erat dengan kinerja yang dihasilkan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Potu, 2013) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada kantor Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.

Menurut Mulyadi (2015:11) bahwa kompensasi adalah setiap bentuk yang diberikan kepada seluruh karyawan sebagai sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada perusahaan/organisasi. Kompensasi meningkatkan kesejahteraan pegawai, untuk memotivasi pegawai, juga untuk meningkatkan produktivitas pegawai dan untuk mempertahankan pegawai yang berpotensi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Riyadi, 2011) yang

menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4: Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.

Menurut Suwatno dan Priansa (2014:139) bahwa pemimpin dan kepemimpinan yang diembannya memiliki fungsi strategis yang menentukan kinerja organisasi. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, dapat menggerakkan orang ke arah tujuan yang dicita-citakan. Pemimpin diharapkan mampu memotivasi pegawainya agar memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal serta berusaha keras mencapai target. Menurut Mulyadi (2015:11) untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai, perusahaan diharapkan memberikan kompensasi untuk mendorong pegawai yang berprestasi tinggi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Sugianto dan Wijaya (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Rancangan Penelitian**

Seperti halnya dengan alat pengambil data, Menurut Suryabrata (2014:34) penelitian juga diidentifikasi oleh variabel-variabel penelitian yang telah diidentifikasi serta oleh hipotesis yang akan diuji kebenarannya. Dalam menentukan rancangan penelitian yang mana yang akan digunakan, perlu sekali selalu diingat bahwa seluruh komponen penelitian itu harus terjalin secara serasi dan tertib. Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory research*.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Menurut Juliansyah (2011:147) Populasi adalah seluruh elemen/anggota dari suatu wilayah yang menjadi sasaran penelitian atau merupakan keseluruhan dari objek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Kabupaten Jember berjumlah 60 pegawai.

##### **3.2.2 Sampel**

Menurut Amirullah (2013:13) sampel merupakan suatu sub kelompok dari populasi yang dipilih untuk digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah keseluruhan populasi yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Kabupaten Jember yaitu 60 pegawai. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah Sensus. Menurut Amirullah (2013:72) sensus mencakup seluruh elemen-elemen dalam populasi atau objek penelitian.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

kepada pegawai Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember yang kemudian dilakukan analisis statistika untuk mengolah data tersebut.

#### 3.3.1 Jenis Data

- a. Data kuantitatif  
yaitu semua data yang dinyatakan dalam bentuk angka berupa jawaban responden. Data berupa informasi mengenai jumlah karyawan pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.
- b. Data kualitatif  
yaitu semua data yang dinyatakan dalam bentuk informasi mengenai data beban kerja, data pembagian kerja, data pendelegasian wewenang dan data prestasi kerja.

#### 3.3.2 Sumber data

- a. Data primer  
Data ini diperoleh dari keterangan langsung dan asli dari sumber datanya, melalui penyebaran kuisisioner. Dalam penelitian ini data primer meliputi data tentang gaya kepemimpinan, motivasi, kompensasi, dan kinerja pegawai PNS Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.
- b. Data sekunder  
Data yang diperoleh dengan mempelajari berbagai pustaka dan literature lainnya yang memiliki relevansi dengan sasaran penelitian data skunder, struktur organisasi, jumlah pegawai.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Kuisisioner, yaitu pengumpulan data dengan menyebarkan kuisisioner yang berisi pernyataan-pernyataan tertulis kepada seluruh pegawai PNS pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.
- b. Wawancara yaitu pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada responden agar informasi mengenai gaya kepemimpinan, motivasi,

kompensasi dan kinerja pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember agar informasi diperoleh lebih akurat.

- c. Studi pustaka, yaitu pengumpulan data dengan pembaca dan mengumpulkan informasi dari data-data yang mendukung penelitian ini seperti data yang diperoleh dari instansi terkait, yaitu pada PNS Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.
- d. Observasi yaitu suatu proses memahami, mencari tahu, dan mendalami suatu objek atau peristiwa secara detail dengan cara terjun langsung dalam peristiwa atau menekan pada objek.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Variabel-variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua yaitu :

- a. Variabel independen

Variabel independen atau variabel bebas dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1), Motivasi (X2), dan Kompensasi (X3).

- b. Variabel dependen

Variabel dependen atau variabel terikat pada penelitian ini adalah Kinerja Pegawai (Y).

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel berguna untuk memudahkan pemahaman dan memperjelas variabel-variabel dalam penelitian oleh karena itu diperlukan definisi operasional variabel sebagai berikut:

#### 3.6.1 Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)

Gaya yang digunakan adalah Gaya Kepemimpinan Demokratis. Gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sukar, sehingga para bawahan merasa dihargai pikiran-pikirannya pegawai PNS pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember

Menurut Haryadi (2012:131) Indikator gaya kepemimpinan demokratis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Mengkoordinasi bawahan

Menyadari bahwa tugasnya mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas bawahan pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.

2. Menekankan tanggung jawab dan kerjasama

Selalu menekankan tanggung jawab dan kerjasama yang baik kepada setiap anggota pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.

3. Menerima saran

Mau mendengar saran, nasehat semua pihak pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember

4. Menciptakan rasa nyaman

Pemimpin mampu menciptakan rasa aman, nyaman dalam bekerja atau di dalam lingkungan kerjanya.

### 3.6.2 Motivasi (X2)

Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember. Adapun dapat dijabarkan indikator Motivasi menurut McClelland (dalam Anwar Prabu Mangkunegara 2014:68) sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk berprestasi

Pegawai yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pelaksanaan tugas dan mencari solusi atas suatu permasalahan.

2. Kebutuhan untuk memperluas pergaulan

Suatu keinginan untuk melakukan hubungan bersahabat dengan orang lain.

3. Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan bertanggung jawab kepadanya.

### 3.6.3 Kompensasi (X3)

Kompensasi yang digunakan pada PNS Dinas PU Pengairan Kabupaten adalah tunjangan. Tunjangan yaitu tambahan penghasilan yang diberikan perusahaan kepada para pegawainya, karena pegawai tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Tunjangan yang diberikan berupa a. Gaji pokok yaitu gaji yang besarnya sesuai dengan pangkat yang disandang pegawai yang bersangkutan. b. Tunjangan keluarga yaitu tunjangan yang didapat untuk suami/istri dan anak yang sah menurut ketentuan hukum. c. Tunjangan jabatan yaitu tunjangan yang diberikan kepada pegawai yang menjabat pada jabatan tertentu. d. Tunjangan fungsional umum adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam suatu organisasi. e. Tunjangan beras yaitu tunjangan yang diberikan dalam bentuk uang sebagai ganti uang untuk pembelian beras (makanan pokok) oleh pegawai.

Adapun dapat dijabarkan indikator dari kompensasi berupa tunjangan menurut Peraturan Menteri PU No:04/PRT/M/2016 sebagai berikut:.

1. Absensi atau disiplin

Penerimaan tunjangan kinerja diukur berdasarkan absensi atau kehadiran pegawai PNS pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.

2. Pencapaian kinerja

Tunjangan kinerja yang diberikan kepada para pegawai berdasarkan pencapaian kinerja dari masing-masing pegawai PNS pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.

3. Nilai dan kelas jabatan

Tunjangan kinerja yang diberikan berdasarkan tugas-tugas seluruh tugas yang dimiliki masing-masing jabatan PNS pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.

### 3.6.4 Variabel Terikat (Y)

#### Kinerja

Kinerja SDM adalah prestasi atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan PNS pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember. Adapun dapat dijabarkan indikator dari kinerja menurut (Robbins, 2006:260) sebagai berikut:

1. Kualitas

Pegawai menjalankan tugasnya dengan baik dan sempurna sesuai dengan keterampilan dan kemampuan pegawai

2. Kuantitas

Jumlah pekerjaan yang diselesaikan pegawai sesuai dengan apa yang ditetapkan Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.

3. Ketepatan waktu

Pegawai mampu menyelesaikan tugasnya sesuai waktu yang telah ditetapkan Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.

4. Efektivitas

Pegawai Dinas PU pengairan mampu menggunakan segala fasilitas yang ada dan tenaganya secara maksimal untuk meningkatkan hasil kerjanya.

5. Kemandirian

Pegawai mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

### 3.7 Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan alat ukur yang digunakan untuk mengkuantifikasi informasi yang diberikan oleh konsumen jika mereka diharuskan menjawab pertanyaan yang telah dirumuskan dalam suatu kuesioner Noor (2011:125). Teknik pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert yaitu 1 sampai 5. Skala Likert merupakan teknik mengukur sikap di mana subjek diminta untuk mengindikasikan tingkat kesetujuan atau

ketidaksetujuan mereka terhadap masing-masing pernyataan. Skala pengukuran ini digunakan untuk variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan kompensasi diindikasikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pengukuran skala likert ini terdiri dari 5 kategori jawaban responden dan diberi skor seperti berikut:

- a. Sangat Setuju (SS) : Skor 5
- b. Setuju (S) : Skor 4
- c. Kurang Setuju (KS) : Skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Instrumen Data

##### a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005:45). Dalam uji validitas ini mengukur valid tidaknya dengan prosedur berikut:

1. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
2. Jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka variabel tersebut tidak valid.

##### b. Uji Reabilitas

Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2005:41). Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilakukan dengan cara *One shot* atau pengukuran sekali saja. Disini pengukurannya hanya sekali kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau mengukur korelasi antara jawaban dengan pertanyaan.

Uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan SPSS dengan

menggunakan uji statistik *cronbach alfa* ( ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *cronbach alfa* > 0,7 (Ghozali, 2005:48).

### 3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi yang dimaksudkan untuk mengetahui sampai sejauhmana suatu variabel berpengaruh pada variabel lainnya atau beberapa variabel lainnya Danang Sunyoto (2013:108). Untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai maka dengan formulasi Analisis Regresi Berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

a = bilangan konstanta

X1 = gaya kepemimpinan

X2 = Motivasi

X3 = Kompensasi

Y = Kinerja karyawan

e =faktor pengganggu

### 3.8.3 Uji Asumsi Klasik

#### a. Uji Normalitas Model

Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Cara untuk mendeteksi apakah residual memiliki distribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik. Dasar pengambilan keputusan memenuhi atau tidak sebagai berikut:

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik hostogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram maka tidak menunjukkan pola

distribusi normal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (Independen) (Ghozali 2005:91). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi di antara variabel independen.

Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi adalah sebagai berikut:

1. nilai  $R^2$  yang dihasilkan oleh suatu estimasi model regresi empiris sangat tinggi, tetapi secara individual variabel-variabel independen banyak yang tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.
2. Menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen. Jika antar variabel independen ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya multikolinearitas.
3. Multikolinearitas dapat juga dilihat dari (1) nilai tolerance dan lawannya (2) Variance Inflation Factor (VIF). Tolerance mengukur variabelitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai tolerance yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/tolerance$ ). Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai tolerance 0,10 atau sama dengan nilai VIF 10.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2005:139). Model regresi yang baik adalah tidak terjadi Heteroskedastisitas. Untuk tidaknya heteroskedastisitas dalam penelitian ini maka dilakukan dengan menggunakan *Uji Park Gletser*. Menurut Gujarati (dalam ghozali, 2005:139) pengujian heterokedastisitas dimaksudkan untuk menguji variabel kesalahan pengganggu tidak konstan untuk semua variabel bebas. Apabila hasil regresi absolut terdapat seluruh variabel bebas mempunyai

nilai  $t$  hitung yang tidak signifikan maka dikatakan bahwa model penelitian lolos dari adanya heteroskedastisitas.

#### 3.8.4 Uji Hipotesis

Menurut Danang Sunyoto (2013:121) Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui apakah variabel independent (X) dapat mempengaruhi variabel dependent (Y).

a. Pengujian hipotesis kedua yakni dengan membandingkan  $T$  hitung dengan  $T$  tabel masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dan menggunakan  $\alpha = 5\%$  sebagai berikut:

Ho diterima jika  $T$  hitung  $\leq T$  tabel

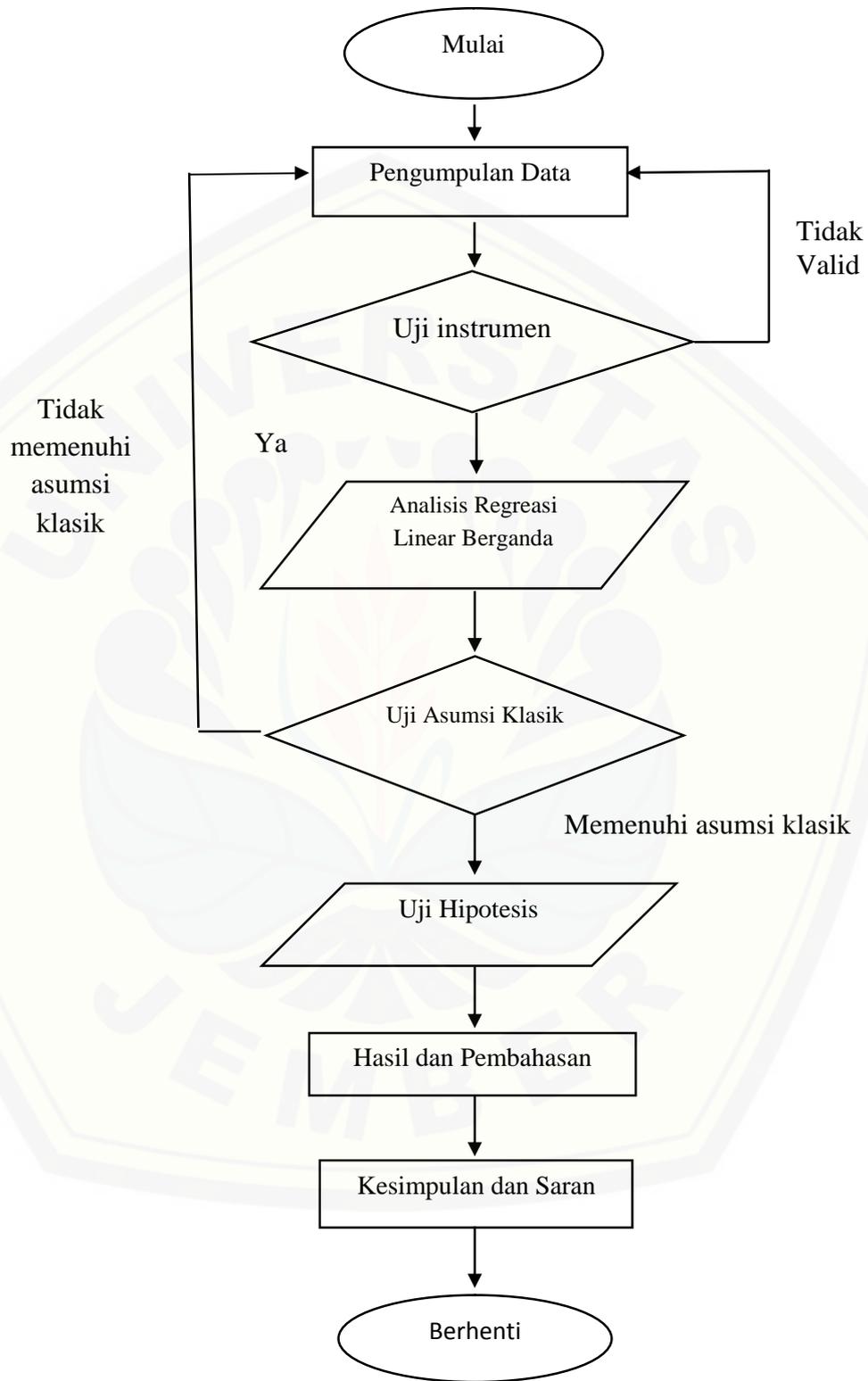
Ho ditolak jika  $T$  hitung  $> T$  tabel

b. Pengujian hipotesis pertama yakni dengan membandingkan antara  $F$  tabel dengan  $F$  hitung dengan kriteria sebagai berikut:

Ho diterima jika  $F$  hitung  $\leq F$  tabel

Ho ditolak jika  $F$  hitung  $> F$  tabel

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

1. Mulai yaitu tahap persiapan dalam penelitian mengenai masalah yang akan diteliti.
2. Pengumpulan data yaitu tahap melakukan pengumpulan data dengan kuisisioner dan wawancara.
3. Melakukan uji instrumen dengan metode analisis data yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Jika data tidak valid maka perlu kembali ke langkah sebelumnya. Jika data valid maka melanjutkan ke tahap selanjutnya.
4. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk mengambil seberapa besar pengaruh hubungan masing-masing variabel  $X_1, X_2$  dan  $X_3$  terhadap  $Y$ .
5. Melakukan uji asumsi klasik
6. Melakukan uji hipotesis
7. Hasil dan pembahasan, yaitu tahap dimana peneliti menjelaskan hasil dari penelitian yang telah dilakukan.
8. Menarik kesimpulan dan memberikan saran
9. Berhenti, hasil akhir dari seluruh kegiatan penelitian.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil data dan pembahasan bab 4, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.
- b. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember. Meningkatkan pegawai yang termotivasi akan mencapai sasaran dan mencapai target dengan sebaik-baiknya.
- c. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember. Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember diharapkan mempertahankan dan meningkatkan sistem kompensasinya untuk meningkatkan kinerja serta jalinan hubungan yang baik.
- d. Gaya kepemimpinan demokratis, motivasi dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.

### 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut maka diberikan beberapa saran antara lain:

- a. Pemimpin diharapkan meningkatkan gaya kepemimpinan demokratis dengan selalu meningkatkan komunikasi yang baik agar penyampaian tugas diterima dengan baik sehingga tugas terselesaikan dengan maksimal.
- b. Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember diharapkan dapat meningkatkan kompensasi dengan memberikan kompensasi dalam bentuk reward sehingga pegawai Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember lebih bersemangat untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Amirullah. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen: Disertai Contoh Judul penelitian dan Proposal*. Malang: Banyumedia Publishing.
- F.Falino, David. 2012. *Manajemen Karyawan*. Yogyakarta: Oryza
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi Ketiga*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handayani, Agustuti. 2010. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung*. Administrasi Negara. Universitas Bandar Lampung. Januari 2010.
- Hartono, Rudi. 2015. *Penentuan Kompensasi Untuk Meningkatkan Kinerja Dan Kesejahteraan Karyawan Pada Dinas Pekerjaan Umum Pengairan Kabupaten Jember*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Jember. 10 maret 2015
- Haryadi. 2012. *Kepemimpinan Dengan Hati Nurani*. Yogyakarta: Tugu Publisher.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ilyas, Yaslis. 2006. *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Reflika Aditama.
- Mulyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: In Media-Anggota IKAPI
- Noor, Juliansyah. 2011. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana
- Potu, Aurella. 2013. *Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Sulut Tenggo dan Maluku Utara di Manado*. Fakultas ekonomi dan bisnis. Universitas sam ratulangi manado. 4 desember 2013.
- Riyadi, Slamet. 2011. *Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Jawa Timur*. Fakultas Ekonomi. Universitas 17 Agustus 1945. Maret 2011.

- Sunyoto, Danang. 2013. *Metode dan Instrumen Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: CAPS
- Suryabrata, Sumadi. 2014. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Suwatno, dan Donni Juni Priansa. 2014. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suwandi, Eko dan Sumarji. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas PU Pengairan Dan ESDM Kabupaten Tulungagung*. Tulungagung.
- Triyono, ayon. 2012. *Paradigma Baru Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: Oryza
- Wijaya, Tanto dan Fransisca Andreani. 2015. *Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama*. Fakultas Ekonomi. Universitas Kristen Petra.
- Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. ( terjemahan : Yusuf Udaya). Jakarta: PT. Prenhalindo.
- Yukl, Dan R. A. Baron. 2004. *Behavior In Organization, six Edition*. USA: prentice-Hal, Inc.

## Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

### Kuesioner

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i

Karyawan PNS Kantor Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.

Di tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya tugas akhir (skripsi) sebagai syarat menyelesaikan program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember dan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S1), saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memberikan informasi dan berkenan untuk mengisi daftar pernyataan dalam kuesioner yang berkaitan dengan topik penelitian yang saya ajukan. Judul dari penelitian ini adalah **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas PU Pengairan Kabupaten Jember.**

Informasi yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan hanya digunakan untuk kalangan terbatas dalam artian hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Peneliti menjamin akan kerahasiaan identitas pribadi dan jawaban yang diberikan Bapak/Ibu/Saudara/i oleh karena itu peneliti memohon agar Bapak/Ibu/Saudara/i mengisi kuesioner dengan jujur dan sebenar-benarnya.

Atas perhatian, kerjasama, dan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i, saya mengucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Lindawati Simamora

---

Nim 120810201271

## I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama :  
Umur :  
Jenis kelamin : 1.Pria 2. Wanita  
Jabatan :  
Lama bekerja :  
Pendidikan terakhir :

## II. Petunjuk Pengisian

- 1) Pernyataan-pertanyaan berikut mohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang sebenarnya.
- 2) Berilah tanda ( ) pada salah satu jawaban di setiap pernyataan, sesuai dengan apa yang dialami dan dirasakan saat ini. Terdapat 5 (lima)

Pilihan jawaban terdiri dari:

- a. Sangat Setuju (SS) : Skor 5
- b. Setuju (S) : Skor 4
- c. Kurang Setuju (KS) : Skor 3
- d. Tidak Setuju (TS) : Skor 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) : Skor 1

### III. DAFTAR PERTANYAAN

#### 1. Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)

| No. | Pertanyaan   | SS | S | KS | TS | STS |
|-----|--|----|---|----|----|-----|
| 1.  | Pemimpin mengkoordinasikan tugas-tugas karyawan dengan baik.                                   |    |   |    |    |     |
| 2.  | Pemimpin menekankan tanggung jawab pada setiap anggota.  |    |   |    |    |     |
| 3.  | Pemimpin selalu menerima saran dan nasihat untuk kemajuan dinas PU pengairan Kabupaten Jember. |    |   |    |    |     |
| 4.  | Pemimpin menciptakan rasa nyaman dalam bekerja dan lingkungan kerja.                           |    |   |    |    |     |

#### 2. Motivasi (X2)

| No. | Pertanyaan  | SS | S | KS | TS | STS |
|-----|---|----|---|----|----|-----|
| 1.  | Saya mengerjakan tugas dengan sebaik-baiknya untuk mencapai prestasi kerja.         |    |   |    |    |     |
| 2.  | Saya mengerjakan tugas dengan tanggung jawab pribadi yang tinggi.                   |    |   |    |    |     |
| 3.  | Saya selalu berusaha menjalin hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja.         |    |   |    |    |     |
| 4.  | Kebijakan yang diberikan mengutamakan kepentingan perusahaan dan prosedur yang ada. |    |   |    |    |     |

## 3. Kompensasi (X3)

| No. | Pertanyaan   | SS | S | KS | TS | STS |
|-----|--|----|---|----|----|-----|
| 1.  | Tunjangan kinerja membuat saya rajin hadir dan disiplin.   |    |   |    |    |     |
| 2.  | Tunjangan kinerja membuat saya bertanggung jawab atas tugas saya untuk mencapai kinerja yang baik. |    |   |    |    |     |
| 3.  | Tunjangan kinerja membuat saya bertanggung jawab atas tugas sesuai jabatan atau kedudukan.         |    |   |    |    |     |

## 4. Kinerja (Y)

| No. | Pertanyaan   | SS | S | KS | TS | STS |
|-----|--|----|---|----|----|-----|
| 1.  | Kualitas hasil pekerjaan saya sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan. |    |   |    |    |     |
| 2.  | Kuantitas hasil pekerjaan saya sesuai yang ditetapkan perusahaan.                        |    |   |    |    |     |
| 3.  | Saya bekerja menyelesaikan tugas-tugas dengan tepat waktu.                               |    |   |    |    |     |
| 4.  | Saya mampu menggunakan fasilitas untuk menyelesaikan pekerjaan.                          |    |   |    |    |     |
| 5.  | Saya menyelesaikan pekerjaan dengan kemampuan saya sendiri.                              |    |   |    |    |     |

**Lampiran 2. Data Pegawai**

| NO | jenis kelamin | umur | lama bekerja | Pendidikan |
|----|---------------|------|--------------|------------|
| 1  | Perempuan     | 30   | 5            | D-III      |
| 2  | laki-laki     | 54   | 24           | SLTA       |
| 3  | Perempuan     | 34   | 14           | SLTA       |
| 4  | laki-laki     | 42   | 10           | S-1        |
| 5  | laki-laki     | 37   | 13           | SLTA       |
| 6  | Perempuan     | 38   | 11           | SLTA       |
| 7  | laki-laki     | 30   | 10           | SLTA       |
| 8  | laki-laki     | 51   | 30           | SLTA       |
| 9  | Perempuan     | 42   | 9            | SLTA       |
| 10 | Perempuan     | 36   | 10           | SLTA       |
| 11 | laki-laki     | 34   | 12           | SLTA       |
| 12 | laki-laki     | 30   | 9            | SLTA       |
| 13 | laki-laki     | 50   | 30           | SLTA       |
| 14 | laki-laki     | 39   | 11           | S-1        |
| 15 | laki-laki     | 51   | 25           | SLTA       |
| 16 | laki-laki     | 54   | 25           | S-1        |
| 17 | laki-laki     | 39   | 19           | SLTA       |
| 18 | Perempuan     | 43   | 23           | SLTA       |
| 19 | laki-laki     | 36   | 8            | SLTA       |
| 20 | Perempuan     | 48   | 20           | S-1        |
| 21 | laki-laki     | 47   | 20           | S-1        |
| 22 | laki-laki     | 53   | 31           | SLTA       |
| 23 | laki-laki     | 54   | 31           | S-1        |
| 24 | laki-laki     | 46   | 21           | SLTA       |
| 25 | Perempuan     | 42   | 18           | S-1        |
| 26 | laki-laki     | 43   | 8            | S-1        |
| 27 | laki-laki     | 34   | 10           | S-1        |
| 28 | laki-laki     | 37   | 17           | SLTA       |
| 29 | laki-laki     | 50   | 24           | SLTA       |
| 30 | laki-laki     | 47   | 21           | SLTA       |
| 31 | laki-laki     | 43   | 4            | S-1        |
| 32 | laki-laki     | 42   | 23           | SLTA       |
| 33 | laki-laki     | 35   | 12           | S-1        |
| 34 | laki-laki     | 51   | 30           | SLTA       |
| 35 | laki-laki     | 38   | 15           | S-1        |
| 36 | laki-laki     | 51   | 30           | SLTA       |
| 37 | laki-laki     | 52   | 32           | S-1        |

|    |           |    |    |      |
|----|-----------|----|----|------|
| 38 | Perempuan | 38 | 18 | SLTA |
| 39 | laki-laki | 37 | 15 | SLTA |
| 40 | laki-laki | 43 | 13 | SLTA |
| 41 | laki-laki | 41 | 11 | S-1  |
| 42 | laki-laki | 42 | 21 | S-1  |
| 43 | laki-laki | 54 | 34 | S-1  |
| 44 | Perempuan | 39 | 16 | S-1  |
| 45 | laki-laki | 53 | 33 | S-1  |
| 46 | laki-laki | 45 | 25 | S-1  |
| 47 | laki-laki | 38 | 18 | SLTA |
| 48 | laki-laki | 34 | 5  | S-1  |
| 49 | laki-laki | 36 | 12 | SLTA |
| 50 | laki-laki | 36 | 13 | SLTA |
| 51 | laki-laki | 39 | 13 | SLTA |
| 52 | laki-laki | 43 | 20 | SLTA |
| 53 | laki-laki | 47 | 24 | SLTA |
| 54 | laki-laki | 43 | 13 | SLTA |
| 55 | laki-laki | 48 | 24 | SLTA |
| 56 | laki-laki | 53 | 28 | S-1  |
| 57 | laki-laki | 54 | 30 | S-1  |
| 58 | laki-laki | 52 | 29 | S-1  |
| 59 | laki-laki | 54 | 24 | S-1  |
| 60 | laki-laki | 55 | 32 | S-1  |

**Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Responden**

Gaya kepemimpinan demokratis (X3) dan motivasi (X2)

| No | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | Total | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | Total |
|----|------|------|------|------|-------|------|------|------|------|-------|
| 1  | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    |
| 2  | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    |
| 3  | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    | 4    | 4    | 3    | 3    | 14    |
| 4  | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    | 3    | 3    | 3    | 3    | 12    |
| 5  | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    | 3    | 3    | 3    | 3    | 12    |
| 6  | 3    | 3    | 3    | 4    | 13    | 3    | 3    | 3    | 3    | 12    |
| 7  | 5    | 4    | 3    | 3    | 15    | 5    | 5    | 5    | 5    | 20    |
| 8  | 5    | 5    | 5    | 5    | 20    | 3    | 3    | 3    | 3    | 12    |
| 9  | 4    | 4    | 5    | 5    | 18    | 3    | 3    | 3    | 3    | 12    |
| 10 | 4    | 5    | 5    | 4    | 18    | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    |
| 11 | 5    | 5    | 5    | 5    | 20    | 5    | 5    | 5    | 5    | 20    |
| 12 | 5    | 4    | 4    | 5    | 18    | 5    | 5    | 5    | 5    | 20    |
| 13 | 5    | 5    | 5    | 5    | 20    | 4    | 4    | 3    | 3    | 14    |
| 14 | 5    | 5    | 5    | 5    | 20    | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    |
| 15 | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    |
| 16 | 5    | 5    | 5    | 5    | 20    | 5    | 5    | 5    | 5    | 20    |
| 17 | 4    | 4    | 5    | 5    | 18    | 3    | 3    | 4    | 4    | 14    |
| 18 | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    |
| 19 | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    | 5    | 5    | 5    | 5    | 20    |
| 20 | 5    | 5    | 5    | 5    | 20    | 5    | 5    | 5    | 5    | 20    |
| 21 | 3    | 3    | 3    | 3    | 12    | 4    | 4    | 3    | 4    | 15    |
| 22 | 4    | 4    | 5    | 5    | 18    | 3    | 3    | 3    | 3    | 12    |
| 23 | 3    | 3    | 3    | 3    | 12    | 3    | 3    | 3    | 3    | 12    |
| 24 | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    |
| 25 | 5    | 5    | 5    | 5    | 20    | 5    | 5    | 5    | 5    | 20    |
| 26 | 5    | 5    | 4    | 5    | 19    | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    |
| 27 | 4    | 4    | 5    | 5    | 18    | 3    | 3    | 4    | 4    | 14    |
| 28 | 4    | 4    | 5    | 5    | 18    | 5    | 5    | 5    | 5    | 20    |
| 29 | 5    | 5    | 5    | 5    | 20    | 5    | 5    | 5    | 5    | 20    |
| 30 | 4    | 4    | 5    | 5    | 18    | 4    | 4    | 3    | 3    | 14    |
| 31 | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    |
| 32 | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    | 3    | 3    | 4    | 4    | 14    |
| 33 | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    | 5    | 5    | 5    | 5    | 20    |
| 34 | 4    | 4    | 4    | 4    | 16    | 4    | 3    | 3    | 3    | 13    |
| 35 | 3    | 3    | 3    | 3    | 12    | 5    | 5    | 5    | 5    | 20    |
| 36 | 4    | 4    | 5    | 5    | 18    | 3    | 3    | 4    | 4    | 14    |

|    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|
| 37 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 |
| 38 | 4 | 4 | 5 | 3 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 39 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 |
| 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 5 | 4 | 4 | 5 | 18 |
| 41 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 42 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 43 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 44 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 45 | 3 | 3 | 5 | 5 | 16 | 4 | 3 | 3 | 4 | 14 |
| 46 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 47 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 48 | 3 | 3 | 5 | 5 | 16 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 49 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 52 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 53 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 55 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 |
| 58 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 |
| 59 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 | 3 | 3 | 4 | 4 | 14 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 12 |

## Kompensasi (X3) dan Kinerja (Y)

| No | X3.1 | X3.2 | X3.3 | KP | Y1 | Y2 | Y3 | Y4 | Y5 | KJ |
|----|------|------|------|----|----|----|----|----|----|----|
| 1  | 4    | 4    | 4    | 12 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 20 |
| 2  | 4    | 4    | 4    | 12 | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 15 |
| 3  | 3    | 3    | 3    | 9  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 18 |
| 4  | 4    | 4    | 4    | 12 | 3  | 3  | 4  | 4  | 4  | 18 |
| 5  | 4    | 4    | 4    | 12 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 20 |
| 6  | 4    | 4    | 4    | 12 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 20 |
| 7  | 4    | 4    | 4    | 12 | 4  | 4  | 2  | 3  | 3  | 16 |
| 8  | 4    | 4    | 4    | 12 | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 22 |
| 9  | 4    | 4    | 4    | 12 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 20 |
| 10 | 4    | 4    | 4    | 12 | 5  | 5  | 5  | 3  | 3  | 21 |
| 11 | 5    | 5    | 5    | 15 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 25 |
| 12 | 4    | 4    | 4    | 12 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 25 |
| 13 | 4    | 4    | 4    | 12 | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 23 |
| 14 | 3    | 3    | 3    | 9  | 5  | 5  | 4  | 3  | 4  | 21 |
| 15 | 5    | 5    | 5    | 15 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 25 |
| 16 | 4    | 4    | 4    | 12 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 25 |
| 17 | 3    | 3    | 3    | 9  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 20 |
| 18 | 4    | 4    | 4    | 12 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 20 |
| 19 | 3    | 3    | 3    | 9  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 20 |
| 20 | 3    | 3    | 3    | 9  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 25 |
| 21 | 3    | 3    | 3    | 9  | 4  | 4  | 3  | 4  | 3  | 18 |
| 22 | 3    | 3    | 3    | 9  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 20 |
| 23 | 3    | 3    | 3    | 9  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 20 |
| 24 | 3    | 3    | 3    | 9  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 20 |
| 25 | 5    | 5    | 5    | 15 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 25 |
| 26 | 4    | 4    | 4    | 12 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 25 |
| 27 | 3    | 3    | 3    | 9  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 18 |
| 28 | 3    | 3    | 3    | 9  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 20 |
| 29 | 5    | 5    | 5    | 15 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 25 |
| 30 | 3    | 3    | 3    | 9  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  | 17 |
| 31 | 4    | 4    | 4    | 12 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 20 |
| 32 | 4    | 4    | 4    | 12 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 20 |
| 33 | 4    | 4    | 4    | 12 | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 20 |
| 34 | 3    | 3    | 3    | 9  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 20 |
| 35 | 5    | 5    | 5    | 15 | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 25 |
| 36 | 3    | 3    | 3    | 9  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 20 |

|    |   |   |   |    |   |   |   |   |   |    |
|----|---|---|---|----|---|---|---|---|---|----|
| 37 | 3 | 3 | 3 | 9  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 38 | 3 | 3 | 3 | 9  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 39 | 3 | 3 | 3 | 9  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 40 | 4 | 4 | 3 | 11 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 43 | 5 | 5 | 5 | 15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 44 | 4 | 3 | 3 | 10 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 45 | 3 | 3 | 3 | 9  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 46 | 3 | 3 | 3 | 9  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 47 | 5 | 5 | 5 | 15 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 48 | 3 | 3 | 3 | 9  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 49 | 5 | 4 | 5 | 14 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 15 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 |
| 51 | 3 | 3 | 3 | 9  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 52 | 3 | 3 | 3 | 9  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 53 | 3 | 3 | 3 | 9  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 12 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 55 | 4 | 4 | 4 | 12 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 |
| 56 | 3 | 3 | 3 | 9  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |
| 57 | 3 | 3 | 3 | 9  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 58 | 3 | 3 | 3 | 9  | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 |
| 59 | 5 | 4 | 4 | 13 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 21 |
| 60 | 3 | 3 | 3 | 9  | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 |

**Lampiran 4. Hasil Analisis Deskriptif****JENIS KELAMIN**

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid laki-laki | 50        | 83,3    | 83,3          | 83,3               |
| Perempuan       | 10        | 16,7    | 16,7          | 100,0              |
| Total           | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

**PENDIDIKAN**

|          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid D3 | 1         | 1,7     | 1,7           | 1,7                |
| S1       | 25        | 41,7    | 41,7          | 43,3               |
| SLTA     | 34        | 56,7    | 56,7          | 100,0              |
| Total    | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

**UMUR**

|                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 20-30 Tahun | 3         | 5,0     | 5,0           | 5,0                |
| 31-40 Tahun       | 20        | 33,3    | 33,3          | 38,3               |
| 41-50 Tahun       | 21        | 35,0    | 35,0          | 73,3               |
| 51-60 Tahun       | 16        | 26,7    | 26,7          | 100,0              |
| Total             | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

**LAMA KERJA**

|                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1-10 Tahun | 11        | 18,3    | 18,3          | 18,3               |
| 11-20 Tahun      | 23        | 38,3    | 38,3          | 56,7               |
| 21-30 Tahun      | 20        | 33,3    | 33,3          | 90,0               |
| 31-40 Tahun      | 6         | 10,0    | 10,0          | 100,0              |
| Total            | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Lampiran 5. Hasil Uji Validitas**

Gaya kepemimpinan (X1)

**Correlations**

|                          | X1.1   | X1.2   | X1.3   | X1.4   | GK     |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X1.1 Pearson Correlation | 1      | ,938** | ,484** | ,513** | ,852** |
| Sig. (2-tailed)          |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
| N                        | 60     | 60     | 60     | 60     | 60     |
| X1.2 Pearson Correlation | ,938** | 1      | ,591** | ,536** | ,890** |
| Sig. (2-tailed)          | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
| N                        | 60     | 60     | 60     | 60     | 60     |
| X1.3 Pearson Correlation | ,484** | ,591** | 1      | ,824** | ,847** |
| Sig. (2-tailed)          | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
| N                        | 60     | 60     | 60     | 60     | 60     |
| X1.4 Pearson Correlation | ,513** | ,536** | ,824** | 1      | ,842** |
| Sig. (2-tailed)          | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
| N                        | 60     | 60     | 60     | 60     | 60     |
| GK Pearson Correlation   | ,852** | ,890** | ,847** | ,842** | 1      |
| Sig. (2-tailed)          | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
| N                        | 60     | 60     | 60     | 60     | 60     |

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

## Motivasi (X2)

**Correlations**

|                          | X2.1   | X2.2   | X2.3   | X2.4   | M      |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X2.1 Pearson Correlation | 1      | ,961** | ,772** | ,814** | ,941** |
| Sig. (2-tailed)          |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
| N                        | 60     | 60     | 60     | 60     | 60     |
| X2.2 Pearson Correlation | ,961** | 1      | ,819** | ,809** | ,952** |
| Sig. (2-tailed)          | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
| N                        | 60     | 60     | 60     | 60     | 60     |
| X2.3 Pearson Correlation | ,772** | ,819** | 1      | ,958** | ,938** |
| Sig. (2-tailed)          | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
| N                        | 60     | 60     | 60     | 60     | 60     |
| X2.4 Pearson Correlation | ,814** | ,809** | ,958** | 1      | ,946** |
| Sig. (2-tailed)          | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
| N                        | 60     | 60     | 60     | 60     | 60     |
| M Pearson Correlation    | ,941** | ,952** | ,938** | ,946** | 1      |
| Sig. (2-tailed)          | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
| N                        | 60     | 60     | 60     | 60     | 60     |

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

## Kompensasi (X3)

**Correlations**

|      |                     | X3.1   | X3.2   | X3.3   | KP     |
|------|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| X3.1 | Pearson Correlation | 1      | ,955** | ,955** | ,984** |
|      | Sig. (2-tailed)     |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|      | N                   | 60     | 60     | 60     | 60     |
| X3.2 | Pearson Correlation | ,955** | 1      | ,968** | ,987** |
|      | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|      | N                   | 60     | 60     | 60     | 60     |
| X3.3 | Pearson Correlation | ,955** | ,968** | 1      | ,988** |
|      | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|      | N                   | 60     | 60     | 60     | 60     |
| KP   | Pearson Correlation | ,984** | ,987** | ,988** | 1      |
|      | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|      | N                   | 60     | 60     | 60     | 60     |

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

## Kinerja (Y)

## Correlations

|                     | Y1      | Y2      | Y3     | Y4     | Y5     | KJ     |
|---------------------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
| Pearson Correlation | 1       | 1,000** | ,763** | ,610** | ,665** | ,909** |
| Sig. (2-tailed)     |         | ,000    | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
| N                   | 60      | 60      | 60     | 60     | 60     | 60     |
| Pearson Correlation | 1,000** | 1       | ,763** | ,610** | ,665** | ,909** |
| Sig. (2-tailed)     | ,000    |         | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
| N                   | 60      | 60      | 60     | 60     | 60     | 60     |
| Pearson Correlation | ,763**  | ,763**  | 1      | ,734** | ,728** | ,896** |
| Sig. (2-tailed)     | ,000    | ,000    |        | ,000   | ,000   | ,000   |
| N                   | 60      | 60      | 60     | 60     | 60     | 60     |
| Pearson Correlation | ,610**  | ,610**  | ,734** | 1      | ,927** | ,864** |
| Sig. (2-tailed)     | ,000    | ,000    | ,000   |        | ,000   | ,000   |
| N                   | 60      | 60      | 60     | 60     | 60     | 60     |
| Pearson Correlation | ,665**  | ,665**  | ,728** | ,927** | 1      | ,887** |
| Sig. (2-tailed)     | ,000    | ,000    | ,000   | ,000   |        | ,000   |
| N                   | 60      | 60      | 60     | 60     | 60     | 60     |
| Pearson Correlation | ,909**  | ,909**  | ,896** | ,864** | ,887** | 1      |
| Sig. (2-tailed)     | ,000    | ,000    | ,000   | ,000   | ,000   |        |
| N                   | 60      | 60      | 60     | 60     | 60     | 60     |

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

**Lampiran 6. Uji Reliabilitas**

Gaya kepemimpinan (X1)  
**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 60 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 60 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,880             | 4          |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X1.1 | 12,97                      | 2,914                          | ,732                             | ,849                             |
| X1.2 | 12,98                      | 2,830                          | ,798                             | ,823                             |
| X1.3 | 12,72                      | 2,918                          | ,724                             | ,852                             |
| X1.4 | 12,73                      | 2,877                          | ,708                             | ,859                             |

## Motivasi (X2)

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 60 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 60 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,959             | 4          |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X2.1 | 12,00                      | 4,780                          | ,893                             | ,948                             |
| X2.2 | 12,05                      | 4,692                          | ,912                             | ,943                             |
| X2.3 | 12,00                      | 4,881                          | ,889                             | ,949                             |
| X2.4 | 11,95                      | 4,896                          | ,905                             | ,945                             |

## Kompensasi (X3)

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 60 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 60 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,986             | 3          |

**Item-Total Statistics**

|      | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X3.1 | 7,33                       | 2,023                          | ,963                             | ,983                             |
| X3.2 | 7,38                       | 2,105                          | ,972                             | ,977                             |
| X3.3 | 7,38                       | 2,037                          | ,972                             | ,976                             |

## Kinerja (Y)

**Case Processing Summary**

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 60 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 60 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,936             | 5          |

**Item-Total Statistics**

|    | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Y1 | 16,22                      | 6,308                          | ,852                             | ,917                             |
| Y2 | 16,22                      | 6,308                          | ,852                             | ,917                             |
| Y3 | 16,27                      | 6,301                          | ,830                             | ,921                             |
| Y4 | 16,27                      | 6,640                          | ,788                             | ,929                             |
| Y5 | 16,23                      | 6,656                          | ,826                             | ,922                             |

## Lampiran 7. Hasil Uji Regresi Berganda

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered      | Variables Removed | Method |
|-------|------------------------|-------------------|--------|
| 1     | KP, M, GK <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,690 <sup>a</sup> | ,477     | ,449              | 2,337                      |

a. Predictors: (Constant), KP, M, GK

b. Dependent Variable: KJ

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 278,638        | 3  | 92,879      | 17,000 | ,000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 305,962        | 56 | 5,464       |        |                   |
|       | Total      | 584,600        | 59 |             |        |                   |

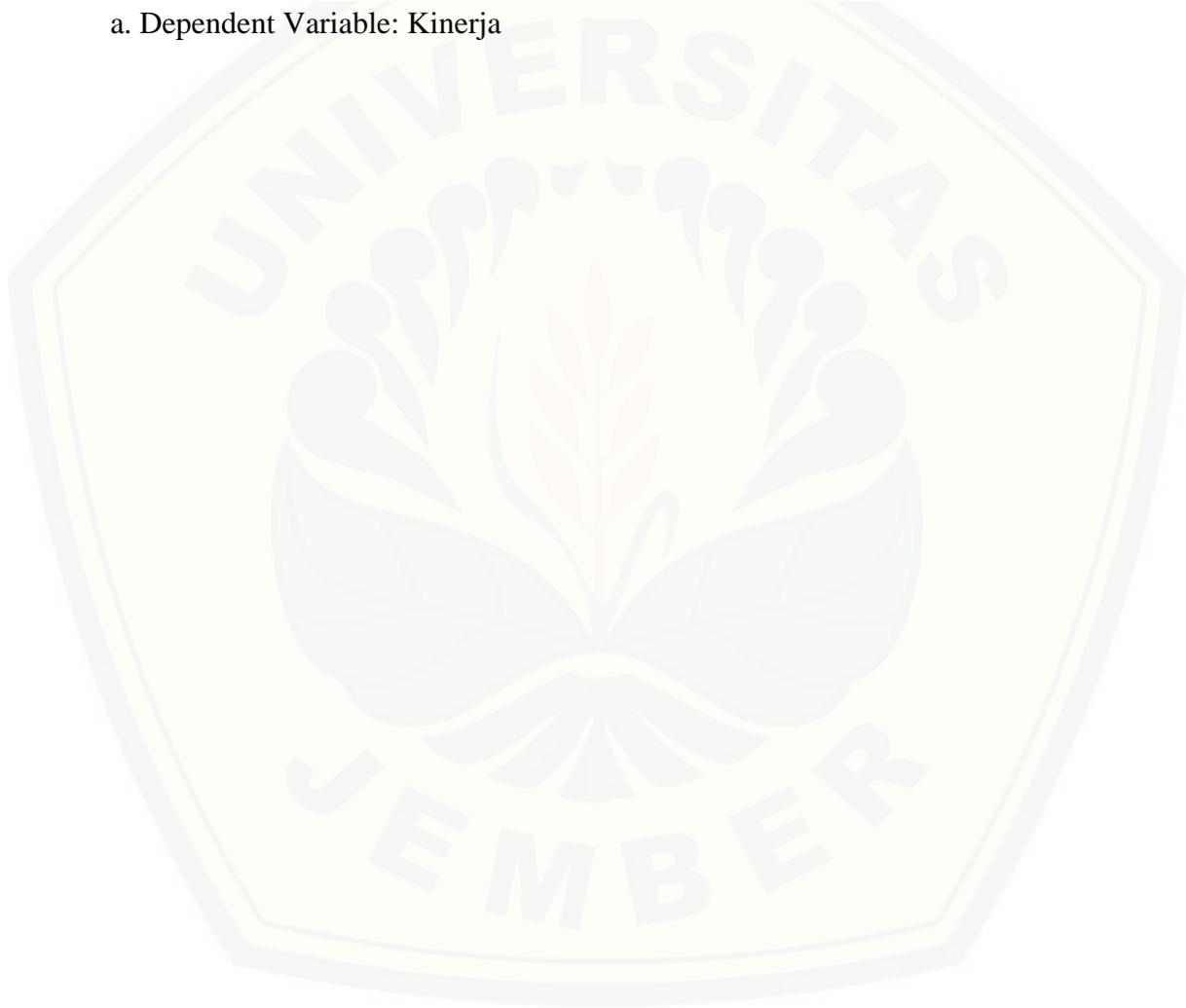
a. Dependent Variable: KJ

b. Predictors: (Constant), KP, M, GK

Coefficients<sup>a</sup>

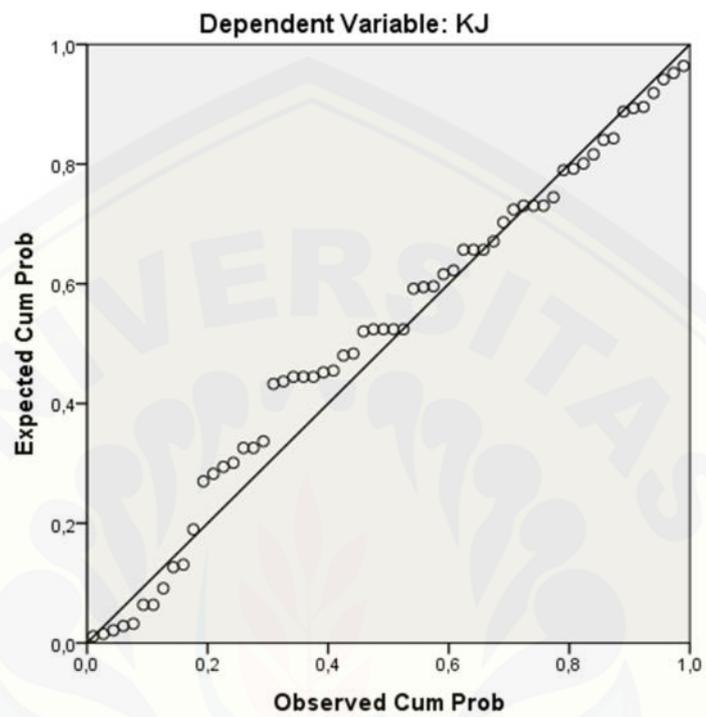
| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant) | 2,193                       | 2,721      |                           | ,806  | ,424 |
| GK           | ,469                        | ,146       | ,331                      | 3,224 | ,002 |
| M            | ,223                        | ,111       | ,206                      | 2,010 | ,049 |
| KP           | ,588                        | ,156       | ,400                      | 3,775 | ,000 |

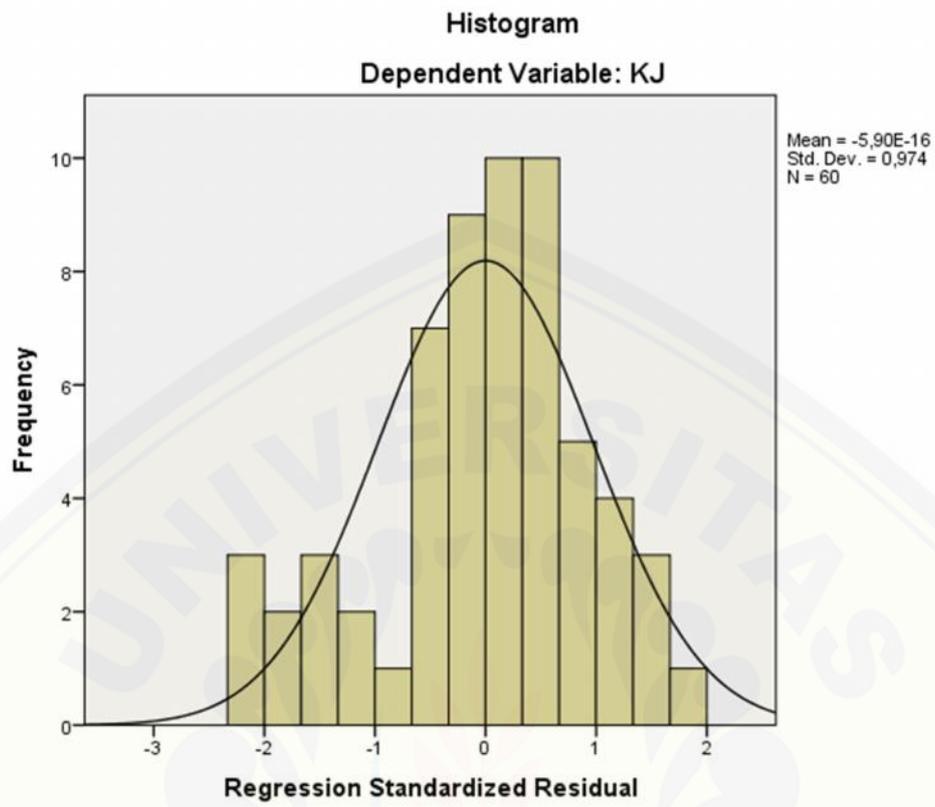
a. Dependent Variable: Kinerja



**Lampiran 8. Hasil Uji Asumsi Klasik**

## a. Uji normalitas Data

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**



## b. Uji Multikoleniaritas

Coefficients<sup>a</sup>

| Model      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| (Constant) | 2,193                       | 2,721      |                           | ,806  | ,424 |                         |       |
| GK         | ,469                        | ,146       | ,331                      | 3,224 | ,002 | ,886                    | 1,129 |
| M          | ,223                        | ,111       | ,206                      | 2,010 | ,049 | ,888                    | 1,126 |
| KP         | ,588                        | ,156       | ,400                      | 3,775 | ,000 | ,833                    | 1,201 |

a. Dependent Variable: KJ

## c. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients<sup>a</sup>

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1 (Constant) | 5,149                       | 1,642      |                           | 3,136  | ,003 |
| GK           | -,198                       | ,088       | -,305                     | -2,256 | ,128 |
| M            | ,005                        | ,067       | ,010                      | ,075   | ,941 |
| KP           | -,008                       | ,094       | -,012                     | -,084  | ,933 |

a. Dependent Variable: RES\_2

**Lampiran 9. Hasil Distribusi Frekuensi****X1.1**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 8         | 13,3    | 13,3          | 13,3               |
| 4       | 34        | 56,7    | 56,7          | 70,0               |
| 5       | 18        | 30,0    | 30,0          | 100,0              |
| Total   | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X1.2**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 8         | 13,3    | 13,3          | 13,3               |
| 4       | 35        | 58,3    | 58,3          | 71,7               |
| 5       | 17        | 28,3    | 28,3          | 100,0              |
| Total   | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X1.3**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 5         | 8,3     | 8,3           | 8,3                |
| 4       | 25        | 41,7    | 41,7          | 50,0               |
| 5       | 30        | 50,0    | 50,0          | 100,0              |
| Total   | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X1.4**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 6         | 10,0    | 10,0          | 10,0               |
| 4       | 24        | 40,0    | 40,0          | 50,0               |
| 5       | 30        | 50,0    | 50,0          | 100,0              |
| Total   | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X2.1**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 18        | 30,0    | 30,0          | 30,0               |
| 4       | 24        | 40,0    | 40,0          | 70,0               |
| 5       | 18        | 30,0    | 30,0          | 100,0              |
| Total   | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X2.2**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 20        | 33,3    | 33,3          | 33,3               |
| 4       | 23        | 38,3    | 38,3          | 71,7               |
| 5       | 17        | 28,3    | 28,3          | 100,0              |
| Total   | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X2.3**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 17        | 28,3    | 28,3          | 28,3               |
| 4       | 26        | 43,3    | 43,3          | 71,7               |
| 5       | 17        | 28,3    | 28,3          | 100,0              |
| Total   | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X2.4**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 15        | 25,0    | 25,0          | 25,0               |
| 4       | 27        | 45,0    | 45,0          | 70,0               |
| 5       | 18        | 30,0    | 30,0          | 100,0              |
| Total   | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X3.1**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 27        | 45,0    | 45,0          | 45,0               |
| 4       | 23        | 38,3    | 38,3          | 83,3               |
| 5       | 10        | 16,7    | 16,7          | 100,0              |
| Total   | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X3.2**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 28        | 46,7    | 46,7          | 46,7               |
| 4       | 24        | 40,0    | 40,0          | 86,7               |
| 5       | 8         | 13,3    | 13,3          | 100,0              |
| Total   | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

**X3.3**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 29        | 48,3    | 48,3          | 48,3               |
| 4       | 22        | 36,7    | 36,7          | 85,0               |
| 5       | 9         | 15,0    | 15,0          | 100,0              |
| Total   | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Y1**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 1         | 1,7     | 1,7           | 1,7                |
| 3       | 10        | 16,7    | 16,7          | 18,3               |
| 4       | 32        | 53,3    | 53,3          | 71,7               |
| 5       | 17        | 28,3    | 28,3          | 100,0              |
| Total   | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Y2**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 1         | 1,7     | 1,7           | 1,7                |
| 3       | 10        | 16,7    | 16,7          | 18,3               |
| 4       | 32        | 53,3    | 53,3          | 71,7               |
| 5       | 17        | 28,3    | 28,3          | 100,0              |
| Total   | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Y3**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 2 | 1         | 1,7     | 1,7           | 1,7                |
| 3       | 12        | 20,0    | 20,0          | 21,7               |
| 4       | 31        | 51,7    | 51,7          | 73,3               |
| 5       | 16        | 26,7    | 26,7          | 100,0              |
| Total   | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Y4**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 13        | 21,7    | 21,7          | 21,7               |
| 4       | 32        | 53,3    | 53,3          | 75,0               |
| 5       | 15        | 25,0    | 25,0          | 100,0              |
| Total   | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |

**Y5**

|         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 3 | 11        | 18,3    | 18,3          | 18,3               |
| 4       | 34        | 56,7    | 56,7          | 75,0               |
| 5       | 15        | 25,0    | 25,0          | 100,0              |
| Total   | 60        | 100,0   | 100,0         |                    |