

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI DAN REWARD  
TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA  
BADAN PENGELOLAH PAJAK DAN RESTRINUSI DAERAH  
KABUPATEN MUSI RAWAS**

**TESIS**

**Karya tulis ilmiah sebagai salah satu syarat  
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M)**

**Oleh :**

**LIDIA APRILIANTI**

**18.23.060**

**(Perminatan : Manajemen Sumber Daya Manusia)**



**PROGRAM PASCA SARJANA MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS BINA INSAN**

**UNIV-BI LUBUKLINGGAU**

**2021**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, atas berkah dan rahmatNya penulisan proposal ini, dapat selesai dengan judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI DAN REWARD TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA BADAN PENGELOLAH PAJAK DAN RESTRIBUSI DAERAH KABUPATEN MUSI RAWAS”** Penulisan proposal tesis ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan perkuliahan di Program Pascasarjana Universitas Bina Insan kota Lubuk Linggau, peneliti menyadari bahwa dalam meyelesaikan proposal tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya dan ucapan terimakasih kepada :

1. Bapak Dr.Sardiyo. MM, selaku rektor Universitas Bina Insan Lubuklinggau, yang telah memberikan kesempatan pada peneliti dapat meyelesaikan studi pada program Pascasarjana
2. Muhammad Yusuf, SE, M.Si, Ph.D selaku dosen pembimbing I.
3. Dr. Noorchamid Ustad, M.Si.selaku Pembimbing II.
4. Suamiku DENNY SANJAYA, Anak-anakku, orang tua dan keluarga yang selalu memberi motivasi

Peneliti mengucapkan banyak terimakasih kepada rekan-rekan Mahasiswa Universitas Bina Insan Lubuklinggau. Program Pascasarjana yang telah banyak membantu, memberikan semangat guna penyelesaian proposal tesis ini Peneliti menyadari bahwa penulisan proposal tesis ini masih belum sempurna, untuk itu Peneliti mengharapkan kritik dan saran untuk menjadi masukan penulisan yang lebih baik, akhir kata Peneliti berharap proposal tesis ini dapat bermanfaat bagi pembacanya, terimakasih.

Peneliti

Lidia Aprilianti

## DAFTAR ISI

|  |     |
|--|-----|
| <b>1. PENDAHULUAN</b>  |     |
| <b>A. Latar Belakang Masalah</b> .....                               | 8   |
| <b>B. Identifikasi Masalah</b> .....                                 | 14  |
| <b>C. Batasan Masalah</b> .....                                      | 15  |
| <b>D. Rumusan Masalah</b> .....                                      | 15  |
| <b>E. Tujuan dan Manfaat Penelitian</b> .....                        | 16  |
| 1. Tujuan Penelitian.....  | 16  |
| 2. Manfaat Penelitian .....  | 17  |
| <b>2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....                                     | 19  |
| <b>A. Teori-teori yang Mendukung</b> .....                           | 19  |
| 1). Kinerja .....  | 19  |
| a) Analisis Pekerjaan.....   | 36  |
| b) Sistem Penilaian Kinerja .....                                    | 37  |
| 2). Kompetensi. ....   | 42  |
| 3). Gaya Kepemimpinan .....  | 61  |
| 4). Reward .....   | 79  |
| <b>B. Hasil Penelitian yang Relevan</b> .....                        | 94  |
| <b>C. Kerangka Pemikiran</b> .....                                   | 99  |
| <b>D. Hipotesis</b> .....  | 101 |
| <b>3. METODOLOGI PENELITIAN</b> .....                                | 102 |
| <b>A.Desain Penelitian.</b> .....                                    | 102 |
| <b>B.Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel</b> ..... | 104 |
| 1. Variabel Penelitian .....   | 104 |
| 2. Definisi Operasional .....  | 104 |
| <b>C.Populasi dan Sampel</b> .....                                   | 106 |
| 1. Populasi.....   | 106 |
| 2. Sampel.....   | 107 |
| <b>D.Karakteristik Responden</b> .....                               | 107 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>E. Sumber Data</b> .....   | 111        |
| <b>F. Teknik Pengumpulan Data</b> .....                             | 111        |
| <b>G. Instrumen Penelitian</b> .....                                | 111        |
| <b>H. Uji Coba Instrumen (Uji Validitas dan Reliabilitas)</b> ..... | 112        |
| 1. Uji Validitas .....  | 112        |
| 2. Uji Reliabilitas.....  | 114        |
| l. Uji Asumsi Klasik.....   | 115        |
| J. Teknik Analisis Data.....  | 116        |
| K. Tempat dan Waktu Penelitian .....                                | 121        |
| <b>4. Hasil Penelitian dan Pembahasan</b> .....                     | 122        |
| 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....                             | 122        |
| 4.1.1 Sejarah Singkat BPPRD Kabupaten Musi Rawas.....               | 122        |
| 4.2 Deskriptif data Responden.....                                  | 123        |
| 4.2.1 Identitas Responden.....                                      | 123        |
| 4.3 Uji Persyaratan Analisi.....                                    | 125        |
| 4.3.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....                     | 125        |
| 4.3.2 Hasil Uji Normalitas.....                                     | 130        |
| 4.3.3 Hasil Uji Multikolinearitas.....                              | 131        |
| 4.3.4 Hasil Uji Heterokedesitas.....                                | 132        |
| 4.4 Hasil Penelitian.....   | 133        |
| 4.4.1 Analisis Deskriptif.....                                      | 134        |
| 4.5 Hasil Pengujian Hipotesis.....                                  | 139        |
| 4.6 Pembahasan.....   | 144        |
| <b>5. Kesimpulan dan Saran</b> .....                                | 146        |
| 5.1 Kesimpulan.....   | 147        |
| 5.2 Saran.....  | 148        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....   | <b>107</b> |

## DAFTAR TABEL

|            |   | Halaman |
|------------|---|---------|
| Tabel 1.1  | Tingkat Pendidikan ASN Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah | 4       |
| Tabel 2.1  | Hasil Penelitian yang Relevan .....                                 | 78      |
| Tabel 3.1  | Defenisi Operasional .....  | 88      |
| Tabel 3.2  | Persentase Responden berdasarkan jenis kelamin .....                | 91      |
| Tabel 3.3  | Persentase Responden berdasarkan jenis Usia .....                   | 92      |
| Tabel 3.4  | Persentase Responden berdasarkan jenis Pendidikan .....             | 92      |
| Tabel 3.5  | Persentase Responden berdasarkan jenis masa kerja .....             | 93      |
| Tabel 3.6  | Alternatif dan skor jawaban .....                                   | 95      |
| Tabel 3.7  | Pedoman untuk memberikan interprestasi .....                        | 101     |
| Tabel 3.8  | Rencana Jadwal Penelitian .....                                     | 105     |
| Tabel 4.1  | Komposisi Responden Menurut Umur .....                              | 124     |
| Tabel 4.2  | Komposisi Responden Menurut Jenis Kelamin .....                     | 124     |
| Tabel 4.3  | Komposisi Responden Menurut Tingkat Pendidikan .....                | 125     |
| Tabel 4.4  | Validitas instrument variabel Gaya Kepemimpinan .....               | 126     |
| Tabel 4.5  | Validitas instrument variabel Kompetensi .....                      | 127     |
| Tabel 4.6  | Validitas instrument variabel Reward .....                          | 128     |
| Tabel 4.7  | Validitas instrument variabel Kinerja .....                         | 128     |
| Tabel 4.8  | Realibilitas Instrumen .....  | 129     |
| Tabel 4.9  | Uji Normalitas dengan Kolmogorof smirnov .....                      | 130     |
| Tabel 4.10 | Uji Multikolinieritas .....   | 131     |
| Tabel 4.11 | Komposisi Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan              | 133     |
| Tabel 4.12 | Komposisi Jawaban Responden Variabel Kompetensi .....               | 134     |
| Tabel 4.13 | Komposisi Jawaban Responden Variabel Reward .....                   | 135     |
| Tabel 4.14 | Komposisi Jawaban Responden Variabel Kinerja .....                  | 136     |

|            |   |     |
|------------|---|-----|
| Tabel 4.15 | Koefisien Korelasi dan Determinasi .....                            | 137 |
| Tabel 4.16 | Uji F Gaya Kepemimpinan Kompetensi dan Reward terhadap kinerja..... | 138 |
| Tabel 4.17 | Uji F Gaya Kepemimpinan Kompetensi terhadap Kinerja .....           | 139 |
| Tabel 4.18 | Uji F Gaya Kepemimpinan dan Reward terhadap Kinerja .....           | 140 |
| Tabel 4.19 | Uji F Kompetensi dan Reward terhadap Kinerja .....                  | 141 |
| Tabel 4.20 | Koefisien Regresi Berganda.....                                     | 142 |

## DAFTAR GAMBAR

|            |                               |     |
|------------|-------------------------------|-----|
| Gambar2.1  | Kerangka Pemikiran.....       | 84  |
| Gambar 4.1 | Diagram Heteroskedesitas..... | 132 |

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Musi Rawas yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah kabupaten Musi Rawas No 10 Tahun 2016 tentang pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Musi Rawas, Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 62 Tahun 2016 tentang susunan organisasi, tugas dan fungsi Badan Pengelolah Pajak dan Retribusi Daerah kabupaten Musi Rawas.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 24 tahun 1999 dan Undang-undang Nomor 22 tahun 1999, Pemerintah Pusat dan Pemerintah Dearah merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam upaya penyelenggaraan pemerintah dan pelayanan publik. Dalam kerangka sistem penyelenggaraan pemerintah sistem pengelolaan keuangan daerah. Keuangan daerah merupakan semua hak dan kewajiban dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan lain yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut dalam kerangka APBD

Otonomi yang diberikan kepada daerah Kabupaten atau Kota dilaksanakan dengan memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggungjawab kepada pemerintah daerah secara proporsional. Artinya, pelimpahan tanggungjawab akan



diikuti oleh pengaturan pembagian, dan pemanfaatan dan sumberdaya nasional yang berkeadilan, serta perimbangan keuangan pusat dan daerah.

Dalam upaya meningkatkan capaian target yang dicanangkan oleh kepala daerah dalam hal ini Bupati Musi Rawas, Badan Pengelola Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas meningkatkan kinerja yang baik bagi seluruh elemen pegawai dilingkungan instansi tersebut yaitu dengan meningkatkan dan mengoptimalkan Sumber Daya Manusia yang ada. Menurut Soekidjo Notoadmodjo (Dr. betti Nuraini, M.M : 2017:1) bahwa pembangunan suatu bangsa memerlukan dua asset utama atau “daya” yang disebut sumber daya (resources), yakni sumber daya alam (natural resources), dan sumber daya manusia (human resources). Kedua sumber daya tersebut sangat penting dalam menentukan kemajuan suatu bangsa. Namun apabila dipertanyakan sumber daya mana yang lebih penting diantara keduanya, maka jelas sumber daya manusialah yang lebih penting. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan). Sedangkan organisasi, menurut Hardjito (Dr. Muhammad Busro 2018:3) mendefinisikan organisasi sebagai kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar yang memungkinkan anggota mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai melalui tindakan individu secara terpisah.

Sumber Daya Manusia mempunyai fungsi penting dalam menentukan kesuksesan ketika instansi menghadapi tantangan-tantangan globalisasi. Tantangan-tantangan tersebut terdiri dari pasar global yang semakin luas, daya saing sumber daya manusia di pasar global dan bagaimana menyiapkan sumber

daya manusia untuk tugas-tugas dalam sebuah organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai empat fungsi operasional yang salah satunya adalah menilai dan mengembangkan sumber daya manusia, yang salah satu aktivitasnya adalah menilai kinerja pegawai. Pegawai merupakan sumber daya yang memiliki pengetahuan akal rasa dan karsa, potensi sumber daya manusia akan berpengaruh terhadap usaha/upaya instansi mencapai tujuannya. Idealnya instansi yang baik adalah instansi yang mampu menciptakan kinerja yang baik, untuk mencapainya maka dibutuhkan pegawai yang memiliki kinerja yang baik.

Menurut Pabundu (2018:88) kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja juga dapat dimaknai sebagai hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kinerja pegawai merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategi organisasi, seorang yang memiliki kinerja yang tinggi akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya itu sendiri. Kinerja tinggi cerminan pegawai yang merasa puas akan pekerjaannya dan akan memenuhi semua kewajibannya sebagai pegawai.

Kompetensi salah satu yang dapat mempengaruhi kinerja Pegawai, Menurut Spencer dan Spencer (Dr. Muhammad Busro 2018:26) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar

individu yang memiliki hubungan kausal atau hubungan sebab-akibat dengan kriteria yang menjadi acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu. Kompetensi sangat berpengaruh terhadap penampilan seseorang sebagai sikap positif akan memberikan dampak pada kinerja pegawai dalam bidang tugasnya.

Kompetensi yang tepat merupakan faktor yang menentukan keunggulan prestasi dapat dimiliki oleh organisasi apabila organisasi tersebut memiliki fondasi yang kuat, yang tercermin pada seluruh proses yang terjadi dalam organisasi. Artinya, organisasi harus memiliki kompetensi inti (*core competency*) yang kuat dan sesuai dengan bisnis intinya (*core business*). Kompetensi inti adalah yang selayaknya dimiliki oleh semua anggota organisasi yang membuat anggota organisasi tersebut berbeda dari organisasi lainnya. Kompetensi inti biasanya merupakan komponen pembentuk misi dan budaya organisasi. Kompetensi inti harus diperkuat oleh kompetensi departemen atau bagian yang ada di organisasi, Dr. Muhammad Busro (2018:29)

**Tabel 1**  
**Tingkat Pendidikan ASN**  
**Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah**

| No            | Strata Pendidikan | Frequency | Percent    |
|---------------|-------------------|-----------|------------|
| 1             | Strata 2 (S2)     | 9         | 21,4       |
| 2             | Strata 1 (S1)/D4  | 26        | 61,9       |
| 3             | Diploma (D3)      | -         | -          |
| 4             | SMA Sederajat     | 7         | 16,7       |
| 5             | SMP sederajat     | -         | -          |
| <b>Jumlah</b> |                   | <b>42</b> | <b>100</b> |

Sumber : Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Musi Rawas 2020

Tabel 1 diatas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dapat dikatakan baik, untuk tingkat pendidikan Strata 2 (S2) terdapat 9 orang (21,4%), tingkat pendidikan Strata 1 (S1)/D418 orang (61,9%), tingkat pendidikan SMA Sederajat 2 orang (16,7%). Dari fenomena diatas tentu sangatlah baik dari tingkat pendidikan para pegawai, hal ini akan mempengaruhi kompetensi yang dimiliki para pegawai Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, salah satunya perlu adanya reward yang diberikan pimpinan atau instansi kepada para pegawai, reward mampu menjadi spirit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja. Spirit yang dimiliki oleh seseorang tersebut dapat bersumber dari dirinya maupun dari luar, dimana kedua bentuk tersebut akan lebih baik jika dua-duanya bersama-sama ikut menjadi pendorong motivasi seseorang. Reward adalah suatu balasan atau penghargaan yang positif atas tindakan baik pegawai. Dengan pemberian reward pegawai akan merasa dihargai dan merasa pekerjaannya diakui oleh pimpinan atau orang yang memberi reward sehingga pegawai akan semakin termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Riva'i (Dr. Muhammad Busro 2018:315) Reward merupakan perangsang atau motivasi untuk meningkatkan kinerja yang dicapai seseorang yang pada umumnya diwujudkan dalam bentuk finansial (*insentifmoneter*) seperti pemberian insentif, bonus, tujangan dan komisi.

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki bawahan atau pengikut untuk suatu tujuan dan keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dimilikinya. Sedangkan kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang terkait dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri, menurut Maxwel (Dr. Muhammad Busro 2018:215) kepemimpinan yaitu suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan orang lain. Kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian (*personality*), kemampuan (*abulity*), dan kesanggupan (*capability*). Gaya kepemimpinan menurut Thiha (Dr. Muhammad Busro 2018:226) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang kita tunjukkan dan diketahui oleh pihak lain ketika kita berusaha memengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.

Karena kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps : 1992). Pegawai yang berkinerja baik mencerminkan potensi yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan yang kemudian dikembangkan melalui kreativitas dan idealismenya, senantiasa memberikan sumbangsih yang nyata, kreatif dan inovatif dan responsif dalam hubungan dengan orang lain dan penyelesaian persoalan yang ada dalam organisasi yang diikutinya. pegawai yang seperti ini merupakan aset paling berharga bagi Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

Dari observai dilapangan yang telah dilakukan peneliti, maka ditemukan berbagai permasalahan yang menurut peneliti mempegaruhi kinerja pegawai.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari hasil pengamatan dilapangan penulis menemukan fakta-fakta permasalahan yang akan diidentifikasi sebagai berikut :

- a) Kurangnya rasa peduli pimpinan terhadap persoalan yang ada pada bawahan.
- b) Rendahnya motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan.
- c) Kurangnya komunikasi pimpinan yang dibangun kepada pegawai.
- d) Belum adanya strategi yang efektif dan efisien dalam menjalankan pekerjaan.
- e) Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan belumlah sepenuhnya dijalankan.
- f) Keahlian teknis yang dimiliki beberapa pegawai belum sesuai dengan bidang pekerjaannya.
- g) Rendahnya tingkat kemauan dalam meningkatkan pengetahuan.
- h) Kurangnya pemberian Reward dalam pekerjaan dan hanya pekerjaan tertentu yang memperoleh reward.
- i) Target penyelesaian pekerjaan belum sepenuhnya tercapai tepat waktu.
- j) Belum adanya komitmen yang tinggi untuk memberikan kualitas pekerjaan yang diinginkan oleh instansi.
- k) Kurangnya kreativitas pegawai dalam melaksanakan tugas/pekerjaan.

### **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, terlihat bahwa gaya kepemimpinan, kompetensserta reward merupakan masalah utama yang mempengaruhi kinerja pegawaigaya kepemimpinan, kompetensserta reward menyebabkan pencapaian Kinerja pegawai yang belum optimal. Dengan alasan tersebut peneliti membatasi masalah pada penelitian ini pada Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, Reward dan Kinerja Aparatur Sipil Negara BadanPengelola Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

### **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah diatas dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelola Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.
2. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara BadanPengelola Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.
3. Reward berpengaruh signifikan terhadap Aparatur Sipil Negara Badan Pengelola Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.
4. Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara BadanPengelola Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.
5. Gaya Kepemimpinan dan Reward berpengaruh signifikan terhadap Aparatur Sipil Negara BadanPengelola Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

6. Kompetensi dan Reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara BadanPengelola Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.
7. Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Reward berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara BadanPengelola Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

## **E. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah :

- a) Untuk mengetahui adakah pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara BadanPengelola Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas?
- b) Untuk mengetahui adakah pengaruh kompetensi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara BadanPengelola Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas?
- c) Untuk mengetahui adakah pengaruh reward terhadap kinerjaAparatur Sipil Negara BadanPengelola Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas?
- d) Untuk mengetahui adakah pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara BadanPengelola Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas?



- e) Untuk mengetahui adakah pengaruh gaya kepemimpinan dan reward terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara BadanPengelola Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas?
- f) Untuk mengetahui adakah pengaruh kompetensi dan reward terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara BadanPengelola Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas?
- g) Untuk mengetahui adakah pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi dan reward terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara BadanPengelola Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas?

## **2. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan hasil yang didapatkan sesuai dengan tujuan penelitian tersebut diatas, maka kegunaan penelitian dapat dilihat dari dua manfaat yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis, yang diuraikan sebagai berikut :

### **a). Manfaat Teoritis**

- (1) Secara teoritis hasil penelitian ini menguji aplikasi teori, khususnya manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan kinerja Aparatur Sipil Negara dilingkungan BadanPengelola Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.
- (2) Sebagai bahan masukan bagi BadanPengelola Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dalam penyelenggaraan pekerjaan yang efektif dan efisien yang selanjutnya dapat diambil kebijakan

dalam metode penerapan system pekerjaan yang dapat mempengaruhi kinerja.

- (3) Sebagai bahan informasi dan referensi bagi peneliti yang berminat pada pengembangan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, kompetensi, reward dan kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas
- (4) Bagi peneliti, bahwa penelitian ini sebagai persyaratan dalam menyelesaikan studi untuk meraih gelar Master Megister Manajemen pada Universitas Bina Insan Lubuklinggau.

**b). Manfaat Praktis**

- (1) Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak pimpinan sebagai pihak pembuat kebijakan dan pengambilan keputusan dalam rangka meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas Untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi dan reward terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas
- (2) Sebagai bahan kajian teoritis dalam upaya pembinaan terhadap ASN baik pembinaan kemampuan dan keterampilan dalam hal disiplin kerja.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Teori-teori yang Mendukung**

##### **1. Kinerja**

###### **a. Pengertian Kinerja**

Dalam suatu organisasi tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas manajemen kinerja memberi pengaruh sebagai *driven force* (kekuatan pendorong) yang mampu memberi percepatan kearah sana. Kualitas kinerja yang baik tidak dapat diperoleh dengan hanya membalik telapak tangan namun itu harus dilakukan dengan kerja keras dan kedisiplinan yang tinggi, baik secara jangka pendek maupun jangka panjang. Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (Mulyadi 2015:109) mengemukakan kinerja (prestasi) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan.

Menurut Colquitt, LePine, dan Wesson (Wibowo 2017:2) mengemukakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi.

Selain itu menurut Edison (2016:190) Kinerja adalah suatu proses yang menacu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan

Amstrong dan Baron (dalam Fahmi 2016:226) menegaskan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan masyarakat dan memberikan kontribusi ekonomi. Hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan norma-norma dan etika yang ditetapkan.

Kemudian menurut Kasmir (2016:182), kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu

Dari beberapa definisi kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik itu kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang dalam waktu tertentu dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggungjawab yang di berikan.

#### **b. Prinsip Dasar Kinerja**

Menurut pendapat Bintoro dan Daryanto (2017:12) bahwa sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah :

- 1) Kejujuran, kejujuran menampakan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur diantara manajer, pekerja dan rekan kerja. Proses

penilaian akan memperluas pemahaman bawahan dengan cara mengajak mereka untuk jujur mengatakan apa yang memotivasi mereka, apa yang mereka sukai dan tidak sukai mengenai pekerjaan mereka, apa yang mereka inginkan dan apa yang menjadi kepentingan mereka dan bagaimana mereka harus dibantu.

- 2) Pelayanan, memberikan pelayanan kepada para pekerja, seperti jika mereka mengalami kesulitan menyelesaikan pekerjaannya, maka manajer membantu pekerja tersebut agar mampu menyelesaikan pekerjaannya tersebut.
- 3) Tanggung Jawab, dengan memahami dan menerima tanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan dan yang tidak mereka kerjakan untuk mencapai tujuan mereka. Dalam perspektif manajer, sudah menjadi tanggung jawab manajer untuk memastikan keberhasilan bawahannya.
- 4) Bermain, manajemen kinerja menggunakan prinsip bahwa bekerja sama dengan bermain. Dengan menggunakan prinsip bermain maka pekerjaan yang dikerjakan tidak akan menjadi beban, justru akan menyenangkan dan menjadi semangat ketika mengerjakan pekerjaan itu.
- 5) Rasa kasihan, makna rasa kasihan adalah seorang manajer memiliki sikap memahami dan empati terhadap orang lain. Rasa kasihan seorang manajer akan melupakan kesalahan dibelakang dan akan memulai sesuatu yang baru.

- 6) Persetujuan tujuan, manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi.
- 7) Konsensus dan kerja sama, manajemen kinerja mengadakan kerjasama antara atasan dan bawahan dari pada menekankan pada kontrol dan melakukan pemaksaan.
- 8) Berkelanjutan, manajemen kinerja merupakan proses yang sifatnya berlangsung secara terus-menerus dan berkelanjutan.
- 9) Komunikasi dua arah, manajemen kinerja memerlukan gaya manajemen yang bersifat terbuka dan jujur serta mendorong terjadinya komunikasi dua arah. Dengan komunikasi dua arah, bawahan muda memahami bahwa apa yang diinginkan oleh atasannya. Sebaliknya atasan lebih memahami apa yang terjadi dan apa yang diinginkan oleh bawahannya.
- 10) Umpan balik, umpan balik dalam hal ini berupa kemungkinan pengalaman dan pengetahuan kinerja pada masa lalu, yang gunanya untuk meninjau kembali perencanaan kinerja.

Menurut Suparyadi (2015:301) manajemen kinerja pegawai harus didasarkan pada beberapa prinsip dasar berikut ini :

- 1) Perencanaan, manajemen kinerja karyawan sebagai sebuah proses memiliki aktivitas-aktivitas utama yaitu melakukan evaluasi atau

penilaian kinerja karyawan, melakukan proses umpan balik, dan melakukan aktivitas tindak lanjut.

- 2) Memperbaiki kinerja, manajemen kinerja harus mampu memperbaiki kinerja karyawan. Oleh karena itu, aktivitas evaluasi kinerja dan umpan balik harus mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya penurunan atau belum terpenuhinya standar kinerja karyawan, serta harus mampu menemukan dan merumuskan rencana tindakan yang tepat guna memperbaiki atau meningkatkan kinerja karyawan.
- 3) Kejujuran, pelaksanaan proses manajemen kinerja karyawan harus didasarkan pada kejujuran, terutama pada aktivitas penilaian kinerja karyawan, dan aktivitas proses umpan balik. Penilaian kinerja karyawan merupakan aktivitas yang krusial, karena disamping bersifat penting, aktivitas ini sering melibatkan emosi dari penilai, sehingga tidak jarang terjadi penilaian yang bersifat objektif. Subjektivitas penilaian akan memperoleh hasil yang tidak seperti ada apanya, yang cenderung kearah lebih positif atau negatif, sehingga semua temuan yang diperoleh dapat menyesatkan.
- 4) Berkelanjutan, guna mencapai tujuannya, organisasi menetapkan standar kinerja tertentu baik bagi setiap individu karyawan maupun bagi setiap unit kerja, dan standar kinerja ini harus tetap dijaga agar sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai. Oleh karena itu, manajemen kinerja karyawan harus dilakukan secara terus-menerus

agar standar kinerja itu dapat terus terjaga dengan baik, setiap kali terjadi penurunan kinerja dapat segera diketahui, kemudian dievaluasi dan dilakukan tindakan yang diperlukan pada kesempatan pertama.

- 5) Pembudayaan, manajemen kinerja karyawan yang dilaksanakan dengan baik dan secara berkelanjutan, dapat menjadi wahana pembudayaan atau internalisasi nilai-nilai kinerja seperti pentingnya kualitas hasil pekerjaan, bekerja secara tepat waktu, pengembangan kreatifitas, dan lain-lain kedalam diri setiap individu karyawan.
- 6) Sistematis, pelaksanaan manajemen kinerja karyawan harus melibatkan sebuah sistem, yang terdiri dari karyawan sebagai individu, para manajer, perangkat penilaian, dan prosedur penilaian, serta periode waktu penilaian kinerja yang terjadwal secara tetap, maupun secara insidental.

Menurut Wibowo (2014:12-13) prinsip dasar kinerja merupakan pondasi yang kuat bagi kinerja diantaranya :

- 1) Strategi, membahas masalah kinerja secara luas, lebih urgen dan dengan tujuan jangka panjang
- 2) Holistik, bersifat menyeluruh mencakup seluruh aspek dalam ruang lingkup, sejak perumusan tujuan, perencanaan dan pelaksanaan kerja
- 3) Terintegritas, Suatu proses sebuah sistem sehingga menunjukkan hubungan antara masukan, proses dan hasil yang bermanfaat.
- 4) Perumusan tujuan, melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai.



- 5) Perencanaan, Pendefinisian tujuan dan sasaran organisasi.
- 6) Umpan balik, pelaksanaan manajemen kinerja memerlukan umpan balik terus menerus. Umpan balik memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh dari pekerjaan. Evaluasi kinerja ( *feedback*) penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Dari beberapa pendapat di atas, Peneliti menyimpulkan bahwa prinsip-prinsip dasar kinerja adalah bagaimana proses pencapaian kinerja dilakukan oleh seorang pegawai yang bersifat strategis. Pegawai bisa merumuskan tujuan, menyusun perencanaan, mendapatkan umpan balik, melakukan pengukuran, melakukan perbaikan kinerja, sifatnya berkelanjutan, menciptakan budaya, melakukan pengembangan, berdasarkan pada kejujuran, memberikan pelayanan, menjalankan tanggung jawab, dirasakan seperti bermain, ada rasa kasihan, terdapat konsensus dan kerja sama serta terjadi komunikasi dua arah, dan umpan balik.dan harus dilakukan dengan cara yang benar dan dapat dipertanggungjawabkan.

### **c. Fungsi dan Tujuan Kinerja**

#### **1) Fungsi Kinerja**

Fungsi kinerja menurut Soedarmayanti (2017: 288-289) adalah :

- a) Meningkatkan prestasi kerja dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.

- b) Memberikan kesempatan kerja yang adil dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
- c) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d) Penyesuaian kompensasi, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
- e) Keputusan promosi dan demosi, dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendomisikan karyawan.
- f) Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan, kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan.
- g) Menilai proses rekrutmen dan seleksi, kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Atau secara singkat fungsi atau manfaat kinerja adalah untuk :

- a) Perbaikan kinerja
- b) Penyesuaian kompensasi
- c) Keputusan penempatan
- d) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- e) Perencanaan dan pengembangan karier
- f) Kekurangan dalam proses penyusunan karyawan
- g) Kesempatan Kerja yang sama
- h) Tantangan dari Luar
- i) Umpan Balik terhadap sumber daya manusia

Menurut Hasibuan (2017:89) fungsi dan manfaat kinerja sebagai berikut:

- a) Sebagai dasar dalam memutuskan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b) Untuk mengetahui prestasi kerja yaitu sebesar mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- d) Sebagai dasar mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- e) Sebagai sasaran dalam menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai dalam organisasi.
- f) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik.
- g) Sebagai alat tolak ukur bagi para atasan (supervisor), manager, administrator untuk mengamati perilaku bawahan (subordinate) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- h) Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i) Sebagai kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j) Sebagai alat untuk mengetahui kelemahan-kelemahan anggota dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikuti sertakan dalam program latihan kerja tambahan.

- k) Sebagai alat memperbaiki dan mengembangkan kecakapan karyawan.
- l) Sebagai dasar untuk perbaikan dan pengembangan uraian pekerjaan (job description).

Menurut Priansa ( 2017: 51 ) fungsi kinerja pegawai adalah :

- a) Kemampuan (*ability*), artinya kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.
- b) Motivasi (*motivation*), artinya kesedian untuk mengeluarkan tingkat yang tinggi kearah tujuan perusahaan yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.
- c) Peluang (*opportunity*), berkaitan denganpeluang yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan karena adanya halangan yang akan menjadi rintangan dalam bekerja.

Menurut Mila Badriyah (2017 : 138) fungsi atau kegunaan penilaian prestasi kerja dapat terinci sebagai berikut :

- a) Perbaikan prestasi kerja,
- b) Penyesuaian kompensasi,
- c) Keputusan penempatan,
- d) Kebutuhan latihan dan pengembangan,
- e) Perencanaan dan Pengembangan karir,
- f) Mengetahui penyimpangan proses staffing,
- g) Keputusan yang diambil menjadi akurat,
- h) mendiagnosis kesalahan pekerjaan,
- i) kesempatan kerja yang adil,

j) tantangan-tantangan eksternal.

Sedangkan Menurut Amstrong dalam Bintoro (2017 : 9), fungsi kinerja sebagai proses yang terintegrasi:

- a) Manajemen kinerja
- b) Meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi
- c) Manajemen *reward*
- d) Meningkatkan efektifitas manajerial
- e) Mengembangkan kemampuan dan kompetensi

Berdasarkan pendapat beberapa pakar diatas, dapat disimpulkan bahwa, kinerja memiliki banyak fungsi terhadap pegawai dan perusahaan atau organisasi antara lain: dapat mewujudkan tujuan organisasi melalui kegiatan karyawan, dan juga sebagai informasi akurat bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan peningkatan kerja, kenaikan gaji atau sebaliknya, promosi, demosi, transfer, dan pemberhentian.

## **2) Tujuan Kinerja**

Menurut Wibowo (2016:45-46), tujuan-tujuan dari kinerja diantaranya yaitu :

- a) Dengan adanya tujuan memungkinkan pekerja mengetahui apa yang diperlukan dari mereka, atas dasar apa kinerja harus dilakukan dan bagaimana kontribusinya akan dinilai.
- b) Tujuan dapat ditunjukkan dalam berbagai bentuk. Tujuan dapat dinyatakan sebagai target, yang merupakan hasil yang diharapkan dapat dicapai secara kuantitatif yang dapat diukur.

- c) Tujuan dapat dinyatakan sebagai *tasks/projects*, yang merupakan kegiatan yang harus diselesaikan pada suatu tanggal tertentu untuk mencapai hasil yang ditentukan.
- d) Tujuan dapat bersifat *work-related*, atau berkaitan dengan pekerjaan dengan mengacu pada hasil yang dicapai atau kontribusi yang diberikan pada prestasi organisasional, fungsional atau tujuan tim.
- e) Tujuan dapat bersifat personal atau pribadi, dalam bentuk tujuan pengembangan atau pembelajaran, yang bersangkutan dengan apa yang harus dilakukan individu untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan potensi untuk memperbaiki kinerja di bidang tertentu.

Selanjutnya menurut Sedarmayanti (2017 : 288) tujuan kinerja meliputi:

- a) Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b) Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kinerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c) Sebagai dasar pemberdayaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- d) Mendorong terciptanya hubungan yang sehat antara atasan dan bawahan.
- e) Mengetahui keadaan organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
- f) Secara pribadi, karyawan mengetahui kemampuan dan kekurangannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan menilai akan lebih mengetahui dan memahami bawahan/karyawan, sehingga dapat memberikan dukungan terhadap karyawan.

g) Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang kepegawaian.

Menurut Mila Badriyah (2017:138) tujuan kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

a) Evaluasi terhadap tujuan organisasi, mencakup :

- (1) Feed back pada pekerjaan untuk mengetahui posisi mereka.
- (2) Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah/bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut.
- (3) Membantu manajerial dalam membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan peringatan kepada pekerja tentang kinerja kerja mereka yang tidak memuaskan.

b) Pengembangan tujuan organisasi, mencakup :

- (1) Pendidikan dan pelatihan pekerjaan untuk memperbaiki kinerja dan peningkatan potensi pada masa yang akan datang.
- (2) Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karir dan perencanaan karir.
- (3) Memotivasi pekerja
- (4) Memperbaiki hubungan atasan dan bawahan
- (5) Mendiagnosis problem individu dan organisasi

Sedangkan tujuan kinerja karyawan secara umum menurut Bintoro (2017 : 9), adalah :

- a) Untuk memenuhi kebutuhan perusahaan yang menginginkan hasil kerja yang bermutu.
- b) Untuk meningkatkan kemampuan sistem perusahaan agar efektif, efisien, dan bermutu.
- c) Untuk membantu karyawan dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja maupun kepribadiannya.

Menurut Kasmir (2019 : 197), setiap perusahaan memiliki tujuan dimana tujuan kinerja antara lain adalah :

- a) Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan artinya dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui di mana kelemahan karyawan dan sistem yang digunakan.
- b) Keputusan penempatan. Bagi karyawan yang telah dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang, maka perlu dipindahkan ke unit atau bagian lainnya.
- c) Perencanaan dan pengembangan karier. Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karier seseorang. Artinya bagi mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan.
- d) Kebutuhan latihan dan penembangan. Tujuan kinerja untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan maksudnya adalah bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan, agar mampu meningkatkan kinerjanya.



- e) Penyesuaian kompensasi. artinya hasil penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi adalah bagi mereka yang kinerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi.
- f) Inventori kompetensi pegawai. Dengan dilakukan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa periode, maka perusahaan memiliki simpanan data karyawan
- g) Kesempatan kerja adil. Dengan melakukan sistem kinerja yang baik akan memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan.
- h) Komunikasi efektif antara atasan bawahan. Hasil penilaian kinerja juga digunakan untuk mengukur efektifitas komunikasi antara atasan dengan bawahan.
- i) Budaya kerja. Artinya dengan ada penilaian kinerja maka akan terciptanya budaya yang menghargai kualitas kerja.
- j) Menerapkan sanksi. Di samping memberikan berbagai keuntungan bagi karyawan, penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atas kinerja karyawan yang menurun.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa, tujuan kinerja untuk mengevaluasi sejauh mana kemampuan pegawai melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, agar terpenuhi rasa saling menguntungkan antara perusahaan dengan pegawai, dapat memotivasi karyawan meningkatkan kinerja, adanya pengembangan hubungan yang konstruktif dan terbuka diantara karyawan dengan manajer guna peningkatan kinerja. tujuan kinerja juga untuk menjamin

agar proses kinerja dapat berlangsung seperti yang diharapkan dan tercapainya tujuan organisasi sesuai dengan sasaran kinerja yang telah ditetapkan organisasi.

#### **d. Metode Kinerja**

Dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), perencanaan kinerja terdiri atas penyusunan dan penetapan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) dengan memperhatikan Perilaku Kerja.

Proses penyusunan SKP yang dimaksud dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), dilakukan dengan memperhatikan: a) perencanaan strategis Instansi Pemerintah; b) perjanjian kinerja; c) organisasi dan tata kerja; d) uraian jabatan; dan/atau e) SKP atasan langsung.

SKP sebagaimana dimaksud memuat kinerja utama yang harus dicapai seorang PNS setiap tahun. Selain kinerja utama sebagaimana dimaksud, SKP dapat memuat kinerja tambahan.

Budi Kho (2018) dalam artikel online, ada beberapa metode penilaian kinerja, diantaranya : (a) *Rating scale*, metode yang memberikan penilaian diharuskan memberikan penilaian terhadap kinerja; (b) *Cheklis*, metode penilaian harus memiliki (*cheklist*) pernyataan-pernyataan yang paling sesuai untuk mendeskripsikan kinerja individu; (c) *Paired comparison methode*. Semua pekerja dinilai bersama-sama dengan teman kerjanya; (d) *Alternation ranking methode*, prinsip kinerja dengan mengurutkan semua pekerja yang

memiliki kinerja paling bagus hingga terjelek; (e) *Critical incident methode*, dalam metode ini perilaku yang dianggap tidak biasa dan buruk dicatat untuk kemudian dilakukan *review*.

Menurut Griffin dalam Fahmi, (2014:68) ada dua kategori dasar dari metode penilaian kinerja, diantaranya; (a) Metode Objektif (*Objective methods*) menyangkut dengan sejauhmana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan seseorang bisa bekerja; (b) Metode pertimbangan (*Judgemental methods*) adalah metode penilaian kinerja berdasarkan nilai rangking yang dimiliki oleh karyawan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa ada beberapa metode kinerja, diantaranya : *Rating scale, Cheklist, Paired comparison methode. Alternation ranking methode*, dan *Critical incident methode*,

Ada juga yang berpendapat bahwa metode kinerja adalah Metode Objektif (*Objective methods*) menyangkut dengan sejauhmana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan seseorang bisa bekerja dan Metode pertimbangan (*Judgemental methods*) adalah metode penilaian kinerja berdasarkan nilai rangking yang dimiliki oleh karyawan.

Berdasarkan pendapat beberapa pakar diatas, peneliti menyimpulkan bahwa, metode kinerja adalah langkah-langkah kerja yang tersusun untuk pengelolaan organisasi dalam membangun kinerja pegawai melalui beberapa cara sebagai berikut : Menyusun Rencana Kerja, Implementasi, Pengawasan dan Evaluasi dan tindak lanjut.

#### **e. Tahapan Kinerja**

Menurut Fahmi (2011:66), penilaian kinerja menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi organisasi. Tahap penilaian kinerja tersebut terdiri dari tiga tahap :

- 1) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 2) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar
- 3) Penegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan

Menurut Kasmir (2016:204), masing-masing komponen untuk tahapan kinerja adalah sebagai berikut :(a) Absensi, merupakan bukti kehadiran;(b) Kejujuran, perilaku karyawan selama bekerja dalam suatu periode;(c) Tanggung jawab, unsur yang penting terhadap kinerja seseorang; (d) Kemampuan (hasil kerja), ukuran bagi seorang karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Dalam artikel Yusuf (2019), pada penerapannya penilaian kinerja memiliki berbagai tahapan yang harus dilakukan. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja merupakan suatu proses yang selalu kontinyu dan tidak bersifat temporer. Adapun proses penilaian kinerja terhadap karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Analisis Pekerjaan

Hal yang dilakukan pertama kali dalam penilaian kinerja karyawan adalah melakukan analisis pekerjaan. Proses analisis ini dapat dimulai dari analisis jabatan/posisi. Dengan mengetahui posisi seorang karyawan maka akan lebih mudah menjabarkan jenis pekerjaannya, tanggung jawab yang diemban, kondisi kerja, dan berbagai program dan kegiatan yang dilakukan.

## 2) Standar kinerja

Penentuan standar kinerja digunakan untuk mengkomparasikan antara hasil kerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Melalui perbandingan ini maka dapat diidentifikasi apakah kinerja karyawan sudah sesuai dengan target yang diinginkan atau tidak.

## 3) Sistem Penilaian Kinerja

Secara umum terdapat empat sistem atau metode penilaian kinerja karyawan. Pertama adalah *Behaviour Appraisal System* atau penilaian kinerja yang didasarkan atas penilaian tingkah laku. Kedua, *Personel/Performer Appraisal System* atau penilaian kinerja yang didasarkan atas ciri dan sifat individu karyawan. Ketiga, *Result-Oriented Appraisal System* atau penilaian kinerja berdasarkan hasil kerja. Keempat, *Contingency Appraisal System* atau penilaian kinerja atas dasar kombinasi beberapa unsur : ciri, sifat, tingkah laku, dan hasil kerja.

Berdasarkan pendapat ahli diatas, peneliti menyimpulkan bahwa, tahapan atau tingkatan kinerja berhubungan dengan sistem manajemen atau sistem yang berhubungan dengan pegawai, pegawai mampu merencanakan kegiatan, mampu

menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, mampu mengevaluasi kinerja/feed dan juga dapat diartikan sebagai langkah – langkah penilaian kinerja terhadap tugas-tugas yang telah dikerjakan oleh kelompok, mengidentifikasi faktor-faktor signifikan yang telah memberikan kontribusi terhadap keberhasilan dan tugas-tugas yang merintangai keberhasilan dengan tahap-tahap tertentu.

#### **f. Indikator Kinerja**

Menurut Wibowo (2014:85-88), ada 7 indikator kinerja, antara lain ;

- 1) Tujuan, tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.
- 2) Standar, standar mempunyai arti penting karena memberitahukan, kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai.
- 3) Umpan Balik, antara tujuan, standard umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar.
- 4) Alat atau Sarana, alat atau sarana merupakan sumberdaya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan.
- 5) Motivasi, motivasi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Motivasi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

- 6) Motif, motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi Kompetensi Pegawai dengan isentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, meneteapkan standar jangkau, meminta umpan balik,
- 7) Peluang, pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat 2 faktor yang dapat menyumbangkan adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Menurut Sinambela (dalam Yuliana 2017:27-28), terdapat tiga dimensi kinerja yaitu :

- 1) Kemampuan, kemampuan yang dimiliki seseorang dalam bekerja seperti kemampuan memahami pekerjaan, kemampuan mengerjakan, kemampuan memanfaatkan sumber daya serta kemampuan menyesuaikan diri
- 2) Motivasi, motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap negatif (kontra) terhadap p situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, dan kebijakan pimpinan.
- 3) Hasil kerja, hasil kerja diartikan sebagai hasil yang dicapai karyawan sesuai dengan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Menurut Edison (2016:195) untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur, diantaranya adalah ; Kualitas, yaitu tingkat kesalahan; kerusakan, kecermatan. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif dan Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

Berdasarkan pendapat para pakar di atas, peneliti dapat menyimpulkan ada beberapa indikator kinerja, yaitu : tujuan; standar; umpan balik; alat atau sarana; motivasi; motif, dan peluang.

Selain dari pada itu yang bisa dijadikan indikator kinerja adalah kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan, kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan, penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif, kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

**g. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja**

Menurut Emron Edison dkk, (2017:194) kinerja disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya :

Kompetensi, perlunya peningkatan kompetensi melalui pelatihan berbasis kompetensi, sehingga dapat menyesuaikan dengan indikator yang telah ditetapkan.

Teknologi/mesin, teknologi harus disesuaikan dengan kemampuan teknologi/mesin yang ada.



Metode/sistem, perlunya dibangun metode/sistem sehingga setiap keputusan mudah diambil dan tidak kaku serta dapat memperlancar birokrasi kerja.

Menurut Wibowo (2014:84) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah :

*Personal faktor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan. *Team factor*, ditunjukkan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja. *System factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi. *Contextual factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Mathis dan John (dalam Noor 2014:280) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah (1) kemampuan ; (2). Motivasi; (3) dukungan yang diterima; (4). Keberadaan pekerjaan yang dilakukan dan (5) hubungan karyawan dan organisasi

Berdasarkan beberapa pendapat para pakar diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor yang berasal dari *internal* seseorang seperti kemampuan (*ability*), keterampilan, pendidikan , pengalaman, sikap, dan faktor motivasi ( *motivation*) dan juga faktor dari *eksternal* seorang pegawai yaitu kepemimpinan, gaya kepemimpinan, kompensasi, struktur, desain pekerjaan, budaya kerja, peralatan pendukung pekerjaan.

#### **h. Keterkaitan Sub-sub Variabel.**

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bagian yang memengaruhi keberhasilan organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi non pemerintah. Tanpa Sumber Daya Manusia dengan kinerja yang baik, maka sulit bagi sebuah organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, peran motivasi dan disiplin serta prasarana kerja sangat penting dalam suatu organisasi/instansi. Dengan begitu, kinerja pegawai akan lebih baik sehingga akan tercapainya visi dan misi di setiap organisasi/instansi di manapun.

Kinerja, intinya adalah hasil kerja seseorang, baik secara kuantitatif maupun kualitatif untuk waktu tertentu. Ia mencapai tahap optimal jika diproses berdasarkan prinsip-prinsip dasar kinerja seperti: kesetiaan, hasil kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kemampuan. Kinerja tersebut diperoleh melalui metode yang aplikatif, praktis, efektif, dan efisien. Metode akan berhasil jika melalui tahapan-tahapan: Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi; Indikator dan ukuran kinerja; Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi; dan Evaluasi kinerja/ feed back, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Keberhasilan metode dan tahapan kinerja tersebut dapat dilihat dari indikator-indikator yang ada dengan memerhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja.

#### **2. Kompetensi.**

### **a. Pengertian Kompetensi**

Kompetensi kerja didefinisikan Clark (Muhammad Busro 2018 :25) sebagai berikut. “*Competency is a knowledge or know how for doing an effective job.*” Kompetensi adalah ilmu pengetahuan atau pengetahuan bagaimana mengerjakan pekerjaan secara efektif. Sementara menurut Boulter, Dalziel dan Hill (Edy Sutrisno 2017: 203) mengemukakan kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu.

Kompetensi (DR.Betti Nuraini, MM. 2017:47) merupakan hal yang penting, yang merupakan dorongan atau motivasi seseorang untuk bekerja. Adalah suatu kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai pada suatu organisasi tertentu adalah untuk mencari nafkah. Artinya apabila disatu pihak orang menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi, dilain pihak mereka sangat mengharapkan menerima kompensasi tertentu.

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor : 46A tahun 2003, tentang pengertian kompetensi adalah kemampuan atau karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai negeri sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Sedangkan menurut UU No. 13/2013 tentang ketenagakerjaan pasal 1 (10), kompetensi wirausaha adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek

pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Berdasarkan Perpen No. 23 tahun 2004 telah dibentuk Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) yang merupakan badan independen dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden dengan tugas menyelenggarakan sertifikasi profesi melalui uji kompetensi. Pembukaan BNSP juga sesuai dengan UU No.13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, pasal 18 ayat 4 dan ayat 5. Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kep 195/MEN/IV/2007 tentang Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) sektor jasa perusahaan sub sektor jasa perusahaan lainnya bidang jasa administrasi perkantoran. Perpen, undang-undang dan Keputusan Menteri di atas juga sebagai pendorong tersedianya Sumber Daya Manusia yang berkompeten di bidangnya dan sebagai faktor pendorong pengukuran kinerja berdasarkan kompetensi.

Menurut Mitrani (Muhammad Busro 2018 : 25) mengemukakan bahwa kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Suryana (Muhammad Busro 2018 : 26) mengungkapkan bahwa kompetensi atau kemampuan yang harus dimiliki oleh wirausaha tersebut secara riil tercermin dalam kemampuan dan kemauan untuk memulai usaha (*start up*), kemampuan untuk mengerjakan sesuatu yang baru (*creative*), kemauan dan kemampuan untuk mencari peluang (*opportunity*),

kemampuan dan keberanian untuk menanggung resiko (*risk bearing*), dan kemampuan untuk mengembangkan ide dan meramu sumber daya.

Dari berbagai pendapat ahli diatas, penelitimerumuskan kesimpulan bahwa kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu.

#### **b. Prinsip Dasar Kompetensi**

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Edy Sutrisno2017:205) bahwa prinsip kompetensi tebagi menjadi dua yaitu :

Pengelolaan dengan orientasi pada layanan. Prinsip ini perlu untuk mencegah pengelolaan sumber daya manusia seperti sebuah pabrik yang menghasilkan keluaran-keluaran seragam (standar), seperti tata cara, pedoman pelaksanaan, dan formulir yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia didalam perusahaan.

Pengelolaan yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada sumber daya manusia untuk berperan serta aktif didalam perusahaan. Tujuannya agar pekerjaan lebih menarik sehingga mampu mendotong semangat kerja sumber daya manusia dan memotivasi mereka untuk

menyelesaikan pekerjaan lebih baik lagi (mendotong sumber daya manusia untuk terus-menerus menyempurnakan hasil kerja mereka).

Menurut Edison, dkk (2016:144) ada beberapa yang menjadi prinsip kompetensi, diantaranya adalah :

Pelatihan yang spesifik, pelatihan diarahkan secara spesifik dengan bidang yang ditanganinya.

Dasar rekrutmen, penerimaan pegawai yang selama ini didasarkan kearah bidang pengalaman pegawai.

Pengukuran kinerja, standar kompetensi dapat dijaikan indikator untuk penilaian kinerja.

Dasar Penghargaan, dengan adanya penilaian kinerja berbasis kompetensi dan kinerja, maka dapat dijadikan sebagai salah satu acuan di dalam memberikan penghargaan.

Menurut Fahmi (2016:54) prinsip dasar penilaian kompetensi era saat ini disebut dengan *Knowledge economy*. Yang membutuhkan karyawan-karyawan dan organisasi yang mampu melakukan proses pembelajaran secara terus menerus. *Singel loop learning*, suatu proses pembelajaran yang dikenal sebagai *doubel loop learning*. Proses ini akan menghasilkan suatu *learning organization*.

Menurut Baron (dalam Wibowo, 2014:273) untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika menjalankan perannya dengan baik, kompetensi mempunyai prinsip yang diklasifikasikan sebagai berikut :

Memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk : alasan, kritis, kapabilitas strategik dan pengetahuan bisnis.

Membuat pekerjaan dilakukan melalui dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, kontrol, fleksibilitas, kepentingan dengan efektivitas, persuasi dan pengaruh.

Membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antar pribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi dan pengaruh.

### **c. Fungsi dan tujuan kompetensi**

Tujuan Kompetensi sangat penting bagi sebuah organisasi yang mengelolah Sumber Daya Manusia. Penggunaan kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya adalah untuk tujuan sebagai berikut (Menurut Hutapea dan Nuriana (2014:1)):

Pembentukan pekerjaan, kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi. Besarnya fungsi, peran, dan tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan perusahaan, besar kecilnya perusahaan, tingkat level pekerjaan dalam organisasi serta jenis usaha. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

Evaluasi pekerjaan, kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot pekerjaan, yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan

porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentuk kompetensi.

Rekrutmen dan seleksi, pembentukan organisasi biasanya diikuti dengan pembentukan pekerjaan serta penentuan persyaratan/ kualifikasi orang yang layak melaksanakan pekerjaan tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon karyawan yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut. Untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki calon karyawan, pewawancara harus menggunakan metode wawancara yang dapat dipelajari terlebih dahulu melalui pelatihan.

Pembentukan dan Pengembangan organisasi, organisasi yang kukuh adalah organisasi yang mempunyai kerangka fondasi yang kuat. Kekuatan kerangka dan fondasi ditentukan oleh kemampuan teknis, nilai atau budaya organisasi serta semangat kerja atau motivasi orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Semua itu harus didasari oleh visi dan misi organisasi. Kompetensi dapat menjadi fondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang produktif dan kreatif apabila semua orang ke arah organisasi yang produktif dan kreatif apabila semua orang yang bekerja dalam organisasi.

Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya perusahaan, peran kompetensi perilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya perusahaan ke arah budaya kerja yang produktif. Pembentukan nilai-nilai produktif dalam organisasi akan mudah



tercapai apabila pemilihan nilai-nilai budaya perusahaan sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.

Pembelajaran organisasi, peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan, melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang akan menopang proses pembelajaran yang berkesinambungan.

Manajemen karier dan penilaian potensi karyawan, kerangka dan tindakan kompetensi dapat digunakan untuk membantu perusahaan atau organisasi menciptakan pengembangan ruang karier bagi karyawan serta membantu karyawan untuk mencapai jenjang karier yang sesuai dengan potensi yang dimiliki. Melalui *assessment centre* (pusat penilaian potensi karyawan), penggunaan kompetensi dapat mendorong pengembangan karier yang lebih terpolakan dan sejalan dengan kebutuhan perusahaan.

Sistem imbal jasa, sistem imbal jasa akan memperkuat dan diperkuat oleh kerangka pekerjaan yang berbasis kompetensi. Artinya, pemberian imbalan jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, sistem kompetensi yang baik akan membantu mengaktifkan sistem imbal jasa yang berlaku dalam perusahaan.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa kompetensi mempunyai tujuan untuk membantu organisasi menciptakan budaya kinerja yang tinggi, kompetensi banyak digunakan

dalam sistem sumber daya manusia, dalam seleksi atau perekrutan, perencanaan sumber daya manusia, pembinaan dan pelatihan untuk pengembangan kemampuan karyawan. Sehingga membantu perusahaan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi sesuai kewenangan dan tanggung jawab. Kompetensi yang meningkat diharapkan mampu mengimbangi perkembangan dan perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

#### **d. Metode Kompetensi**

Menurut Spencer (dalam Wibowo 2014:273) menyatakan bahwa ada beberapa metode kompetensi, yaitu sebagai berikut: *Motives*, adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan sesuatu kegiatan, *Trait*, watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu, *Self Concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang, sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, *Knowledge* yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang khususnya pada bidang spesifik, *skill* adalah kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu.

Dalam artikel liputan Media Manajemen (Meriza Hendri: 2016) mengemukakan ada beberapa cara atau metode untuk meningkatkan kompetensi karyawan, diantaranya :

Memahami struktur organisasi perusahaan, struktur organisasi perusahaan menjadi dasar untuk setiap entrepreneur dalam mencapai tujuan

untuk peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang relevan dengan knowledge, skill dan attitude untuk setiap karyawan.

Memahami *job description*, dasar untuk entrepreneur adalah memahami job description atau gambaran tugas yang harus dilakukan dalam setiap aktivitas yang dijalankan oleh setiap karyawan.

Memahami target yang harus dicapai oleh karyawan, entrepreneur harus bisa memahami target yang harus dicapai agar mereka bisa dilihat apa yang dibutuhkan untuk mencapainya dan juga evaluasi untuk pencapaian hasil yang sudah dicapai oleh setiap karyawan.

Memetakan knowledges, skill dan attitude yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menjalankan pekerjaan, entrepreneur harus bisa memetakan knowledge, skill dan attitude yang dibutuhkan oleh setiap karyawan untuk menjalankan karyawan. pemetaan ini harus dilakukan secara bertahap sehingga bisa disesuaikan dengan kebutuhan karyawan.

Memberikan pelatihan secara berkelanjutan, entrepreneur harus bisa memberikan pelatihan secara berkelanjutan, dengan melibatkan diri sendiri sebagai trainer dan juga orang luar bila diperlukan.

Memberikan coaching dan mentoring, entrepreneur harus bisa fokus memberikan coaching dan mentoring kepada setiap karyawan dengan menunjukkan apa yang harus mereka lakukan dan memberikan contoh kepada karyawan tersebut. Peran coach dan mentor menjadi kunci sukses.

Melakukan evaluasi dan mengambil langkah perbaikan terus menerus, entrepreneur harus bisa melakukan evaluasi atas kinerja setiap karyawan dalam konteks produktivitas berdasarkan target yang ditetapkan.

Dalam artikel Yudasmara (2017) mengemukakan bahwa terdapat beberapa metode yang dapat dipergunakan untuk mengukur kompetensi. Salah satu metode yang banyak di-pergunakan oleh organisasi saat ini adalah metode assess-ment center. Secara sederhana assessment center dapat diartikan sebagai suatu prosedur untuk mengukur tingkat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (knowledge, skills, and ability) dengan menggunakan beberapa/metode.

Dengan kata lain, assessment center merupakan suatu bentuk metode penilaian yang terstandar guna mengukur potensi seseorang dalam menangani pekerjaan yang akan datang maupun saat ini. Metode ini memiliki ciri-ciri utama yaitu menggunakan beberapa dimensi/kriteria/kompetensi, berbagai alat peng-ukur, dalam suatu proses penilaian diikuti oleh beberapa orang yang diukur, atau sering disebut sebagai asesi (asses-see) dan penilaian dilakukan oleh beberapa penilai ase-sor/assessor. Dengan ciri-ciri sebagaimana tersebut di atas, maka metode assessment center dianggap memiliki validitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan metode-metode yang lain (psi-kotes, wawancara, tes pengetahuan kerja, senioritas, dan lain-lain).

Dari beberapa para Pakar diatas dapat disimpulkan bahawa metode kompetensi pada dasarnya, perangkat pengukur kompetensi ada dua yaitu: alat utama dan alat tambahan. Alat utama adalah perangkat pengukur yang

harus ada ketika melaksanakan assessment center. Sedangkan, alat tambahan lebih mengarah pada usaha untuk mengungkap kompetensi spesifik.

Untuk lebih spesifik ada beberapa metode lingkungan kerja yaitu : *Motives, Trait, Self Concept, Knowledge* serta skill adalah kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental tertentu

#### **e. Tahapan kompetensi**

Menurut Spencer (dalam Wibowo 2014:278) tingkatan atau tahapan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tahapan :

*Behavioral Tools*, meliputi a). *Knowledge* merupakan informasi yang digunakan orang dalam bidang tertentu, misalnya membedakan antara akuntan senior dan junior, b). *Skill* merupakan kemampuan orang untuk melakukan sesuatu dengan baik, misalnya mewawancarai dengan efektif dan menerima pelamar yang baik.

*Image Attribute*, meliputi a). *Social role* merupakan perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial organisasi, b). *Self Image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian dan harga dirinya

*Personal characteristic*, meliputi : a). *Traits* merupakan aspek tipikal berperilaku, misalnya menjadi pendengar yang baik, b). *Motive* merupakan apa yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu.

Menurut Fahmi (2016:54) tahapan level kompetensi secara berurutan adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Self concep, Self image, Trait, Motiv*

Dari uraian para pakar diatas, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa tahapan kompetensi, diantaranya *Behavioral Tools*, *Image Attribute* dan *Personal characteristic*. Untuk tahapan level kompetensi adalah *Skill*, *Knowledge*, *Self concep*, *Self image*, *Trait* dan *Motiv*.

Empat Tahap Pembelajaran memaparkan suatu model pembelajaran. Model ini memaparkan bahwa pada awalnya individu tidak menyadari ketidaktahuan mereka, atau tidak menyadari ketidakmampuan mereka. Seiring mereka mengetahui ketidakmampuan mereka, mereka akan secara sadar memperoleh keterampilan baru, kemudian menggunakannya. Akhirnya, keterampilan dapat digunakan tanpa harus dipikirkan secara sadar: individu dikatakan telah mendapatkan kompetensi tanpa sadar

Ketidakmampuan tak sadar, Individu tidak memahami atau mengetahui bagaimana cara melakukan sesuatu dan tidak perlu tahu kekurangannya. Mereka mungkin menolak kegunaan suatu keterampilan. Individu harus mengenali ketidakmampuan mereka, dan manfaat keterampilan baru sebelum berpindah ke tahap selanjutnya.<sup>[2]</sup> Pada tahap ini, waktu yang dibutuhkan oleh seorang individu tergantung pada kuat-tidaknya rangsangan untuk belajar.<sup>[3]</sup>

Ketidakmampuan sadar, Meskipun individu tidak memahami atau tidak tahu bagaimana caranya melakukan sesuatu, ia pasti tahu kekurangannya, sebagaimana ia tahu manfaat dari suatu keterampilan baru untuk mengatasi kekurangannya. Pada proses pembelajaran di tahap ini, membuat kesalahan bisa jadi merupakan bagian tak terpisahkan.

Kemampuan sadar, Individu memahami atau tahu bagaimana cara melakukan sesuatu. Meskipun demikian, mendemonstrasikan keterampilan atau pengetahuan memerlukan konsentrasi. Hal ini dapat dijabarkan dalam beberapa langkah, serta memerlukan kesadaran tinggi untuk melakukan keterampilan baru.

Kompetensi tidak sadar, individu telah banyak mempraktikkan keterampilannya yang sudah menjadi "kebiasaan" dan dapat dengan mudah melakukannya. Alhasil, ia dapat melakukan keterampilannya sembari melakukan hal lain. Individu bisa saja mengajarkan keterampilannya pada orang lain, tergantung bagaimana dan di mana ia dipelajari.

Dari beberapa pendapat diatas, peneliti menyimpulkan bahwa, tahapan pelaksanaan kompetensi adalah identifikasi kebutuhan pengembangan, perencanaan pelatihan untuk individu pegawai, pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi, dan evaluasi terhadap kompetensi yang sudah dibangun dan dikembangkan.

#### **f. Indikator kompetensi**

Menurut keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No 46 A Tahun 2003 menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari :Pengetahuan, Keterampilan, Sikap perilaku

Menurut Gordon (dalam Edy Sutrisno 2017:204-205) menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut :

Pengetahuan (knowledge) yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi

belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada diperusahaan.

Pemahaman (*understanding*) yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.

Kemampuan (*skill*) adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

Nilai (*value*) adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).

Sikap (*attitude*) yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.

Minat (*interest*) adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan suatu aktivitas kerja.

Menurut Edison, dkk (2016:141) terdapat 3 indikator kompetensi, diantaranya adalah :



Keahlian (*skill*), merupakan Keahlian/kecakapan melakukan sesuatu dengan baik dan bisa mengerjakan pekerjaan dengan mudah, cepat, intuitif dan sangat jarang atau tidak pernah membuat kesalahan.

Pengetahuan, merupakan suatu pengetahuan informasi yang dimiliki dan dikuasai dalam bidang tertentu sesuai dengan jabatan dan pekerjaan yang

Sikap (*Attitude*). sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang.

Menurut Wibowo (dalam jurnal Posuma, 2013:650) kompetensi dapat diukur dengan beberapa indikator, diantaranya :

Pengetahuan, pengetahuan informasi yang dimiliki dan dikuasai dalam bidang tertentu sesuai dengan jabatan dan pekerjaan yang diemban.

Keterampilan, keahlian/kecakapan melakukan sesuatu dengan baik dan bisa mengerjakan pekerjaan dengan mudah, cepat, intuitif dan sangat jarang atau tidak pernah membuat kesalahan

Sikap, sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang, sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang.

Menurut Busro (2018:35) Kompetensi diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut :

Pengetahuan (*knowledge*) yaitu kesadaran dalam bidang kognitif dengan indikator : Identifikasi belajar, dan Cara pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada diperusahaan

Pemahaman (Understanding), yaitu kedalam kognitif dan efektif yang dimiliki oleh individu, dengan indikator :Pemahaman yang baik tentang karakteristik dan Kondisi kerja yang efektif dan efisien

Nilai (Value), yaitu unsur standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah meyakini dalam diri seseorang dengan indikator :Kejujuran, Keterbukaan, dan Demokratis

Kemampuan (skill), yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Dengan indikator :Metode kerja yang dianggap lebih efektif, efisien

Sikap (attitude), yaitu perasaan senang-tidak senang, suka –tidak suka atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar dengan indikator : reaksi terhadap krisis ekonomi, dan perasaan terhadap kenaikan gaji

Minat (interest), yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan, dengan indikator : Aktivitas kerja dan semangat kerja.

#### **g. Faktor yang mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Zwell (dalam Wibowo, 2014:283-284), faktor-faktor yang mempengaruhi Kompetensi adalah :

Keyakinan dan Nilai-nilai, keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku, apabila orang percaya mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

Keterampilan, keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikan dan diperbaiki.

Pengalaman, keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya.

Karakteristik pribadi, dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah, kenyataannya, kepribadian

Motivasi, motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah, dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap bawahan memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

Isu Emosional, hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

Kemampuan intelektual, kemampuan intelektual pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis, tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi, faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

Budaya Organisasi, budaya organisasi sangat mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan praktik rekrutmen, sistem penghargaan, praktik pengambilan keputusan dan sebagainya.

Menurut Walsh et al dalam (Abdul Rahim, dkk, 2014:136) bahwa kompetensi dasar merupakan keterampilan yang luas tentang produksi dan teknologi korporasi yang mendukung organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap peluang-peluang yang timbul. Selanjutnya untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi teknis yaitu a) tingkat pendidikan, b) pengalaman kerja, dan c) kemampuan menganalisis.

Menurut Fahmi (2016:56) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi adalah, Keyakinan dan nilai-nilai, Keterampilan, Karakteristik kepribadian, Motivasi, Isu emosional, Kemampuan intelektual, Budaya organisasi

Dari uraian para pakar diatas, maka dapat disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang dipengaruhi kompetensi diantaranya keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, karakteristik kepribadian, motivasi, isu emosional, kemampuan intelektual dan budaya organisasi.

Selanjutnya untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi teknis yaitu a) tingkat pendidikan, b) pengalaman kerja, dan c) kemampuan menganalisis.

#### **h. Keterkaitan sub variabel**

Dari berbagai teori diatas, dapat dijelaskan bahwa pegawai/karyawan harus memiliki kompetensi yang baik untuk dapat bersaing dengan pegawai/karyawan yang lain. Kemampuan dan kemauan yang kuat dari diri pegawai/karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya akan berdampak baik bagi organisasi/perusahaan, faktor-faktor individu dari

setiap pegawai/karyawan adalah modal yang dimiliki oleh pegawai/karyawan tersebut.

Kompetensi ini perlu diterapkan dalam suatu organisasi/perusahaan hal ini guna meningkatkan kinerja unggul disetiap individu karyawan/pegawai, dengan adanya standar kompetensi di suatu organisasi/perusahaan akan mampu menjawab dua pertanyaan besar yaitu keterampilan, kemampuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja.

### **3. Gaya Kepemimpinan**

#### **a. Teori Gaya Kepemimpinan**

Dalam suatu instansi, kepemimpinan merupakan suatu faktor yang menentukan tercapai atau tidaknya tujuan suatu instansi, dengan kepemimpinan yang baik, proses manajemen akan berjalan lancar dan pegawai bergairah melaksanakan tugas-tugasnya. Gairah kerja, produktivitas kerja, dan proses manajemen suatu instansi akan baik, jika tipe, cara, atau gaya kepemimpinan yang di terapkan pemimpinnya baik

Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya dimana gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk membimbing serta memotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Gaya kepemimpinan (leadership style) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan atau bawahan. Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan yang

diterapkan benar dan tepat maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi maupun perorangan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang dipilih salah dan tidak sesuai dengan situasi yang ada maka akan dapat mengakibatkan sulitnya pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Gary Yukl (Emron dkk 2018:87) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Ricky W. griffin (Irham Fahmi 2015:122) mengatakan pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.

Thoha (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan 2018:33) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi dengan orang yang perilakunya dipengaruhi menjadi sangat penting kedudukannya.

Ivancevich, Konpasce dan Matteson (Dr. Muhammad Busro 2018:215) mendefinisikan kepemimpinan sebagai *“process of influencing others to facilitate the attainment of organizationally relevant goals,”* yaitu proses memengaruhiorang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses atau fungsi

pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Dari beberapa pengertian gaya kepemimpinan menurut para ahli peneliti dapat menyimpulkan bahwa keberhasilan ataupun kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan seseorang dalam mengelola sumber daya yang ada. Dan dari gaya kepemimpinan inilah suasana lingkungan kerja sangat ditentukan.

#### **b. Prinsip Gaya Kepemimpinan**

Setiap orang pada dasarnya adalah seorang pemimpin. Manusia sebagai pemimpin minimal mampu memimpin diri sendiri. Setiap organisasi harus ada pemimpinnya, yang secara ideal dipatuhi dan di segani bawahannya, (jurnal Wanti Simanjuntak 2015)

##### **Prinsip Kepemimpinan**

- 1) Kemampuan Menguasai Diri Sendiri
- 2) Kekuatan Fokus. Energi dan kegigihan mengalahkan segalanya (Benyamin Franklin)
- 3) Kekuatan Bersama Orang lain
- 4) Kekuatan komunikasi persuasife
- 5) Kekuatan Pelaksanaan
- 6) Kekuatan Memberi

Menurut Devayanti Pardi (koinworks.com/blog/prinsip-kepemimpinan) Kepemimpinan melibatkan seseorang yang memiliki

kemampuan dan keterampilan yang pantas untuk mengemban tugas dan tanggung jawab.

Prinsip-prinsip kepemimpinan terdiri dari 5, yaitu :

- 1) Pemimpin harus memiliki tujuan yang jelas
- 2) Bangun sebuah tim yang solid melalui rasa saling percaya
- 3) Ciptakan sebuah pemahaman bersama
- 4) Melatih inisiatif
- 5) Berani mengambil resiko dengan bijaksana

George R. Terry (Irham Fahmi 2015:130) mengemukakan delapan prinsip kepemimpinan diantaranya :

- 1) Energy (mempunyai kekuatan mental dan fisik)
- 2) Stabilitas emosi ( seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.
- 3) Human relationship, mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia.
- 4) Personal motivation, keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar, dan dapat memotivasi diri sendiri.
- 5) Communication skill, mempunyai kecakapan untuk komunikasi.
- 6) Teaching skill, mempunyai kecakapan untuk mengajarkan, menjelaskan dan mengembangkan bawahannya.
- 7) Social skill, mempunyai keahlian dibidang social, supaya terjamin kepercayaan dan kesetiaan bawahannya. Ia harus suka menolong, senang jika bawahannya maju, peramah serta luwes dalam pergaulan.



- 8) **Technical competent**, mempunyai kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.

Dari uraian prinsip gaya kepemimpinan menurut para ahli diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa prinsip gaya kepemimpinan yaitu pemimpin harus bijaksana berani mengambil resiko, memiliki tujuan yang jelas, memiliki inisiatif dan inovatif. Dan dari prinsip gaya kepemimpinan inilah suasana lingkungan kerja sangat ditentukan.

### **c. Fungsi dan Tujuan Gaya Kepemimpinan**

Susanto, Madiono, Budhi setiawan (Dr. Muhammad Busro 2018:232) menyatakan, bahwa ada dua fungsi seorang manajer dalam menjalankan tugasnya dalam mencapaitujuan tertentu, yaitu :

- 1) Berperan dalam menjalankan tugas pemimpin yang meliputi pemberian perintah, pemberian saran, menawarkan informasi dan pendapat.
- 2) Berperan secara sosial memelihara kelompok agar para anggota dapat berkolaborasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Siagian (Dr. Muhammad Busro 2018:232) fungsi kepemimpinan mencakup beberapa tugas kewajiban dan dalam rangka kepemimpinan menjalankan pemerintahan, yang diantaranya :

- 1) Pemimpin sebagai penentu arah  
Pemimpin merupakan orang yang memberikan arahan, kemana organisasi akan dibawah. Arah organisasi biasanya diwujudkan dalam bentuk visi, misi dan tujuan organisasi. Dalam hal ini pemimpin berusaha

menentukan arah pencapaian visi, misi dan tujuan melalui berbagai kegiatan organisasi.

2) Pemimpin sebagai wakil dan juru bicara organisasi

Pemimpin merupakan penjelmaan suatu organisasi. Melihat pimpinan suatu organisasi langsung dapat melihat organisasi yang dipimpinnya. Ia setiap berbicara akan selalu mewakili organisasi yang dipimpinnya.

3) Pemimpin sebagai komunikator yang efektif

Pimpinan organisasi akan selalu menjadi juru bicara organisasi. Ia akan selalu melakukan persuasi kepada siapapun. Ia juga akan selalu melakukan negosiasi setiap kali melakukan kerja sama dengan pemangku kepentingan. Dalam melakukan kerjasama pemimpinlah yang akan berusaha melakukan komunikasi secara efektif, dan akan selalu berusaha melakukan tindak lanjut atas kerja sama yang dirintis.

4) Pemimpin sebagai mediator

Pimpinan merupakan mediator antara keinginan organisasi dengan keinginan karyawan. Dengan adanya kepemimpinan yang bijak, maka peran pimpinan sebagai jembatan akan berjalan dengan baik. Pimpinan adalah pihak yang menerjemahkan seluruh visi dan misi perusahaan. Dengan adanya penerjemahan tersebut, karyawan dapat memahami berbagai kegiatan yang harus dilakukan dalam pencapaian dua hal tersebut.

5) Peranan pimpinan selaku integrator

Pimpinan berperan sebagai pengintegrasikan seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi. Dengan adanya pimpinan yang mampu mengintegrasikan seluruh kegiatan, maka berapapun banyaknya kegiatan yang akan dilakukan oleh seluruh bagian, seluruhnya akan tertuju pada satu tujuan, yaitu pencapaian visi organisasi.

Hamdani Nawawi dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan yang Efektif* menjelaskan berbagai macam fungsi kepemimpinan sebagai berikut.

- 1) Fungsi Instruktif, fungsi ini menempatkan pemimpin sebagai pengambil keputusan dan pemberi tugas terhadap para bawahannya. Sementara itu, para bawahan bertugas untuk menjalankan segala instruksi yang diperintahkan oleh para pemimpin.
- 2) Fungsi Konsultatif, berbeda dengan fungsi instruktif, fungsi konsultatif sifatnya dua arah. Bawahan dapat berkonsultasi pada pemimpin untuk mencari jalan terbaik dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin diharapkan cukup bijak dan punya pengetahuan terkait hal yang sedang dikerjakan supaya bisa mengarahkan bawahannya dengan baik.
- 3) Fungsi Partisipasi. Dalam fungsi ini, pemimpin mampu mengaktifkan partisipasi para pesertanya sehingga mereka juga turut berpartisipasi dan berinisiatif dalam suatu proyek. Para bawahan tidak hanya sekadar menjalankan perintah saja.
- 4) Fungsi Delegasi. Dalam fungsi delegasi, pemimpin mampu untuk mendelegasikan suatu wewenang kepada orang lain yang memang sesuai dengan tugas tersebut. Bukan hanya mampu memerintah, ia juga harus

mampu untuk mengetahui tugas-tugas yang cocok didelegasikan kepada bawahannya.

- 5) Fungsi Pengendalian. Fungsi pengendalian berarti pemimpin mampu untuk mengendalikan segala aktivitas bawahannya agar efektif bertugas untuk mencapai tujuan dan tidak keluar jalur. Dalam menjalankan fungsi ini, dibutuhkan pemimpin yang tegas dan juga pemimpin yang teliti dalam mengamati bawahannya.

Tujuan dari kepemimpinan di sebuah bawahan atau organisasi? Berikut tujuan-tujuan yang harus dipahami untuk menyukseskan proses ini.

- 1) Mencapai Tujuan. Kepemimpinan merupakan sebuah hal yang dibutuhkan dalam perusahaan/kelompok supaya tujuan dapat tercapai. Tanpa adanya satu pun pihak yang berjiwa pemimpin, tujuan sulit untuk dicapai karena tidak ada sosok yang bisa dijadikan pegangan.
- 2) Memotivasi Orang Lain. Tujuan lain dari kepemimpinan adalah untuk memotivasi orang lain agar bisa melakukan sebuah hal dengan baik dan memaksimalkan kemampuan.

Dari uraian menurut para ahli di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa fungsi dan tujuan gaya kepemimpinan yaitu seorang pemimpin berperan dalam memimpin organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi dan memelihara kelompok agar para anggota dapat berkolaborasi dalam mencapai tujuan organisasi. Dan dari fungsi dan tujuan gaya kepemimpinan inilah suasana lingkungan kerja sangat ditentukan.

#### **d. Metode Gaya Kepemimpinan**

Menurut Siagian (Dr. Muhammad Busro 2018:229) membagi type gaya kepemimpinan terdiri atas lima yaitu :

1) Gaya kepemimpinan otokratis

Kepemimpinan otokratis merupakan kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan perilaku otoriter. Jadi, pemimpin otokratis beranggapan bahwa segala aktifitas dalam organisasi akan lancar apabila segala sesuatu ada di tangan pemimpin.

2) Gaya kepemimpinan militeristis

Pemimpin yang memiliki sifat-sifat: Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan. Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan

3) Gaya kepemimpinan paternalitis

Kepemimpinan Maternalistik adalah adanya sikap over protective atau terlalu melindungi yang lebih menonjol, diertai kasih sayang yang berlebihlebihan

4) Gaya kepemimpinan karismatis

kepemimpinan yang memiliki karakteristik yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar.

5) Gaya kepemimpinan demokratis

kepemimpinan demokratis melibatkan bawahan yang harus melaksanakan keputusan.

Menurut Buchari Alma (Irham Fahmi 2015 : 126) type pemimpin ada delapan, yaitu :

- 1) Pemimpin Kharismatik merupakan kekuatan energy, daya Tarik yang luar biasa yang akan diikuti oleh para pengikutnya.
- 2) Pemimpin paternalistis bersikap melindungi bawahan sebagai seorang bapak atau seorang ibu yang penuh kasih sayang.
- 3) Pemimpin militeristis banyak menggunakan system perintah, system komando dari atasan ke bawahan sifatnya keras sangat otoriter, menghendaki bawahan agar selalu patuh, penuh acara formalitas.
- 4) Pemimpin otokratis berdasarkan kepada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi.
- 5) Pemimpin laissez faire ini membiarkan bawahan berbuat semaunya sendiri semua pekerjaan dan tanggung jawab dilakukan oleh bawahan.
- 6) Pemimpin populistis ini mampu menjadi pemimpin rakyat. Dia berpegang pada nilai-nilai masyarakat tradisional.
- 7) Pemimpin administrative adalah pemimpin yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif.
- 8) Pemimpin demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan pada pengikutnya.

Dari uraian menurut para ahli diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa metode gaya kepemimpinan yaitu type kepemimpinan seorang pemimpin berperan dalam mencapai tujuan organisasi. Beberapa diantara type pemimpin yaitu kharismatik, paternalistik, militeristik, otokratis, laissez, populistis,

administrative dan demokrasi, keberhasilan organisasi yang dipimpinnya tergantung dari type kepemimpinannya dan dapat diterima oleh anggota organisasi. Dan dari type gaya kepemimpinan inilah suasana lingkungan kerja sangat ditentukan.

#### **e. Tahapan Gaya Kepemimpinan**

Tahapan dalam kepemimpinan menurut John C. Maxwell (<https://www.tuw.co.id/artikel/index.php/2017>), seorang pakar kepemimpinan :

##### 1) Level Posisi (Self Leadership – Position)

Kepemimpinan level 1 ini orang-orang mengikuti atau patuh kepada Anda karena keharusan, tidak ada pilihan lain. Hal tersebut dikarenakan Anda memiliki kedudukan atau posisi sebagai atasan. Kepemimpinan level 1 adalah posisi yang baik untuk memulai, tetapi bukan posisi yang baik untuk menetap. Karena komitmen anggota tim Anda rendah, demikian pula energinya.

Anda tidak bisa membangun organisasi yang hebat dengan kepemimpinan level 1. Biasanya anggota tim akan bekerja hanya sesuai dengan keharusan saja. Pada sore hari, pada jam 16:30 karyawan akan mulai merapikan meja mereka, dan bersiap untuk menyambut hal terbaik pada hari itu, yaitu berakhirnya jam kerja. Anda sebagai pemimpin mereka tidak bisa membangun apapun dengan motivasi tim yang seadanya seperti itu.

2) Level Hubungan (People Leadership – Permission)

Pada level 2, orang-orang mengikuti Anda karena mereka ingin dan menikmatinya. Mereka senang bekerja dengan Anda dan ada di dalam tim Anda. Motivasi tim meningkat secara signifikan dibandingkan dengan level 1. Motivasi memang sangat berkaitan dengan hubungan baik. Jika Anda senang dengan tim Anda dan peduli terhadap mereka, maka sinergi antara Anda dan tim.

3) Level Pencapaian (Production Leadership)

Pada level ini, pemimpin memperoleh pengaruh dan kepercayaan karena produktifitas Anda sebagai seorang pemimpin. Berapa dan apa yang telah Anda lakukan untuk tim dan organisasi. Anda telah membangun kredibilitas karena prestasi.

4) Level Mengembangkan Tim (People Development – Reproduction)

Pada level ke 4 ini, orang-orang mengikuti Anda karena apa yang telah Anda lakukan untuk mereka. Anda mengembangkan tim Anda dan membuat mereka lebih baik dan lebih sukses. Para pemimpin menjadi besar dan berpengaruh bukan karena kekuasaan mereka, melainkan karena kemampuan untuk memberdayakan karyawan mereka.

5) Level Kepribadian (Pinnacle – Respect)

Jika kepemimpinan pada level 1 adalah pemberian, maka pada level ini nilai kepemimpinan adalah anugerah. Menurut Maxwell, tidak banyak pemimpin yang bisa sampai di level kepemimpinan ini. Mahatma Gandhi adalah salah



satu contoh kepemimpinan yang termasuk di kategori ini selain para Nabi dan Rasul di zamannya.

Dari uraian menurut para ahli diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa Tahapan gaya kepemimpinan yaitu posisi, hubungan, pencapaian, pengembangan tim dankepribadian. Dan dari tahapan gaya kepemimpinan inilah suasana lingkungan kerja sangat ditentukan.

**f. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Kartono (2019), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

- 1) Kemampuan Mengambil Keputusan. Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- 2) Kemampuan Memotivasi. Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
- 3) Kemampuan Komunikasi. Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang

lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

- 4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan. Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.
- 5) Tanggung Jawab. Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
- 6) Kemampuan Mengendalikan Emosional. Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Gaya kepemimpinan dapat diukur dengan indikator pengukuran berdasarkan tugas-tugas kepemimpinan. Menurut Sutrisno (2013:250) dalam <http://eprints.ubhara.ac.id/484/1/skripsi> 2019. tugas-tugas pemimpin cukup banyak, namun yang menjadi tugas paling penting pimpinan ada lima yaitu meliputi :

- 1) Sebagai konselor Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.
- 2) Sebagai instruktur 28 Seorang pemimpin pada peringkat manapun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahnya.
- 3) Memimpin rapat Seorang pemimpin pada tingkat manapun, pada suatu waku perlu mengadakan rapat dan memimpinya, suatu rencana yang akan disusun biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan.
- 4) Mengambil keputusan Diantara seluruh tugas yang disandang oleh MSDM, maka yang teberat adalah tugas mengambil keputusan, pengambilan keputusan ini merupakan satusatunya hal yang membedakan seorang pemimpin.

Dari uraian menurut para ahli diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa indikator gaya kepemimpinan yaitu bahwa seorang pemimpin itu mampu mengambil keputusan, memotivasi bawahan, berkomunikasi yang baik dengan bawahan dan bertanggung jawab.. Dan dari indikator gaya kepemimpinan inilah suasana lingkungan kerja sangat ditentukan.

**g. Faktor-faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Ardiprawiro (<https://nindisabrina.wordpress.com/2015>

/06/04) Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor Kemampuan Personal adalah kombinasi antara potensi sejak pemimpin dilahirkan ke dunia sebagai manusia dan faktor pendidikan yang ia dapatkan. Jika seseorang lahir dengan kemampuan dasar kepemimpinan, ia akan lebih hebat jika mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungan, jika tidak, ia hanya akan menjadi pemimpin yang biasa dan standar. Sebaliknya jika manusia lahir tidak dengan potensi kepemimpinan namun mendapatkan perlakuan edukatif dari lingkungannya akan menjadi pemimpin dengan kemampuan yang standar pula. Dengan demikian antara potensi bawaan dan perlakuan edukatif lingkungan adalah dua hal tidak terpisahkan yang sangat menentukan hebatnya seorang pemimpin.
- 2) Faktor Jabatan adalah struktur kekuasaan yang pemimpin duduki. Jabatan tidak dapat dihindari terlebih dalam kehidupan modern saat ini, semuanya seakan terstrukturifikasi. Dua orang mempunyai kemampuan kepemimpinan yang sama tetapi satu mempunyai jabatan dan yang lain tidak maka akan kalah pengaruh. sama-sama mempunyai jabatan tetapi tingkatannya tidak sama maka akan mempunyai pengaruh yang berbeda.
- 3) Faktor Situasi dan Kondisi adalah kondisi yang melingkupi perilaku kepemimpinan. Disaat situasi tidak menentu dan kacau akan lebih efektif

jika hadir seorang pemimpin yang karismatik. Jika kebutuhan organisasi adalah sulit untuk maju karena anggota organisasi yang tidak berkepribadian progresif maka perlu pemimpin transformasional. Jika identitas yang akan dicitrakan organisasi adalah religiusitas maka kehadiran pemimpin yang mempunyai kemampuan kepemimpinan spritual adalah hal yang sangat signifikan. Begitulah situasi berbicara, ia juga memilah dan memilih kemampuan para pemimpin, apakah ia hadir disaat yang tepat atau tidak.

Menurut Komang Ardana dan Ni Wayan Mujiati dalam buku Prilaku Organisasi (<https://www.dictio.id/t/apa-saja-faktor-faktor-yang-memengaruhi-kepemimpinan/> Nov 2019) mengatakan ada beberapa faktor tertentu yang dapat mempengaruhi proses kepemimpinan dalam suatu organisasi, faktor tersebut antara lain adalah;

- 1) Karakteristik pribadi pemimpin yaitu yang sangat menonjol adalah inteligensi. Umumnya pemimpin akan mempunyai taraf inteligensi yang lebih tinggi dari pada yang dipimpin. Selain itu ada karakteristik lain seperti kecerdasan dan memotivasi.
- 2) Kelompok yang dipimpin. Kumpulan dari pada karakteristik pribadi seorang pemimpin seperti yang diuraikan di atas itu belum berarti apa-apa, sebelum ia menggunakan sebagai alat untuk menginterpretasi tujuan yang harus dicapai olehnya.

3) Situasi. Setiap pemimpin akan berfungsi pada suatu situasi, yang berupa situasi manusia, fisik, dan waktu. Tiap-tiap perubahan situasi membutuhkan perubahan dalam macam kemampuan memimpin. Dengan pengertian bahwa setiap situasi adalah unik, maka untuk tiap situasi dibutuhkan pemimpin yang spesifik dan fleksibel untuk menghadapi situasi yang dahsyat.

Menurut H. Joseph reitz dalam Indah Dwi Rahayu (2017:2), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu :

- 1) Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- 2) Karakteristik bawahan, perilaku bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- 3) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi seperti apa gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh pemimpin.
- 4) Iklim dan kebijakan organisasi akan mempengaruhi perilaku karyawan serta gaya kepemimpinan

Dari uraian menurut para ahli diatas peneliti dapat menyimpulkan bahwa faktor gaya kepemimpinan yaitu bahwa faktor gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu kepribadian dan karakteristik. Dan dari faktor gaya kepemimpinan inilah suasana lingkungan kerja sangat ditentukan.

#### **h. Keterkaitan Sub Variabel**

Dari berbagai teori diatas, dapat dijelaskan bahwa seorang pimpinan harus memiliki jiwa kepemimpinan yang baik untuk dapat memimpin pegawai/karyawan yang lain. Kemampuan dan kemauan yang kuat dari diri pimpinan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya akan berdampak baik bagi organisasi/perusahaan, faktor-faktor individu dari pimpinan adalah modal yang dimiliki oleh pimpinan tersebut.

Gaya kepemimpinan ini perlu diterapkan dalam suatu organisasi/perusahaan hal ini guna meningkatkan kinerja unggul disetiap individu karyawan/pegawai, dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik di suatu organisasi/perusahaan akan mampu meningkatkan semangat kerja yang baik dari bawahan sehingga akan berdampak pada kinerja yang handal dari semua pegawai.

### **4. Reward**

#### **a. Teori Reward**

Penghargaan (reward) adalah sesuatu yang berwujud atau tidak berwujud yang organisasi berikan kepada karyawan baik sengaja atau tidak sengaja sebagai imbalan atas potensi karyawan atau kontribusi atas pekerjaan yang baik, dan untuk karyawan yang menerapkan nilai positif sebagai pemuas kebutuhan tertentu (Shield, 2016:12; dalam Suak dkk, 2017)

Reward menurut Irham Fahmi (2015:64) yang sering disebut kompensasi merupakan bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang

karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik berbentuk finansial maupun non finansial.

Menurut Riva'I (Dr. Muhammad Busro 2018:315) reward merupakan perangsang atau motivasi untuk meningkatkan kinerja yang dicapai seseorang yang pada umumnya diwujudkan dalam bentuk finansial (*insentif moneter*) seperti pemberian insentif, bonus, tunjangan dan komisi.

Tindakan yang dilakukan oleh karyawan dalam pencapaian prestasi dalam pekerjaannya, wajar mendapatkan sebuah apresiasi, sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita (Purnama, 2015:13).

Reward dilakukan untuk menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara para pekerja yang satu dengan yang lainnya (Nawawi dalam Tangkuman, 2015:884-895). Dari berbagai pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa reward merupakan sebuah hasil dari pencapaian prestasi kerja berupa ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan dan diakui dengan yang lain.

Menurut Anita Woolfolk, reward adalah sebuah penguatan (*reinforcement*) terhadap perilaku peserta didik. *Reinforcement* (penguatan) merupakan penggunaan konsekuensi untuk memperkuat perilaku, artinya bahwa sebuah perilaku yang dilakukan oleh peserta didik dan dianggap sesuai kemudian diikuti dengan penguat (*reinforcement*), maka hal tersebut akan meningkatkan peluang bahwa perilaku tersebut akan dilakukan lagi oleh anak.



Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan reward adalah segala sesuatu yang berupa penghargaan yang diberikan kepada pegawai atas apa yang telah mereka berikan kepada instansi baik waktu, pikiran maupun prestasi. Reward juga diberikan guna memotivasi serta menambah semangat para pegawai supaya bisa memberikan yang terbaik untuk instansi.

#### **b. Prinsip Reward**

Menurut Wibowo (2016:310) hubungan antara pekerja dan majikan dapat dikatakan sebagai pertukaran. Pekerja menukarkan waktu dan bakatnya untuk mendapatkan reward, secara ideal ada empat norma dalam sifat pertukaran. Setiap sifat mengarah pada sistem distribusi reward yang berbeda yaitu:

- 1) Profit maximization (memaksimalkan keuntungan) Perusahaan yang mencari keuntungan maksimum membayar upah rendah untuk usaha maksimum. Sebaliknya, pekerja yang mencari keuntungan maksimum akan mencari reward maksimum.
- 2) Equity (keadilan) Memberikan penghargaan dilakukan dengan mempertimbangkan aspek keadilan. Reward harus dialokasikan secara proporsional sesuai dengan kontribusinya.
- 3) Equality (kesamaan) 32 Setiap orang harus mendapat reward yang sama ketika mereka melaksanakan tugas dengan baik dan sesuai ketentuan perusahaan.
- 4) Need (kebutuhan) Reward didistribusikan menurut kebutuhan pekerja tanpa memandang kontribusinya.

Prinsip pemberian reward(<http://www.bernas.id/amp/58242-metode-pemberian-hadiah-rewards-dan-pemberian-hukuman-punishment-sering-anda-gunakan-inilah-prinsip-kelebihan-dan-kekurangannya.html>)

- 1) Penilaian didasarkan pada perilaku bukan pelaku
- 2) Pemberian hadiah atau penghargaan harus ada batasnya.
- 3) Dimusyawarahkan kesepakatannya
- 4) Distantarkan pada proses bukan hasil.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan prinsip reward meliputi kebutuhan dan keadilan atas prestasi yang dicapai oleh pegawai, dan dari prinsip reward ini suatu organisasi/instansi dapat mencapai tujuan organisasinya.

### **c. Fungsi dan Tujuan Reward**

Tujuan yang harus dicapai dalam pemberian reward adalah untuk lebih mengembangkan motivasi yang bersifat intrinsik dari motivasi ekstrinsik, dalam artian pegawai melakukan perbuatan, maka perbuatan yang dilakukan timbul dari kesadaran pegawai itu sendiri.

Menurut Irham Fahmi (2015:65) bagi perusahaan secara umum pemberian reward kepada karyawan memiliki berbagai tujuan dan dampak yang dirasakan oleh karyawan tersebut, yaitu :

- 1) Untuk memberikan dan menjelaskan hak dan kewajiban yang diterima oleh seorang karyawan.
- 2) Untuk memenuhi keinginan yang menjadi keinginan karyawan sesuai dengan kesepakatan yang ditandatangani.

- 3) Untuk menggambarkan wibawa perusahaan bahwa mampu membayar reward dan berbagai bentuk reward lainnya secara tepat waktu.
- 4) Sebagai penjelasan kepada pihak stakeholders' bahwa perusahaan mampu melaksanakan kewajiban likuiditasnya secara tepat waktu.
- 5) Mampu menaikkan reputasi perusahaan yang loyal dan berdedikasi tinggi dalam membangun kepedulian dan kesejahteraan karyawan.

Siahaan dalam Handoko (2018:21) mengemukakan beberapa fungsi reward sebagai berikut :

- 1) Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
- 2) Memberikan tanda seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
- 3) Bersifat Universal.

Menurut Taylor (Drs. Bintoro M.T dkk 2017:184) menyatakan tujuan reward adalah sebagai berikut :

- 1) Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada agar mau tetap bekerja diperusahaan.
- 3) Memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi.

Sedamaryanti (<http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>) menjelaskan bahwa penghargaan berfungsi sebagai motivasi untuk mengulangi perilaku yang disetujui secara sosial, juga untuk memperkuat perilaku yang disetujui secara sosial. Maksud dan tujuan dari penghargaan adalah agar karyawan menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau mempertinggi prestasi yang telah dicapainya.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan fungsi dan tujuan reward adalah untuk upaya meningkatkan semangat pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dimana fungsi dan tujuan ini dapat merangsang dan memberikan dorongan kuat kepada karyawan/pegawai untuk berkinerja terbaik. dan dari fungsi dan tujuan reward ini suatu organisasi/instansi dapat mencapai tujuan organisasinya.

#### **d. Metode Reward**

Menurut Dr. Muhammad Busro (2018:318) jenis reward menurut bentuknya terdiri dari :

- 1) Finansial (tunjangan kinerja, bonus, insentif, kenaikan gaji, remunerasi, tunjangan belajar dan sejenisnya).
- 2) Setara finansial (fasilitas kantor, promosi jabatan, fasilitas mobil, perumahan, asuransi, kesehatan, rekreasi, dan sejenisnya).
- 3) Nonfinansial ( fandel, piagam, sertifikat, piala, tropi, lencana, bintang, dan sejenisnya).

Sedangkan berdasarkan jumlah orang yang menerimanya, reward dapat dibedakan menjadi :

- 1) Individu.
- 2) Kelompok kecil.
- 3) Kelompok besar.
- 4) Massal/populasi.

Menurut Ivancevich dalam Koencoro (dalam Tugas Akhir MUHAMMAD YASIR MUSA 2017) reward dibagi menjadi dua jenis yaitu: reward ekstrinsik dan reward intrinsik.

1). Penghargaan ekstrinsik adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Dimana penghargaan ekstrinsik terdiri dari penghargaan finansial dan non finansial yaitu :

a) Penghargaan finansial

1. Gaji Merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari sebuah perusahaan.
2. Tunjangan Merupakan sesuatu yang diberikan pada karyawan meliputi dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.
3. Bonus/insentif Merupakan tambahan imbalan di atas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi.

b) Penghargaan non finansial

1. Penghargaan interpersonal Biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.
2. Promosi Penghargaan promosi merupakan sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.

2). Penghargaan intrinsik adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri, yang terdiri dari :

1. Penyelesaian (completion) Merupakan kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang.
2. Pencapaian (achievement) Merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.
3. Otonomi Suatu keinginan yang timbul pada orang atas pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat.

Siahaan dalam Handoko (dalam Tugas Akhir MUHAMMAD YASIR MUSA 2017) mengemukakan beberapa fungsi reward sebagai berikut :

- 1) Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
- 2) Memberikan tanda seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
- 3) Bersifat Universal.

Menurut Djamarah (2008) dalam <https://www.kajianpustaka.com/2020/04/reward-atau-penghargaan-pengertian-tujuan-dan-syarat>. terdapat empat jenis reward berdasarkan bentuk reward yang diberikan, yaitu:

- 1) Pujian. Pujian merupakan salah satu bentuk reward yang paling mudah dilakukan. Pujian dapat berupa kata-kata, seperti: bagus, baik, bagus sekali, dan sebagainya. Selain pujian berupa kata-kata, pujian dapat juga berupa

isyarat atau pertanda, misalnya dengan menunjukkan ibu jari (jempol), dengan menepuk bahu siswa, dengan tepuk tangan, dan sebagainya.

- 2) Penghormatan. Reward berupa penghormatan ada dua macam, yang pertama berbentuk semacam penobatan, yaitu anak yang mendapat penghormatan diumumkan dan ditampilkan dihadapan teman sekelas, termasuk satu sekolah atau mungkin dihadapan orang tua murid. Penghormatan kedua berbentuk pemberian kekuasaan untuk melakukan sesuatu, misalnya siswa yang mendapat nilai tertinggi saat mengerjakan soal latihan dipilih sebagai ketua kelompok diskusi.
- 3) Hadiah. Hadiah yang dimaksud disini adalah reward yang berbentuk barang. Hadiah yang diberikan dapat berupa alat-alat keperluan sekolah, seperti pensil, penggaris, buku, penghapus, dan sebagainya. Reward berupa hadiah disebut juga reward materil.
- 4) Tanda Penghargaan. Reward yang berupa tanda penghargaan disebut juga dengan reward simbolis. Tanda penghargaan tidak dinilai dari segi harga dan kegunaan barang-barang tersebut, melainkan tanda penghargaan yang dinilai dari segi kesan atau nilai kegunaannya.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan metodereward adalah cara pemberian upaya meningkatkan semangat pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dimana metode reward inidapat berupa pujian, penghargaan, hadiah. dan dari metode reward ini suatu organisasi/instansi dapat mencapai tujuan organisasinya.

#### **e. Tahapan Reward**

Menurut Siagian (1995), dalam <https://www.kajianpustaka.com/2020/04/reward-atau-penghargaan-pengertian-tujuan-dan-syarat.sistem> atau tahapan dalam pemberian reward atau penghargaan adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan analisis pekerjaan, artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang ditetapkan dalam suatu organisasi.
- 2) Melakukan penilaian pekerjaan, dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan nilai untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian poin untuk setiap pekerjaan.
- 3) Melakukan survei berbagai sistem penghargaan yang berlaku untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada sistem penghargaan di tempat lain.
- 4) Menentukan harga setiap pekerjaan untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di tempat lain pada umumnya.

Menyusun reward and recognition program tentu membutuhkan pertimbangan khusus. Terutama berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi program ini jika diterapkan di perusahaan. Paling tidak, ada 5 langkah utama yang harus dilakukan perusahaan untuk menyusun program ini.

- 1) Menentukan Target dan Tujuan.



Target dan tujuan ini akan lebih baik jika dikuantifikasi atau ditetapkan dalam bentuk angka. Dengan demikian, ketercapaian target untuk persyaratan program ini dapat diukur dengan mudah dan akurat. Proses seleksi dan penilaian juga dapat berlangsung secara transparan dan adil karena berbasis kepada angka dan data.

2) Menghitung Anggaran Reward and Recognition

perusahaan perlu menghitung dengan cermat agar output dari program ini tetap dapat menguntungkan. Berapa besarnya tidak terlalu penting, yang penting adalah biaya untuk program ini harus lebih kecil dari output yang dihasilkan.

3) Menentukan Waktu Penyelenggaraan Reward and Recognition Program

Penentuan waktu penyelenggaraan program dapat dibuat rutin maupun incidental sesuai kebutuhan. Untuk program rutin, reward dapat diberikan secara harian, mingguan, atau bulanan. Sedangkan recognition mungkin diberikan dalam acara tahunan, sekaligus merekatkan dan memotivasi karyawan

4) Menentukan bentuk reward dan recognition program

Jenis reward dan recognition yang diberikan mungkin cukup memusingkan perusahaan. Apakah akan diberikan dalam bentuk finansial (tunai) atau non-finansial (program lain). Sebagian karyawan mungkin lebih menyukai bentuk tunai. Namun, ada juga yang memilih berbentuk non-finansial seperti wisata atau lainnya.

5) Menerapkan reward dan recognition program secara konsisten

Agar memiliki dampak optimal, program reward dan recognition ini harus diselenggarakan secara konsisten. Ini akan memberikan semangat secara konsisten kepada karyawan. Jika tidak, saat tidak ada program ini, karyawan dapat melemah dan menurun produktivitasnya.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan tahapan reward meliputi perencanaan tujuan reward, bentuk reward, waktu pelaksanaan. dan dari tahapan reward ini pegawai/karyawan dapat memberikan kinerja yang baik dan suatu organisasi/instansi dapat mencapai tujuan organisasinya.

#### **f. Indikator Reward**

Indikator reward menurut Siagian (2006) dalam Octaviani (2016:2) yaitu adanya rasa keadilan dapat membuat karyawan merasa puas terhadap kompensasi yang diterimannya. Sebaliknya, pihak perusahaan juga berharap bahwa kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mampu memotivasi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Mahsun ( Drs. Bintoro, M.T dkk 2017:182) terdapat empat alternative norma pemberian reward, yaitu :

- 1) Goal congruence (kesesuaian tujuan). Setiap organisasi public pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individual yang sering tidak selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian reward harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat dicapai tanpa mengorbankan tujuan

individual, dan sebaliknya tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.

- 2) Equity (keadilan). Reward harus dialokasikan secara proposional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu dan kelompok. Dengan demikian siapa yang memberikan kontribusi tinggi maka rewardnya akan tinggi, sebaliknya siapa yang memberikan kontribusi rendah maka rewardnya akan rendah.
- 3) Equity (kemerataan) reward juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak (individu/kelompok) yang telah menyumbangkan sumber dayanya untuk tercapainya produktivitas.
- 4) Kebutuhan. Alokasi reward kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. Reward yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

Menurut Mahmudi (2013:187) dalam <http://eprints.ubhara.ac.id/484/1/skripsi2019> dalam pemaparan teori diatas maka dalam pengukuran reward dapat menggunakan beberapa indikator sebagai berikut :

- 1) Gaji dan bonus yang diberikan, berupa kenaikan gaji pokok, tambahan honorarium, insentif jangka pendek, dan insentif jangka panjang.
- 2) Kesejahteraan yang diberikan, tunjangan, fasilitas kerja dan kesejahteraan rohani.

- 3) Pengembangan karir yang diberikan, penugasan untuk studi lanjut, penugasan untuk mengikuti program latihan dan penugasan untuk magang atau studi banding.
- 4) Penghargaan psikologis dan sosial yang diberikan, promosi jabatan, pemberian kepercayaan, peningkatan tanggung jawab, pemberian otonomi yang luas, penempatan lokasi yang baik, pengakuan dan pujian.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan indikator reward meliputi kesesuaian tujuan reward, keadilan dalam pemberian reward dan kebutuhan akan pemberian reward. dan dari indikator reward ini pegawai/karyawan dapat memberikan kinerja yang baik dan suatu organisasi/instansi dapat mencapai tujuan organisasinya.

#### **g. Faktor-faktor yang mempengaruhi reward**

Terdapat empat faktor yang harus dijadikan dasar dalam mempertimbangkan kebijakan penghargaan (reward) menurut Nawawi (<http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>), yaitu :

- 1) Konsistensi internal merupakan penetapan pemberian penghargaan (reward) yang didasarkan pada perbandingan jenis-jenis pekerjaan didalam perusahaan.
- 2) Kompetensi eksternal adalah penetapan besarnya penghargaan pada tingkatan dimana perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dengan perusahaan lain sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keunggulan/berkualitas untuk tetap bekerja diperusahaan.

- 3) Kontribusi karyawan merupakan penetapan besarnya penghargaan yang merujuk kepada kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan.
- 4) Administrasi merupakan faktor keempat yang dijadikan bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian penghargaan, antara lain aspek perencanaan, anggaran yang tersedia, komunikasi dan evaluasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi sistem penghargaan (reward) menurut Nawawi (1999:317); dalam Maulidyah (2017), yaitu :

- 1) Konsistensi internal, ditentukan melalui klasifikasi sulit atau mudahnya jenis pekerjaan yang ada.
- 2) Kompetisi/persaingan eksternal, membandingkan besaran penghargaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya, dengan tujuan penghargaan yang diberikan masih mengandung nilai kompetitif bagi para pegawai sehingga akan menghindari adanya pegawai yang pindah ke perusahaan lain.
- 3) Kontribusi karyawan, dapat dijadikan dasar sebagai penetapan besarnya penghargaan yang akan diberikan perusahaan.
- 4) Administrasi, merupakan aspek keempat yang menjadi faktor dalam pemberian penghargaan, data yang berisi aspek perencanaan perusahaan anggaran yang tersedia, mengkomunikasikan dengan para manajer dan evaluasinya dapat dijadikan dasar untuk menetapkan kebijakan pemberian penghargaan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan faktor-faktor pemberian reward meliputi kompetensi dan kontribusi karyawan/pegawai. dan dari faktor-faktor pemberian reward ini pegawai/karyawan dapat memberikan kinerja yang baik dan suatu organisasi/instansi dapat mencapai tujuan organisasinya.

#### **h. Keterkaitan sub variabel**

Dari berbagai teori diatas, dapat dijelaskan bahwa pemberian reward dapat meningkatkan kinerja pegawai. Jenis jenis reward dan indicator yang menjadi syarat pemberian reward merupakan motivasi tersendiri bagi pegawai dalam upaya memperoleh reward yang diberikan instansi yang berdampak pada kinerja yang baik dan menguntungkan instansi tempat bekerja.

Reward ini perlu diterapkan dalam suatu organisasi/perusahaan hal ini guna meningkatkan kinerja unggul disetiap individu karyawan/pegawai, dengan adanya reward di suatu organisasi/perusahaan akan mampu meningkatkan semangat kerja yang baik dari pegawai sehingga akan berdampak pada kinerja yang handal dari semua pegawai.

### **B. Hasil Penelitian yang Relevan**

| <b>No</b> | <b>Nama Peneliti /Thn</b> | <b>Judul penelitian</b>                     | <b>Hasil Penelitian</b>   |
|-----------|---------------------------|---|---|
| <b>1</b>  | Edi Prasetyo<br>(2019)    | Pengaruh Gaya<br>Kepemimpinan<br>Reward dan | Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, reward dan punishment |

|   |              |   |  |
|---|--------------|---|--|
|   |              | <p>Punishment Terhadap Kinerja Karyawan CV. Karya Bersama Surabaya.</p> | <p>secara simultan berpengaruh signifikan dengan hasil regresi linier berganda dalam uji F diperoleh <math>F_{hitung}</math> sebesar 38,195 lebih besar dari <math>F_{tabel}</math> 2,81 sedangkan secara parsial melalui uji t diperoleh <math>t_{hitung}</math> untuk masing-masing variabel yaitu gaya kepemimpinan (X1) sebesar 3,026 reward (X2) sebesar 2,975, dan Punishment (X3) sebesar 3,696 lebih besar daripada nilai <math>t_{tabel}</math> 1,678, maka variabel bebas yaitu variabel gaya kepemimpinan, reward, dan punishment berpengaruh terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan, sedangkan variabel punishment berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan CV. Karya Bersama Surabaya, dan sebaiknya pimpinan CV. Karya Bersama Surabaya dapat terus mempertahankan bahkan meningkatkan nilai-nilai baik 2 dari segi external dan internal perusahaan sehingga tujuan utama dari organisasi bisa tercapai.</p> |
| 2 | Annisa Aulia | Pengaruh Gaya   | Pada uji koefisien determinasi, jumlah   |

|   |                            |   |  |
|---|----------------------------|---|--|
|   | Yanuar,(2017)              | Kepemimpinan, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pertamina Di Makassar | disesuaikan R <sup>2</sup> adalah 0.791, yang berarti bahwa 79,1% dari variasi perubahan kinerja dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan, kompetensi, kompensasi. Sedangkan sisanya 20,9% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian. Dalam simultan signifikansi uji F (uji F), nilai $f_{126.004} > F$ . Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, kompetensi dan kompensasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam uji signifikansi parsial (uji t), variabel gaya kepemimpinan signifikan memengaruhi kinerja karyawan dengan nilai $t_{0.627} > t$ tabel 0.05. Untuk variabel kompetensi, nilai $7.157 > t$ tabel pada 0.05 dengan yang berarti variabel kompensasi yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. |
| 3 | Adhitomo<br>Wirawan (2016) | Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Kinerja   | Penelitian ini menggunakan metode regresi linear berganda, adapun sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling  |



|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   |  | <p>dan Motivasi Karyawan Pada CV Media Kreasi Bangsa Gresik</p>    | <p>probability dimana sampel ini diambil dengan menggunakan proportionate stratified random yang berjumlah 132 karyawan. Hasil penelitian ini adalah variabel reward berpengaruh positif terhadap kinerja hal ini dilihat dari T hitung 2,363 lebih besar dari T tabel 1,65 dengan tingkat signifikan <math>0,020 &lt; 0,05</math>. Variabel reward berpengaruh positif terhadap motivasi hal ini dilihat dari T hitung 4,289 lebih besar dari T tabel 1,65 dengan tingkat signifikan <math>0,000 &lt; 0,05</math>. Variabel punishment berpengaruh positif terhadap motivasi hal ini dilihat dari T hitung 3,587 lebih besar dari T tabel 1,65 dengan tingkat signifikan <math>0,000 &lt; 0,05</math>. Terdapat pengaruh secara simultan antara variabel reward dan punishment terhadap motivasi hal ini dilihat dari F hitung lebih besar dari F tabel 3,07 dengan tingkat signifikan <math>0,000 &lt; 0,05</math>. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel reward dan punishment secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan.</p> |
| 4 | <p>Daniel Nawose Ing'ollan &amp; Josse Rousse (2017)</p> | <p>Influence of Leadership Styles on Employees' Performance: A</p> | <p>The study adopted a mixed method approach and employs an exploratory survey design. Questionnaires were used to gather data from the employees Turkana</p>  |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
|   |   | Study of Turkana County, Kenya  | County. Simple and multiple Regression Analysis was used to determine whether a relationship exists between the independent and dependent variables. On the other hand, qualitative data from the interview guide was analyzed by content analysis; this involved selecting and grouping the data according to emerging themes in line with objectives of the study. The study revealed that there is no perfect leadership style but according to this study the following leadership styles influenced employee's performance; affiliative leadership 49.5%, authoritative leadership style 52.2% of employee's performance and therefore it was concluded that the two leadership styles influences county government employees style in Turkana County and therefore the two styles should be adopted and not each style on its own. |
| 5 | Sarton Sinambela, Erwin Marojahan Simanjuntak, Mohammad | THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, COMPETENCY, AND MOTIVATION OF EMPLOYEE PERFORMANCE | Purpose- The purpose of this study is to analyze and test the influence of leadership, competence, and motivation on the performance of the State Civil Apparatus at the Regional Office of the Ministry of Law and Human Rights of DKI Jakarta. Design/methodology/approach- This   |

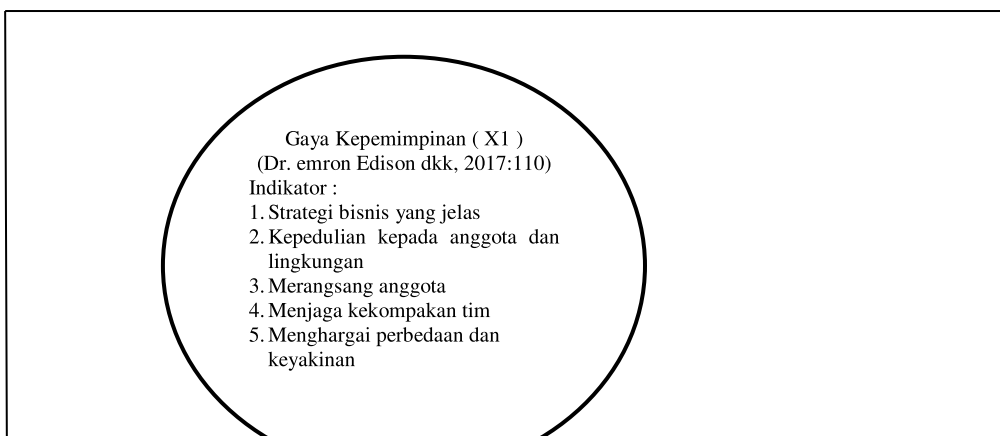
|  |                        |   |  |
|--|------------------------|---|--|
|  | Luthfy Nazmi<br>(2020) | IN THE MINISTRY<br>OF LAW AND<br>HUMAN RIGHTS | research uses quantitative methods, with simple linear regression analysis and multiple linear regression with a sample size of 136 people from a population of 205 people. Multiple linear regression is used to test the hypothesis. Findings- Based on the results of multiple regression analysis, it is found that the variables of leadership, competence, and motivation together influence the performance variable. Implications- The implications of this research can be used by related parties to improve the state apparatus through empowering leaders, increasing employee competence, and motivation. |
|--|------------------------|---|--|

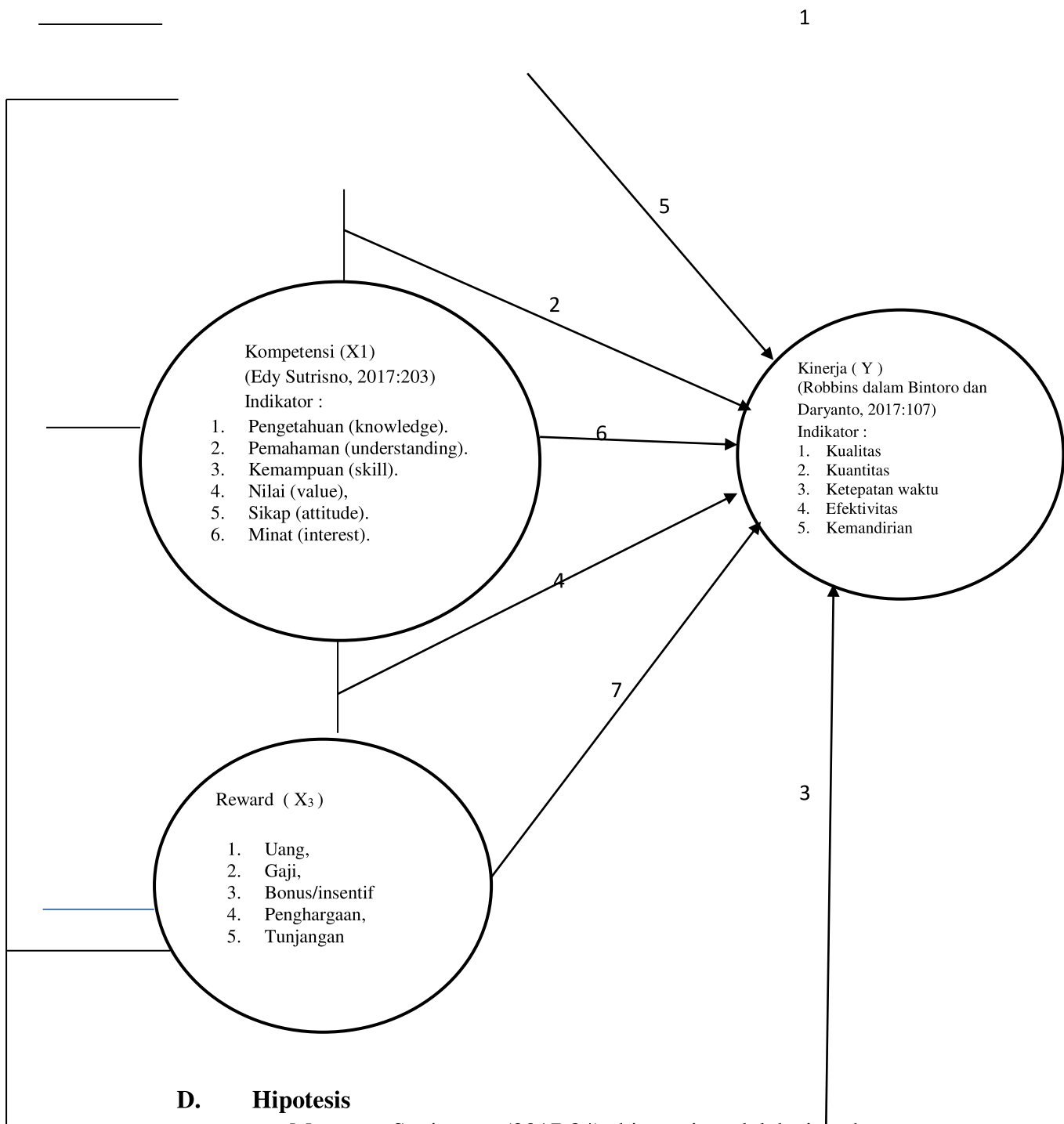
### C. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah variabel bebas Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), Reward ( $X_3$ ). Sedangkan variable terikat, yaitu Kinerja (Y). Kinerja (Y) Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dipengaruhi oleh variabel bebas Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), Reward ( $X_3$ ). Untuk memahami lebih jelas mengenai pengaruh variabel bebas Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kompetensi ( $X_2$ ), Reward ( $X_3$ ) terhadap Kinerja (Y)

Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas, disampaikan bagan tentang hubungan tersebut.

**Gambar. 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**





Menurut Sugiyono (2017:84) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Rumusan masalah tersebut dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan tentang hubungan dua variable atau lebih,

perbandingan komparasi), atau mandiri (deskripsi). Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, dan Reward secara bersama sama terhadap Kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi secara bersama sama terhadap Kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara Gaya Kepemimpinan dan Reward secara bersama sama terhadap Kinerja pegawai.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara Kompetensi dan Reward secara bersama sama terhadap Kinerja pegawai.
5. Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.
6. Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara Kompetensi terhadap kinerja pegawai.
7. Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara Reward terhadap kinerja pegawai.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian.**

Desain penelitian digunakan sebagai dasar strategi penelitian agar Peneliti dapat memperoleh data penelitian yang sesuai dengan tujuan

penelitian. Desain penelitian dapat digunakan dengan menghubungkan pertanyaan penelitian dengan teknik analisis data penelitian. Terdapat tiga desain penelitian yang paling umum digunakan yaitu :

1) Tipe Deskriptif

Menurut Sugiyono (2017 : 11), tipe deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan tanpa membuat perbandingan variable terhadap sampel. Hanya mencari hubungan variable satu dengan lainnya.

2) Tipe Komparatif

Menurut Sugiyono (2017 : 11), tipe komparatif merupakan penelitian yang melakukan perbandingan keberadaan satu variable atau lebih terhadap beberapa sampel yang berbeda, atau pada waktu yang berbeda.

3) Tipe Asosiatif

Menurut Sugiyono (2017 : 11), tipe asosiatif merupakan penelitian yang bersifat menanyakan hubungan diantara dua variable atau lebih.

Desain penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah tipe asosiatif. Terdapat tiga bentuk hubungan dalam desain tipe asosiatif, yaitu :

- 1) Hubungan simetris adalah hubungan antara dua variabel atau lebih yang kebetulan munculnya bersamaan.
- 2) Hubungan kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Jadi disini ada variabel independen (variable yang mempengaruhi) dan variable dependen (dipengaruhi).

- 3) Hubungan timbal balik adalah hubungan yang saling mempengaruhi. Di sini tidak diketahui mana variable dependen dan mana variabel independen.

Dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan desain tipe asosiatif dengan bentuk hubungan kausal.

## **B. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

### **1. Variabel Penelitian**

Variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2017:38). Menurut Sutrisno dalam (Arikunto,2014:159) Variabel merupakan gejala yang bervariasi. Variabel penelitian ini terdiri atas dua macam, yaitu variabel terikat (*dependent variable*) atau variabel yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas atau yang dipengaruhi, dan variabel bebas (*independent variable*) merupakan variabel yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. Variabel dalam penelitian ini adalah :

- a. Variabel bebas (*independent variabel*) adalah motivasi ( $X_1$ ), lingkungan kerja ( $X_2$ ), dan Komunikasi ( $X_3$ ).
- b. Variabel terikat (*dependent variabel*) adalah Kinerja Pegawai Non Medis (Y).

### **2. Definisi Operasional**



Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahu bagaimana cara mengukur suatu variabel. Dengan kata lain, definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel, Sofian Effendi (2015:51). Untuk memudahkan dalam menganalisis maka tiap variabel akan didefinisikan secara operasional sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Variabel, Definisi, Indikator, dan Skala Penelitian**

| No | Variabel                             | Definisi Operasional   | Indikator  | Skala         |
|----|--------------------------------------|--|--|---------------|
| 1  | Kinerja ( Y )                        | Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.<br><br>Bintoro dan Daryanto (2017:109) | Kinerja ( Y )<br>Bintoro dan Daryanto (2017:109)<br>Indikator :<br>1. Kualitas<br>2. Kuantitas<br>3. Ketepatan waktu<br>4. Efektivitas<br>5. Kemandirian           | <i>Likert</i> |
| 2. | Gaya Kepemimpinan ( X <sub>1</sub> ) | Kepemimpinan adalah proses menginspirasi orang lain untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas-tugas penting<br><br>Emron Edison dkk (2018:109)  | Gaya Kepemimpinan( X <sub>1</sub> ) :<br>1. Stategi yang jelas,<br>2. Kepedulian ,<br>3. Merangsang Anggota,<br>4. Menjaga Kekompakan,<br>5. Menghargai Perbedaan. | <i>Likert</i> |

|    |                              |   |  |               |
|----|------------------------------|---|--|---------------|
| 3. | Kompetensi (X <sub>2</sub> ) | kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi mencakup tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang harus dimiliki oleh SDM organisasi untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan oleh organisasi.<br><br>Edy Sutrisno, 2017:203 | Kompetensi (X1)<br>(Edy Sutrisno, 2017:203)<br>Indikator :<br>1. Pengetahuan (knowledge).<br>2. Pemahaman (understanding).<br>3. Kemampuan (skill).<br>4. Nilai (value),<br>5. Sikap (attitude).<br>6. Minat (interest). | <i>Likert</i> |
| 4. | Reward (X <sub>3</sub> )     | Reward merupakan perangsang atau motivasi untuk meningkatkan kinerja yang dicapai seseorang yang pada umumnya diwujudkan dalam bentuk finansial ( <i>insentif moneter</i> ) seperti pemberian insentif, tunjangan, bonus, komisi<br>Menurut Riva'I (2018:315)   | Reward (X <sub>3</sub> )<br><br>1. Uang,<br>2. Gaji,<br>3. Bonus/insentif<br>4. Penghargaan,<br>5. Tunjangan   | <i>Likert</i> |

### C. Populasi dan Sampel

#### 1) Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2017 : 90), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subjek yang mempunyai kualitas dan

karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini Populasi yaitu Aparatur Sipil Negara Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah yang berjumlah 42 orang.

## **2) Sampel**

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti (Arikunto, 2002: 109). Apabila jumlah responden kurang dari 100, sampel diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Sedangkan apabila jumlah responden lebih dari 100, maka pengambilan sampel 10%-15% atau 20%-25% atau lebih (Arikunto, 2002:112). Responden dalam penelitian berjumlah 42orang Aparatur Sipil Negara Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah.

## **D. Karakteristik Responden**

Penelitian ini menggunakan 42 sampel yang merupakan 100% dari total seluruh populasi sebanyak 42 populasi, yang menjawab semua pernyataan atau pertanyaan yang terdapat dalam kuisisioner, sangat dipengaruhi oleh cara pandang dan wawasan responden terhadap masalah-masalah yang dipertanyakan dalam kuisisioner, cara pandang ini sangat erat kaitannya dengan karakteristik per individu responden, karakteristik responden dalam penelitian ini diambil datanya meliputi; jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja, adapun rincian karakteristik responden per individu tergambar sebagai berikut:

### Jenis Kelamin

Jumlah responden yang akan mengisi kuisisioner dalam penelitian ini sebanyak 42orang berdasarkan jenis kelamin pada penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

**Tabel 3.2.**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| Jenis Kelamin      | Frekuensi | Persentase |
|--------------------|-----------|------------|
| <b>Laki – laki</b> | 29        | 69         |
| <b>Perempuan</b>   | 13        | 31         |
| <b>Total</b>       | <b>42</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data Kepegawaian Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah

Dari tabel 3.2 di atas terlihat bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 29 orang (69%), dan yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 13 orang (31%). Jadi yang paling dominan adalah yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 29 orang (69%).

### Usia

Profil responden 42orang yang mengisi kuisisioner berdasarkan usia sebagaimana tertera pada table berikut :

**Tabel 3.3**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Usia**

| Umur              | Frekuensi | Persentase |
|-------------------|-----------|------------|
| <b>20 - 35 th</b> | 3         | 7,1        |
| <b>36 - 55 th</b> | 34        | 80,9       |

|                      |           |              |
|----------------------|-----------|--------------|
| <b>56 th ke atas</b> | <b>5</b>  | <b>12</b>    |
| <b>Total</b>         | <b>42</b> | <b>100,0</b> |

Sumber: Data Kepegawaian Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah

Dari tabel 3.3 di atas terlihat bahwa 42 orang responden yang berusia 20-35 th 3 orang (7,1%), usia 36 – 55 tahun berjumlah 34 orang (80,9%), usia > 56 tahun berjumlah 5 orang (12%). Jadi yang paling dominan adalah yang berumur 36-55 tahun berjumlah 34 orang (80,9%).

### **Pendidikan**

Berdasarkan 42 responden yang akan mengisi kuisisioner dalam penelitian ini, berdasarkan tingkat pendidikan, sebagai berikut :

**Tabel 3.4**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan**

| No       | Strata Pendidikan | Frequency | Percent    |
|----------|-------------------|-----------|------------|
| <b>1</b> | Strata 2 (S2)     | 9         | 21,4       |
| <b>2</b> | Strata 1 (S1)/D4  | 26        | 61,9       |
| <b>3</b> | Diploma (D3)      | -         | -          |
| <b>4</b> | SMA Sederajat     | 7         | 16,7       |
| <b>5</b> | SMP sederajat     | -         | -          |
|          | <b>Jumlah</b>     | <b>42</b> | <b>100</b> |

Sumber: Data Kepegawaian Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah

Data responden Aparatur Sipil Negara pendidikan SMA sebanyak 16,7%, D3 sebesar 0% responden yang berpendidikan S1 sebesar 61,9%, dan berpendidikan S2 sebesar 21,4%. Jadi yang paling dominan adalah yang berpendidikan S1 berjumlah 26 orang (61,9%).

### **Masa Kerja**

Berdasarkan 42 responden yang akan mengisi kuisioner dalam penelitian ini, rincian distribusi responden berdasarkan masa kerja terdapat pada table berikut:

**Tabel 3.5**  
**Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja**

| Masa kerja         | Frekuensi | Persen       |
|--------------------|-----------|--------------|
| <b>0-5 thn</b>     | 1         | 2,4          |
| <b>6-10 thn</b>    | 5         | 11,9         |
| <b>11-15 thn</b>   | 15        | 35,7         |
| <b>16-20 thn</b>   | 12        | 28,6         |
| <b>&gt; 20 thn</b> | 9         | 21,4         |
| <b>Total</b>       | <b>42</b> | <b>100,0</b> |

Sumber: Data Kepegawaian Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah

Dari table diatas rensponden yang mempunyai masa kerja 0-5 Tahun berjumlah 1 orang (2,4%), responden yang mempunyai masa kerja 6-10 Tahun berjumlah 5borang (11,9%), responden dengan masa kerja 11-15 tahun berjumlah 15 orang (35,7%), responden dengan masa kerja 16-20 tahun berjumlah 12 orang (28,6%), dan responden dengan masa kerja >20 berjumlah 9 orang (21,4%). Jadi berdasarkan masa kerja yang paling dominan adalah yang mempunyai masa kerja 11-15 tahun (35,7%).

Deskripsi menyeluruh dan hasil penelitian ini akan diuraikan lebih lanjut pada Bab IV Analisis Data, dengan menggunakan program komputer *Statistical Package For Social Sciencess ( SPSS) For Windows ver. 20,*. Hasil perhitungan statistik disajikan dalam bentuk deskriptif untuk memaparkan deskripsi data dengan menggunakan analisis inferensial untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antar variabel penelitian

**E. Sumber Data**

Menurut Sugiyono (2017:137), sumber data dapat dibagi menjadi dua:

- 1) Data primer, yaitu data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.
- 2) Data sekunder, yaitu data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.

**F. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

- 1) Kuisioner (Angket), merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2017:162)
- 2) Wawancara, merupakan teknik pengumpulan data ketika Peneliti melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan jika Peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.

**G. Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan penelitian jenis kuantitatif, di mana tujuan akhir yang ingin dicapai dalam melakukan penelitian pendekatan kuantitatif adalah menguji teori, membangun fakta, menunjukkan

hubungan dan pengaruh serta perbandingan antarvariabel, memberikan deskripsi statistic, menafsir, dan meramalkan hasil. Oleh karena itu, Peneliti akan menggunakan instrument atau angket kuisisioner untuk mengumpulkan data. Instrumen penelitian dimanfaatkan dalam mengukur nilai variabel yang diteliti. Instrumen yang akan digunakan merupakan pernyataan / pertanyaan yang berkaitan dengan indikator-indikator yang dipakai. Untuk memperoleh hasil yang ingin dicapai, maka jawaban instrumen diberi skor. Adapun penjelasan skor jawaban terdapat pada Tabel 3, sebagai berikut :

**Tabel 3.6**  
**Alternatif dan Skor Jawaban**

| No | Alternatif Jawaban        | Skor |
|----|---------------------------|------|
| 1  | Sangat Setuju (SS)        | 5    |
| 2  | Setuju (S)                | 4    |
| 3  | Netral (N)                | 3    |
| 4  | Tidak Setuju (TS)         | 2    |
| 5  | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1    |

Sumber : Syofian (2017:50)

## H. Uji Coba Instrumen (Uji Validitas dan Reliabilitas)

### 1) Uji Validitas

Validitas adalah suatu alat ukuran yang menggambarkan tingkat-tingkat informasi kevalidan atau kesahihan sesuatu instrument. Suatu instrument yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi. Sebaliknya, instrument yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Arikunto (2015 : 211). Penulis dibantu oleh program SPSS Statistiks 20. Rumus



korelasi yang dapat digunakan adalah yang dikemukakan oleh Pearson, yang dikenal dengan rumus produk moment sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(XY) - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\}\{n\Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}} \quad \text{Arikunto (2016:213)}$$

Keterangan :

n = jumlah responden

X = skor variabel (jawaban responden)

Y = skor total dari variabel untuk responden ke-n

$\Sigma X$  = jumlah variabel bebas (kompetensi pegawai dan lingkungan kerja)

$\Sigma Y$  = jumlah variabel terikat (kinerja pegawai)

Menurut Arikunto (2016:13), untuk menafsirkan hasil uji validitas, kriteria yang digunakan adalah :

- a. Apabila perhitungan nilai r lebih besar (>) dari nilai r pada tabel, maka item kuisisioner dinyatakan valid dan dapat dipergunakan.
- b. Apabila perhitungan nilai r lebih kecil (<) dari nilai r pada tabel, maka kuisisioner dinyatakan tidak valid dan tidak dapat dipergunakan.
- c. Nilai tabel r dapat dilihat pada signifikan ( $\alpha$ ) = 5% dan derajat bebas (db) = n-2.

## 2) Uji Reliabilitas

Setelah uji validitas dilakukan, selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Menurut Syofian, (2017:87), reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula. Uji reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan rumus, yaitu :

$$r_{11} = \frac{(k)}{k-1} \frac{(1 - \sum \alpha b^2)}{\alpha t^2} \quad \text{Sofyan (2017:90)}$$

Dimana :

$r_{11}$  = Reliabilitas instrument

$K$  = Banyaknya butir pertanyaan

$\alpha b^2$  = Jumlah varians butir

$\alpha t^2$  = Jumlah varians total

Menurut Sambas dan Maman (2017:47), untuk menafsirkan hasil uji reliabilitas, kriteria yang digunakan adalah :

- a. Apabila perhutungan alpha lebih besar (>) dari nilai tabel r, maka angket dinyatakan reliabel.

- b. Apabila perhitungan alpha lebih kecil ( $<$ ) dari nilai tabel r, maka angket dinyatakan tidak reliabel.
- c. Nilai tabel r dapat dilihat pada signifikan ( $\alpha$ ) = 5% dan derajat bebas (db) =  $n-2$

## I. Uji Asumsi Klasik

Adapun uji yang akan dilakukan adalah uji yang umum, yaitu Uji Normalitas dan Uji Linieritas. Disini peneliti menggunakan bantuan program SPSS 20.

### 1) Uji Normalitas

Menurut Syofian (2017:153), uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji normalitas “*Kolmogorov Smirnov*”. Pengujian normalitas “*Kolmogorov Smirnov*” melalui program SPSS dengan langkah-langkah berikut: *Analyze ->Nonparametric Tests ->Legacy Dialogs ->1-Sample K-S*, masukan total variabel *dependen* dan variabel *independen* ke kotak *Test variable list*, -> Klik *Options* -> pilihan *Descriptive ->Continue ->OK*.

Pada *output*, jika nilai "*Asymp. Sig. (2-tailed)*" baris paling bawah bila signifikan tiap variabel lebih besar dari 0,05, maka uji normalitasnya terpenuhi.

### 2) Uji Linieritas

Menurut Syofian (2017:178), uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah antara variabel tak bebas (Y) dan variabel bebas (X) mempunyai

hubungan linear. Pengujian linearitas melalui program SPSS dengan langkah-langkah : *Analyze ->Compre Means ->Means*, masukan variabel *dependen* ke kotak *dependen list* dan beberapa variabel *independen* ke kotak *independent list*, -> Klik *Options* -> beri tanda centang pada pilihan *test for linierity ->Continue ->OK*.

Pada *output*, jika nilai signifikan *Deviation from Linearity* pada *ANOVA Table* lebih besar dari 0,05, maka hubungan *independen* dan *dependen* bersifat linear dan uji linearitasnya terpenuhi.

## J. Teknik Analisis Data

Menurut Syofian (2017:125), kegiatan analisis data meliputi pengolahan data dan penyajian data, melakukan perhitungan untuk mendeskripsikan data dan melakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik yang dibantu dengan menggunakan progam SPSS 20. Adapun uji statistic pada penelitian ini yaitu uji regresi linear sederhana, uji koefisien korelasi, uji t (parsial), uji koefisien determinasi dan uji F (simultan). Adapun penjelasannya sebagai berikut

### 1) Regresi Linear Sederhana

Regresi linear sederhana digunakan menganalisa hanya untuk satu variabel bebas dan satu variabel terikat. Untuk mencari regresi linear sederhana menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Keterangan :

Y = variabel terikat (kinerja)

X = variabel bebas (Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Reward)

a = Konstanta.

b = Koefisien Regresi.

## 2) Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan dan arah hubungan antara dua variabel. Untuk mencari koefisien korelasi digunakan dengan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

n = jumlah data (responden)

X = variabel bebas

Y = variabel terikat

$\Sigma X$  = jumlah variabel bebas (Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Reward)

$\Sigma Y$  = jumlah variabel terikat (kinerja)

Untuk membantu mengetahui seberapa besar hubungan yang diperoleh, Peneliti menggunakan pedoman untuk memberikan

interpretasi koefisien korelasi yang bersumber dari Sugiyono (2016:257), sebagai berikut:

**Tabel 3.7**

Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi (r)

| Interval Koefisien | Tingkat Hubungan |
|--------------------|------------------|
| 0,00 – 0,199       | Sangat rendah    |
| 0,20 – 0,339       | Rendah           |
| 0,40 – 0,599       | Sedang           |
| 0,60 – 0,799       | Kuat             |
| 0,80 – 1,000       | Sangat kuat      |

Sumber: Sugiyono (2014:184)

### 3) Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui kebenaran pernyataan atau dugaan yang dihipotesiskan. Adapun rumus yang digunakan sebagai berikut :

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

r = Nilai Korelasi

n = Jumlah Sampel.

Uji t pada tingkat kepercayaan atau kebenaran 95% atau signifikan 0,05 dengan ketentuan sebagai berikut :

$H_0 = 0$ , Menunjukkan Gaya Kepemimpinan, kompetensi dan reward tidak memiliki pengaruh secara parsial (satu persatu) terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas...

$H_a \neq 0$ , Menunjukkan Gaya Kepemimpinan, kompetensi dan reward memiliki pengaruh secara parsial (satu persatu) terhadap Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas..

Besarnya nilai dikatakan signifikan jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , ini berarti  $H_0$  tidak diterima dan  $H_a$  diterima dan sebaliknya apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

#### 4) Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda digunakan untuk menganalisa satu variabel terikat dan beberapa variabel bebas. Untuk mencari regresi linear berganda pada penelitian ini menggunakan rumus persamaan sebagai berikut :

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

Keterangan :

Y = kinerja

$X_1$  = Gaya Kepemimpinan

$X_2$  = Kompetensi

$X_3$  = Reward

$a$  = konstanta.

$b_1, b_2, b_3$  = koefisien regresi.

Diuji di tingkat signifikan alpha 0,05

### 5) Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi adalah angka yang menyatakan atau digunakan untuk mengetahui kontribusi atau sumbangan yang diberikan oleh sebuah variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk mencari koefisien determinasi menggunakan rumus sebagai berikut:

$$KD = (r)^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD = koefisien determinasi.

$r$  = koefisien korelasi.

### 6) Uji F (Simultan)

Uji F (simultan) digunakan untuk melihat pengaruh secara bersama-sama antara beberapa variabel bebas dengan variabel terikat, dipenelitian ini uji F digunakan untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, dan Reward terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas., dalam pengujian ini menggunakan rumus sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{(R_{x_1, x_2, x_3, Y})^2 (n - m - 1)}{m(1 - R^2_{x_1, x_2, x_3, Y})}$$

Keterangan :

$R^2$  = koefisien determinasi



$X_1$  = Gaya Kepemimpinan

$X_2$  = Kompetensi

$X_3$  = Reward

Y = kinerja

m = jumlah variabel bebas

n = jumlah responden

Untuk mengetahui besarnya nilai yang diperoleh, dengan ketentuan pengujian uji F, sebagai berikut :

$H_0 = 0$ , Menunjukkan Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, dan Reward tidak memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

$H_a \neq 0$ , Menunjukkan Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, dan Reward memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

Besarnya nilai dikatakan signifikan apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , hal ini berarti  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima dan sebaliknya apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , ini berarti  $H_0$  diterima  $H_a$  ditolak.

## **K. Tempat dan Waktu Penelitian**

### **1) Tempat Penelitian**

Obyek dan lokasi penelitian ini yaitu pada Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawasberalamat di komplek

perkantoran Agro Politan Center Pemerintah Kabupaten Musi Rawas Desa Muara Beliti Baru Kecamatan Muara Beliti.

## 2) Waktu Penelitian

Dan waktu penelitian dilaksanakan dalam waktu 6 bulan dari bulan Oktober 2020 sampai dengan Maret 2021 adalah sebagai tabel berikut ini :

**Tabel 3.3**  
**Rencana Jadwal Kegiatan Penelitian**

| No | Kegiatan   | Waktu Pelaksanaan / Bulan |           |           |           |           |           |
|----|--|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|    |  | Okt. 2020                 | Nop. 2020 | Des. 2020 | Jan. 2021 | Feb. 2021 | Mar. 2021 |
| 1. | Pengajuan Judul                                  | **                        |           |           |           |           |           |
| 2. | Pengajuan Proposal dan Kuisisioner, serta Revisi | **                        | **        | **        |           |           |           |
| 3. | Seminar Proposal                                 |                           |           |           | **        |           |           |
| 4. | Revisi Setelah Seminar Proposal                  |                           |           |           | **        | **        |           |
| 5. | Pengajuan dan Revisi BAB I,II,III                |                           |           |           |           | **        |           |
| 6. | Pengumpulan Data                                 |                           |           |           |           | **        | **        |
| 7. | Pengolahan Data                                  |                           |           |           |           |           | **        |
| 8. | Pengajuan BAB IV dan V                           |                           |           |           |           |           | **        |
| 9. | Ujian Tesis                                      |                           |           |           |           |           | **        |

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini disajikan gambaran data penelitian yang diperoleh dari hasil jawaban responden, proses pengolahan data, dan analisis hasil pengolahan data tersebut. Hasil pengolahan data tersebut selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk analisis dan menjawab hipotesis penelitian yang diajukan. Analisis yang

digunakan adalah *SPSS Versi 24.0* dengan terlebih dahulu melakukan pengujian Validitas dan Reliabilitas.

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas**

Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah dilingkungan Pemerintahan Kabupaten Musi Rawas yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah kabupaten Musi Rawas No 10 Tahun 2016 tentang pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Musi Rawas, Peraturan Bupati Musi Rawas Nomor 62 Tahun 2016 tentang susunan organisasi, tugas dan fungsi Badan Pengelolah Pajak dan Retribusi Daerah kabupaten Musi Rawas.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 24 tahun 1999 dan Undang-undang Nomor 22 tahun 1999, Pemerintah Pusat dan Pemerintah Dearah merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dalam upaya penyelenggaraan pemerintah dan pelayanan publik. Dalam kerangka sistem penyelenggaraan pemerintah sistem pengelolaan keuangan daerah. Keuangan daerah merupakan semua hak dan kewajiban dalam rangka penyelenggaraan pemerintah daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan lain yang berhubungan dengan hak dan kewajiban daerah tersebut dalam kerangka APBD. Tugas dan fungsi Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas yang mana mempunyai Pimpinan setingkat Eselon II, Sekretaris (eselon

III), Kepala Bidang (eselon III), Kasi (eselon IV) dan Staff dan menjalankan tugas pokok sesuai fungsinya masing-masing.

## 4.2 Deskriptif Data Responden

Responden diambil dari Seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas yang menjawab semua pernyataan yang terdapat dalam kuisisioner, sangat dipengaruhi oleh cara pandang dan wawasan responen terhadap masalah-masalah yang dipertanyakan dalam kuisisioner, cara pandang ini sangat erat kaitannya dengan karakteristik per individu responden, karakteristik responden dalam penelitian ini diambil datanya meliputi; jenis kelamin, usia, pendidikan, jabatan dan masa kerja, adapun rincian karakteristik responden per individu tergambar sebagai berikut :

### 4.1. Identitas Responden

Identitas responden yang diungkapkan dalam penelitian ini meliputi: Umur, Jenis Kelamin, dan Tingkat Pendidikan.

Komposisi responden berdasarkan umur dapat digambarkan seperti pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1.**  
**Komposisi Responden Menurut Umur**

| No           | Umur             | Jumlah (Orang) | Persentase (%) |
|--------------|------------------|----------------|----------------|
| 1.           | Dibawah 20 tahun | 0              | 0              |
| 2.           | 21 – 30 tahun    | 1              | 2,23           |
| 3.           | 31 – 40 tahun    | 12             | 28,57          |
| 4.           | 41 – 50 tahun    | 20             | 47,62          |
| 5.           | Diatas 50 tahun  | 9              | 21,43          |
| <b>Total</b> |                  | 42             | 100            |

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, 2021

Tabel 4.1. menunjukkan bahwa sebagian besar responden atau 47,62 persen berumur antara 41-50 tahun dan berumur antara 31-40 tahun ada 28,57 persen atau 12 responden, berumur diatas 50 tahun, ada 21,43 persen atau 9 orang responden, berumur 21-30 tahun terdapat 1 orang atau 2,23 persen.

Komposisi responden menurut jenis kelamin terlihat seperti pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2.**  
**Komposisi Responden Menurut Jenis Kelamin**

| No           | Jenis Kelamin | Jumlah (Orang) | Persentase (%) |
|--------------|---------------|----------------|----------------|
| 1.           | Pria          | 27             | 64,29          |
| 2.           | Wanita        | 15             | 35,71          |
| <b>Total</b> |               | <b>42</b>      | <b>100</b>     |

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, 2021

Tabel 4.2. terlihat bahwa sebagian besar responden atau 64,29 persen adalah pria, sedangkan wanita ada 15 orang responden atau 35,71 persen dari seluruh responden.

Komposisi responden menurut tingkat pendidikan digambarkan seperti pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3.**  
**Komposisi Responden Menurut Tingkat Pendidikan**

| No           | Tingkat Pendidikan | Jumlah (Orang) | Persentase (%) |
|--------------|--------------------|----------------|----------------|
| 1.           | SD                 |                |                |
| 2.           | SLTA               | 5              | 11,9           |
| 3.           | S1                 | 28             | 66,67          |
| 4.           | S2                 | 9              | 21,43          |
| <b>Total</b> |                    | <b>42</b>      | <b>100</b>     |

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian, 2021

Tabel 4.3. menunjukkan bahwa sebagian besar responden atau 66,67 persen memiliki tingkat pendidikan sarjana (S1), ada 21,43 persen atau 9 responden memiliki tingkat pendidikan S2, dan ada 5 responden yang memiliki tingkat pendidikan SLTA.

## **4.2. Uji Persyaratan Analisis**

### **1. Hasil Uji Validitas dan Reabilitas**

Instrumen dikatakan valid jika mampu mengukur apa yang hendak diukur dari variabel yang diteliti. Teknik yang digunakan untuk uji validitas ini adalah *korelasi product moment* dari *Pearson* dengan tingkat kepercayaan 95 % ( $\alpha = 0,05$ ) dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor totalnya. Pengujian tingkat kevalidan dan reliabel kuesioner dilakukan Peneliti dengan menguji coba instrumen penelitian berupa kuisisioner yang diberikan ke 20 orang pegawai di Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kota Lubuklinggau. Jika hasil uji coba tersebut valid dan reliabel, Peneliti dapat meneruskan penelitian terhadap 42 Aparatur Sipil Negara di di Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas. Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS For Windows 22,0.

#### **a) Hasil Uji Validitas**

##### **1) Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)**

**Tabel 4.4 Validitas Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan**

| Butir | r hitung | r tabel | Keterangan          | Hasil Uji |
|-------|----------|---------|---------------------|-----------|
| 1     | 0,868    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 2     | 0,674    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 3     | 0,590    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 4     | 0,920    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 5     | 0,565    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 6     | 0,920    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 7     | 0,868    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 8     | 0,594    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 9     | 0,920    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 10    | 0,590    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 11    | 0,590    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 12    | 0,920    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 13    | 0,461    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 14    | 0,505    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 15    | 0,573    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |

Sumber: Hasil Penelitian Data Tahun 2021

Hasil uji Validitas Variabel Perilaku terdiri dari 15 butir pernyataan diperoleh  $r_{hit}$  terkecil 0,461 pada butir nomor 13 dan  $r_{hit}$  terbesar 0,920 pada butir nomor 4,6,9 dan 12. Artinya nilai  $r_{hit} > r_{tab}$  ( $df=18=0,444$ ) (Dr. Achmad Sani. S; 48:2017) sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir soal variabel Gaya Kepemimpinan (X1) berstatus valid.

## 2) Variabel Kompetensi (X2)

**Tabel 4.5 Validitas Instrumen Variabel Kompetensi**

| Butir | r hitung | r tabel | Keterangan          | Hasil Uji |
|-------|----------|---------|---------------------|-----------|
| 1     | 0,795    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 2     | 0,881    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 3     | 0,751    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 4     | 0,717    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 5     | 0,763    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 6     | 0,569    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |

|    |       |       |                     |       |
|----|-------|-------|---------------------|-------|
| 7  | 0,765 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |
| 8  | 0,687 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |
| 9  | 0,557 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |
| 10 | 0,724 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |
| 11 | 0,805 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |
| 12 | 0,516 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |
| 13 | 0,933 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |
| 14 | 0,567 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |
| 15 | 0,541 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |
| 16 | 0,593 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |
| 17 | 0,497 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |
| 18 | 0,476 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |

Sumber: Hasil Penelitian Data Tahun 2021

Hasil uji Validitas Variabel Kompetensi terdiri dari 18 butir pernyataan diperoleh  $r_{hit}$  terkecil 0,476 pada butir nomor 18 dan  $r_{hit}$  terbesar 0,933 pada butir nomor 13. Artinya nilai  $r_{hit} > r_{tab}$  ( $df=18=0,444$ ) (Dr. Achmad Sani. S; 48:2017) sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir soal variabel Kompetensi (X2) berstatus valid.

### 3) Variabel Reward (X3)

**Tabel 4.6 Validitas Instrumen Variabel Reward**

| Butir | r hitung | r tabel | Keterangan          | Hasil Uji |
|-------|----------|---------|---------------------|-----------|
| 1     | 0,584    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 2     | 0,489    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 3     | 0,939    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 4     | 0,629    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 5     | 0,768    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |



|    |       |       |                     |       |
|----|-------|-------|---------------------|-------|
| 6  | 0,584 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |
| 7  | 0,905 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |
| 8  | 0,584 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |
| 9  | 0,635 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |
| 10 | 0,916 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |
| 11 | 0,818 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |
| 12 | 0,750 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |
| 13 | 0,749 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |
| 14 | 0,558 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |
| 15 | 0,474 | 0,444 | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid |

Sumber: Hasil Penelitian Data Tahun 2021

Hasil uji Validitas Variabel Reward terdiri dari 15 butir pernyataan diperoleh  $r_{hit}$  terkecil 0,474 pada butir nomor 15 dan  $r_{hit}$  terbesar 0,939 pada butir nomor 3. Artinya nilai  $r_{hit} > r_{tab}$  ( $df=18=0,444$ ) (Dr. Achmad Sani. S; 48:2017) sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir soal variabel Reward (X3) berstatus valid.

#### 4) Variabel Kinerja (Y)

**Tabel 4.7 Validitas Instrumen Variabel Kinerja**

| Butir | r hitung | r tabel | Keterangan          | Hasil Uji |
|-------|----------|---------|---------------------|-----------|
| 1     | 0,537    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 2     | 0,629    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 3     | 0,502    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 4     | 0,701    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 5     | 0,529    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 6     | 0,541    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 7     | 0,681    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 8     | 0,800    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 9     | 0,544    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 10    | 0,701    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 11    | 0,467    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 12    | 0,615    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 13    | 0,810    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 14    | 0,734    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |
| 15    | 0,701    | 0,444   | $r_{hit} > r_{tab}$ | valid     |

Sumber: Hasil Penelitian Data Tahun 2021

Hasil uji Validitas Variabel Kinerja terdiri dari 15 butir pernyataan diperoleh  $r_{hit}$  terkecil 0,467 pada butir nomor 11 dan  $r_{hit}$  terbesar 0,800 pada butir nomor 8. Artinya nilai  $r_{hit} > r_{tab}(df=18=0,444)$  (Dr. Achmad Sani. S; 48:2017) sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh butir soal variabel Kinerja (Y) berstatus valid.

### b) Uji Reliabilitas

**Tabel 4.8 Reliabilitas Instrument**

| Variabel                     | Nilai<br>Alpha | Keterangan   | Hasil    |
|------------------------------|----------------|--------------|----------|
| <b>Gaya Kepemimpinan(X1)</b> | 0,915          | Alpha >0,600 | Reliabel |
| <b>Kompetensi(X2)</b>        | 0,922          | Alpha >0,600 | Reliabel |
| <b>Reward (X3)</b>           | 0,920          | Alpha >0,600 | Reliabel |
| <b>Kinerja(Y)</b>            | 0,893          | Alpha >0,600 | Reliabel |

Sumber: Hasil Penelitian Data Tahun 2021

Uji Reliabilitas dilakukan dengan rumus *alpha chronbach*, dimana reliabilitas yang dapat diterima adalah  $>0,60$ . Jika nilai *alpha chronbach*  $> 0,60$  berarti reliabel. Hasil perhitungan menghasilkan nilai *Alpha Cronbach* untuk variabel Gaya Kepemimpinan (X1) sebesar 0,915, variabel Kompetensi (X2) sebesar 0,922; untuk variabel Reward (X3) sebesar 0,920 dan untuk variabel kinerja (Y) adalah 0,893. Perolehan nilai *alpha cronbach* pada semua variabel

lebih besar dari 0,600 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel dalam penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas instrumen.

#### 4.2.1. Hasil Uji Normalitas Data

Salah satu asumsi yang harus terpenuhi dalam analisis regresi adalah datanya mengikuti Komposisi normal, sehingga sebelum dilakukan analisis regresi perlu dilakukan uji normalitas data pada masing-masing variabel, yaitu variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), variabel Kompetensi ( $X_2$ ) variabel Reward ( $X_3$ ) dan variabel Kinerja ( $Y$ ). Dalam uji normalitas data ini dilakukan dengan uji Kolmogorov Smirnov dengan hipotesis sebagai berikut:

$H_0$  : Data berdistribusinormal

$H_1$  : Data tidak berdistribusi normal

Statistik uji Kolmogorov Smirnov dihitung dengan bantuan paket program SPSS dan diperoleh nilai sebagai berikut:

**Tabel 4.9.**  
**Hasil Uji Normalitas Data dengan Uji Kolmogorov-Smirnov**

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  |                | Unstandardized<br>Residual |
|----------------------------------|----------------|----------------------------|
| N                                |                | 42                         |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0000000                   |
|                                  | Std. Deviation | 2.44701583                 |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .096                       |
|                                  | Positive       | .063                       |
|                                  | Negative       | -.096                      |
| Test Statistic                   |                | .096                       |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .200 <sup>c,d</sup>        |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

- c. Lilliefors Significance Correction.
  - d. This is a lower bound of the true significance.
- Sumber: Hasil Olah Data, 2021

Pada hasil uji dari statistik non-parametrik kolmogorovsmirnov menyatakan bahwa Asymp.Sig (2-tailed) sebesar 0.200 sedangkan tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa data yang digunakan adalah data yang berdistribusi normal, karena nilai Asymp.Sig (2-tailed) lebih besar dari 0.05 ( $0.200 > 0.05$ ).

#### 4.2.2. Uji Mutikolineritas

Pengujian Multikolineritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi di temukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen.

Untuk mendeteksi adanya Multikolinearitas, maka dapat dilihat dengan Besaran nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *Tolerance*. Persamaan regresi yang bebas multikolinieritas adalah Mempunyai nilai VIF tidak melebihi angka 10 dan Mempunyai angka tolerance mendekati 1. Untuk hasil pengujian multikolinearitas, dapat dilihat dari tabel 1 berikut.

**Tabel 4.10 Uji Multikolinearitas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized         | t | Sig. | Collinearity Statistics |     |
|-------|-----------------------------|------------|----------------------|---|------|-------------------------|-----|
|       | B                           | Std. Error | Coefficients<br>Beta |   |      | Tolerance               | VIF |

|                   |        |       |      |       |      |      |       |
|-------------------|--------|-------|------|-------|------|------|-------|
| (Constant)        | 11.908 | 7.130 |      | 1.670 | .103 |      |       |
| Gaya Kepemimpinan | .113   | .136  | .094 | .834  | .409 | .714 | 1.400 |
| Kompetensi        | .291   | .061  | .495 | 4.742 | .000 | .826 | 1.210 |
| Reward            | .375   | .073  | .526 | 5.115 | .000 | .852 | 1.174 |

a. Dependent Variable: Kinerja

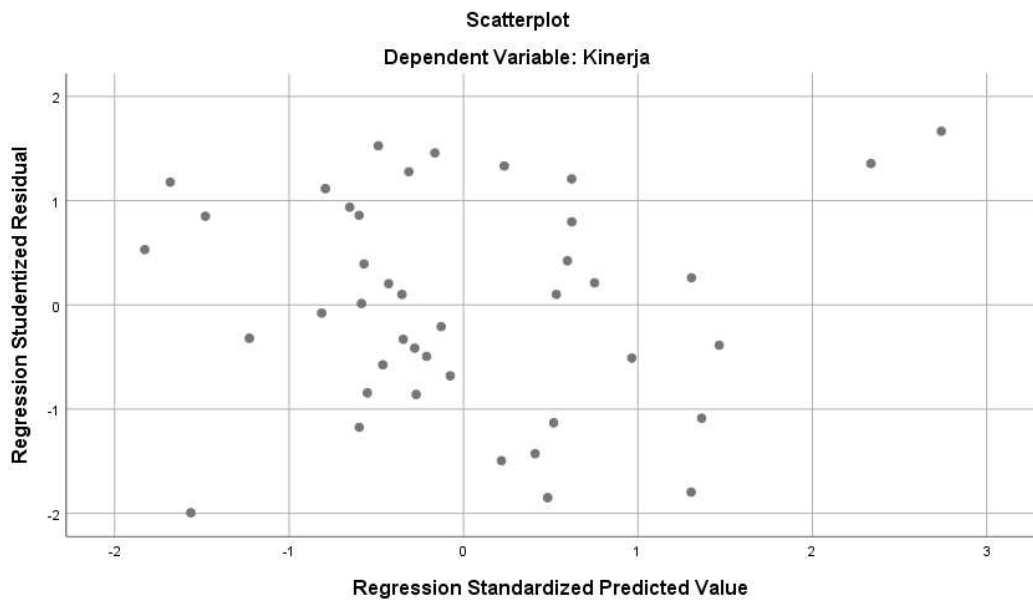
Sumber: Hasil Olah Data, 2021

Pada tabel 4.14 terlihat nilai tolerance berada mendekati angka 1 dan nilai VIF untuk kedua variabel independen tidak melebihi angka 10, maka tidak terdapat masalah multikolinearitas.

### 4.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan, atau yang lain. Bila varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut Homoskedastisitas, sedangkan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

Untuk melihat ada tidaknya masalah heteroskedastisitas dapat dideteksi dengan ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot, apabila ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas. Sedangkan jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 dan sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil dari pengujian heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar 4.1 di bawah ini :



### 4.3. Hasil Penelitian

#### 1.3.1 Analisis Deskriptif

##### 1.3.1.1 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

Deskripsi variabel Gaya Kepemimpinan dijelaskan pada masing-masing indikator yang telah dilakukan penilaian berupa pernyataan sekala sikap oleh responden dari sangat tidak setuju (skor 1) sampai sangat setuju (skor 5). Analisis deskriptif dilakukan untuk mengungkapkan penilaian atau klasifikasi pada masing-masing indikator yang ada pada variabel tersebut. Variabel Gaya Kepemimpinan ada 15 item pernyataan yang diperoleh dari 42 orang responden. Berdasarkan data tersebut di peroleh klasifikasi distribusi frekuensi untuk variabel Gaya Kepemimpinan seperti pada Tabel 4.5.

**Tabel 4.11.**

### Kompensasi Jawaban Responden pada Variabel Gaya Kepemimpinan

| No            | Indikator | Frekuensi Jawaban |          |            |            |            | Skor Empirik | Nilai Maks  | Pencapaian (%) |
|---------------|-----------|-------------------|----------|------------|------------|------------|--------------|-------------|----------------|
|               |           | STS (1)           | TS (2)   | CS (3)     | S (4)      | SS (5)     |              |             |                |
| 1             | A1        | 0                 | 0        | 4          | 26         | 12         | 178          | 210         | 84.76          |
| 2             | A2        | 0                 | 0        | 4          | 22         | 16         | 180          | 210         | 85.71          |
| 3             | A3        | 0                 | 0        | 10         | 25         | 7          | 165          | 210         | 78.57          |
| 4             | A4        | 0                 | 0        | 5          | 21         | 16         | 179          | 210         | 85.23          |
| 5             | A5        | 0                 | 0        | 18         | 19         | 5          | 155          | 210         | 73.80          |
| 6             | A6        | 0                 | 0        | 11         | 22         | 9          | 166          | 210         | 79.04          |
| 7             | A7        | 0                 | 0        | 8          | 27         | 7          | 167          | 210         | 79.52          |
| 8             | A8        | 0                 | 0        | 8          | 22         | 12         | 172          | 210         | 81.90          |
| 9             | A9        | 0                 | 0        | 5          | 25         | 12         | 175          | 210         | 83.33          |
| 10            | A10       | 0                 | 0        | 7          | 24         | 11         | 172          | 210         | 81.90          |
| 11            | A11       | 0                 | 0        | 10         | 26         | 6          | 164          | 210         | 78.09          |
| 12            | A12       | 0                 | 0        | 4          | 23         | 15         | 179          | 210         | 85.23          |
| 13            | A13       | 0                 | 0        | 17         | 19         | 6          | 157          | 210         | 74.76          |
| 14            | A14       | 0                 | 1        | 14         | 22         | 5          | 157          | 210         | 74.76          |
| 15            | A15       | 0                 | 1        | 11         | 23         | 7          | 162          | 210         | 77,14          |
| <b>Jumlah</b> |           | <b>0</b>          | <b>2</b> | <b>136</b> | <b>346</b> | <b>146</b> | <b>2522</b>  | <b>3150</b> | <b>80,06</b>   |

Sumber: Hasil Kuesioner Penelitian, 2021 (diolah)

Ket: STS= Sangat Tidak Setuju, TS=Tidak Setuju, CS=Cukup Setuju, S=Setuju, SS=Sangat Setuju

Berdasarkan Tabel 4.5. menunjukkan bahwa intensitas jawaban responden tertinggi terhadap variabel Gaya Kepemimpinan adalah jawaban setuju (skor 4) dengan jumlah sebanyak 345 kali, sedangkan skor hasil penelitian diperoleh 2522 atau rata-rata tingkat penilaian terhadap variabel Perilaku sebesar 80,06 persen dari skor maksimum variabel. Hal ini berarti bahwa persepsi responden terhadap Gaya Kepemimpinan dalam distribusi relatif cukup baik.

#### 1.3.1.2 Deskripsi Variabel Kompetensi (X<sub>2</sub>)

Deskripsi variabel Kompetensi dijelaskan pada masing-masing indikator yang telah dilakukan penilaian berupa pernyataan skala sikap oleh responden dari sangat tidak setuju (skor 1) sampai sangat setuju (skor 5). Analisis deskriptif dilakukan untuk mengungkapkan penilaian atau klasifikasi pada masing-masing indikator yang ada pada variabel tersebut. Variabel Kompetensi ada 18 item pernyataan yang diperoleh dari 42 orang responden. Berdasarkan data tersebut di peroleh klasifikasi distribusi frekuensi untuk variabel Kompetensi seperti pada Tabel 4.6.

**Tabel 4.12**  
**Kompensasi Jawaban Responden pada Variabel Kompetensi**

| No | Indikator  | Frekuensi Jawaban |        |        |       |        | Skor Empirik | Nilai Maks | Pencapaian (%) |
|----|------------|-------------------|--------|--------|-------|--------|--------------|------------|----------------|
|    |            | STS (1)           | TS (2) | CS (3) | S (4) | SS (5) |              |            |                |
| 1  | <b>B1</b>  | 0                 | 0      | 5      | 27    | 10     | 173          | 210        | 82.38          |
| 2  | <b>B2</b>  | 1                 | 0      | 9      | 21    | 11     | 167          | 210        | 79.52          |
| 3  | <b>B3</b>  | 0                 | 1      | 3      | 24    | 14     | 177          | 210        | 84.28          |
| 4  | <b>B4</b>  | 0                 | 0      | 10     | 21    | 11     | 169          | 210        | 80.47          |
| 5  | <b>B5</b>  | 0                 | 2      | 8      | 25    | 7      | 163          | 210        | 77.61          |
| 6  | <b>B6</b>  | 0                 | 3      | 12     | 21    | 6      | 156          | 210        | 74.28          |
| 7  | <b>B7</b>  | 0                 | 2      | 11     | 20    | 9      | 144          | 210        | 68.57          |
| 8  | <b>B8</b>  | 0                 | 0      | 18     | 16    | 8      | 158          | 210        | 75.23          |
| 9  | <b>B9</b>  | 0                 | 1      | 11     | 20    | 10     | 165          | 210        | 78.57          |
| 10 | <b>B10</b> | 1                 | 2      | 9      | 19    | 11     | 163          | 210        | 77.61          |
| 11 | <b>B11</b> | 2                 | 4      | 17     | 10    | 9      | 146          | 210        | 69.52          |
| 12 | <b>B12</b> | 0                 | 2      | 13     | 19    | 8      | 159          | 210        | 75.71          |
| 13 | <b>B13</b> | 0                 | 1      | 3      | 23    | 15     | 176          | 210        | 83.80          |
| 14 | <b>B14</b> | 2                 | 10     | 13     | 13    | 4      | 133          | 210        | 63.33          |
| 15 | <b>B15</b> | 1                 | 10     | 13     | 14    | 4      | 136          | 210        | 64.76          |
| 16 | <b>B16</b> | 0                 | 0      | 11     | 20    | 11     | 168          | 210        | 80.00          |
| 17 | <b>B17</b> | 0                 | 0      | 12     | 23    | 7      | 163          | 210        | 77.61          |



|               |            |          |           |            |            |            |             |             |              |
|---------------|------------|----------|-----------|------------|------------|------------|-------------|-------------|--------------|
| 18            | <b>B18</b> | 0        | 0         | 10         | 24         | 8          | 166         | 210         | 79.04        |
| <b>Jumlah</b> |            | <b>5</b> | <b>38</b> | <b>188</b> | <b>360</b> | <b>157</b> | <b>2882</b> | <b>3780</b> | <b>76.24</b> |

Sumber: Hasil Kuesioner Penelitian, 2021 (diolah)

Ket: STS= Sangat Tidak Setuju, TS=Tidak Setuju, CS=Cukup Setuju, S=Setuju, SS=Sangat Setuju

Berdasarkan Tabel 4.6. menunjukkan bahwa intensitas jawaban responden tertinggi terhadap variabel Kompetensi adalah jawaban setuju (skor 4) dengan jumlah sebanyak 360 kali, sedangkan skor hasil penelitian diperoleh 2882 atau rata-rata tingkat penilaian terhadap variabel Kompetensi sebesar 76,24 persen dari skor maksimum variabel. Hal ini berarti bahwa persepsi responden terhadap Kompetensi dalam distribusi sudah relatif cukup baik.

### 1.3.1.3 Deskripsi Variabel Reward (X<sub>3</sub>)

Deskripsi variabel Reward dijelaskan pada masing-masing indikator yang telah dilakukan penilaian berupa pernyataan skala sikap oleh responden dari sangat tidak setuju (skor 1) sampai sangat setuju (skor 5). Analisis deskriptif dilakukan untuk mengungkapkan penilaian atau klasifikasi pada masing-masing indikator yang ada pada variabel tersebut. Variabel Reward ada 15 item pernyataan yang diperoleh dari 42 orang responden. Berdasarkan data tersebut di peroleh klasifikasi distribusi frekuensi untuk variabel Reward seperti pada Tabel 4.7.

**Tabel 4.13**  
**Kompensasi Jawaban Responden pada Variabel Reward**

| No | Indikator | Frekuensi Jawaban |        |        |       |        | Skor Empirik | Nilai Maks | Pencapaian (%) |
|----|-----------|-------------------|--------|--------|-------|--------|--------------|------------|----------------|
|    |           | STS (1)           | TS (2) | CS (3) | S (4) | SS (5) |              |            |                |
| 1  | <b>C1</b> | 0                 | 0      | 5      | 27    | 10     | 173          | 210        | 82.38          |
| 2  | <b>C2</b> | 0                 | 3      | 7      | 21    | 11     | 166          | 210        | 79.04          |
| 3  | <b>C3</b> | 0                 | 0      | 6      | 23    | 13     | 175          | 210        | 83.33          |

|               |            |          |           |            |            |            |             |             |              |
|---------------|------------|----------|-----------|------------|------------|------------|-------------|-------------|--------------|
| 4             | <b>C4</b>  | 0        | 3         | 17         | 13         | 9          | 154         | 210         | 73.33        |
| 5             | <b>C5</b>  | 0        | 3         | 18         | 16         | 5          | 149         | 210         | 70.95        |
| 6             | <b>C6</b>  | 1        | 9         | 11         | 18         | 3          | 139         | 210         | 66.19        |
| 7             | <b>C7</b>  | 0        | 0         | 9          | 31         | 2          | 161         | 210         | 76.66        |
| 8             | <b>C8</b>  | 0        | 1         | 10         | 25         | 6          | 162         | 210         | 77.14        |
| 9             | <b>C9</b>  | 0        | 1         | 7          | 27         | 7          | 166         | 210         | 79.04        |
| 10            | <b>C10</b> | 1        | 3         | 12         | 19         | 7          | 154         | 210         | 73.33        |
| 11            | <b>C11</b> | 1        | 11        | 12         | 17         | 1          | 132         | 210         | 62.85        |
| 12            | <b>C12</b> | 0        | 1         | 14         | 23         | 4          | 156         | 210         | 74.28        |
| 13            | <b>C13</b> | 0        | 1         | 11         | 21         | 9          | 164         | 210         | 78.09        |
| 14            | <b>C14</b> | 1        | 3         | 10         | 18         | 10         | 159         | 210         | 75.71        |
| 15            | <b>C15</b> | 0        | 1         | 10         | 25         | 6          | 162         | 210         | 77.14        |
| <b>Jumlah</b> |            | <b>4</b> | <b>40</b> | <b>159</b> | <b>324</b> | <b>103</b> | <b>2372</b> | <b>3150</b> | <b>75.30</b> |

Sumber: Hasil Kuesioner Penelitian, 2021 (diolah)

Ket: STS= Sangat Tidak Setuju, TS=Tidak Setuju, CS=Cukup Setuju, S=Setuju, SS=Sangat Setuju

Berdasarkan Tabel 4.7. menunjukkan bahwa intensitas jawaban responden tertinggi terhadap variabel Reward adalah jawaban setuju (skor 4) dengan jumlah sebanyak 324 kali, sedangkan skor hasil penelitian diperoleh 2372 atau rata-rata tingkat penilaian terhadap variabel Reward sebesar 75,30 persen dari skor maksimum variabel. Hal ini berarti bahwa persepsi responden terhadap Reward dalam distribusi sudah relatif baik.

#### 1.3.1.4 Deskripsi Variabel Kinerja (Y)

Deskripsi variabel Kinerja memilih dapat dijelaskan pada masing-masing indikator yang telah dilakukan penilaian berupa pernyataan skala sikap oleh responden dari sangat tidak setuju (skor 1) sampai sangat setuju (skor 5). Untuk mengukur variabel Kinerja digunakan 15 item pernyataan yang

dijadikan sebagai indikator. Variabel Kinerja ada 15 item pernyataan yang diperoleh dari 42 orang responden. Berdasarkan data tersebut di peroleh klasifikasi distribusi frekuensi untuk variabel Kinerja seperti pada Tabel 4.8.

**Tabel 4.14**  
**Kompensasi Jawaban Responden pada Variabel Layanan**

| No            | Indikator  | Frekuensi Jawaban |          |            |            |            | Skor Empirik | Nilai Maks  | Pencapaian (%) |
|---------------|------------|-------------------|----------|------------|------------|------------|--------------|-------------|----------------|
|               |            | STS (1)           | TS (2)   | CS (3)     | S (4)      | SS (5)     |              |             |                |
| 1             | <b>Y1</b>  | 0                 | 0        | 10         | 25         | 7          | 165          | 210         | 78.57          |
| 2             | <b>Y2</b>  | 0                 | 0        | 9          | 26         | 7          | 166          | 210         | 79.04          |
| 3             | <b>Y3</b>  | 0                 | 0        | 12         | 23         | 7          | 163          | 210         | 77.61          |
| 4             | <b>Y4</b>  | 0                 | 0        | 6          | 25         | 11         | 173          | 210         | 82.38          |
| 5             | <b>Y5</b>  | 0                 | 0        | 10         | 22         | 10         | 168          | 210         | 80.00          |
| 6             | <b>Y6</b>  | 0                 | 0        | 12         | 23         | 7          | 163          | 210         | 77.61          |
| 7             | <b>Y7</b>  | 0                 | 0        | 7          | 28         | 7          | 168          | 210         | 80.00          |
| 8             | <b>Y8</b>  | 0                 | 0        | 2          | 38         | 2          | 168          | 210         | 80.00          |
| 9             | <b>Y9</b>  | 0                 | 0        | 8          | 25         | 9          | 169          | 210         | 80.47          |
| 10            | <b>Y10</b> | 0                 | 0        | 7          | 23         | 12         | 173          | 210         | 82.38          |
| 11            | <b>Y11</b> | 0                 | 0        | 9          | 22         | 11         | 170          | 210         | 80.95          |
| 12            | <b>Y12</b> | 0                 | 2        | 7          | 29         | 4          | 161          | 210         | 76.66          |
| 13            | <b>Y13</b> | 0                 | 1        | 6          | 26         | 9          | 169          | 210         | 80.47          |
| 14            | <b>Y14</b> | 0                 | 1        | 2          | 23         | 16         | 180          | 210         | 85.71          |
| 15            | <b>Y15</b> | 0                 | 0        | 13         | 19         | 10         | 165          | 210         | 78.57          |
| <b>Jumlah</b> |            | <b>0</b>          | <b>4</b> | <b>120</b> | <b>387</b> | <b>129</b> | <b>2521</b>  | <b>3150</b> | <b>80.03</b>   |

Sumber: Hasil Kuesioner Penelitian, 2021 (diolah)

Ket: STS= Sangat Tidak Setuju, TS=Tidak Setuju, CS=Cukup Setuju, S=Setuju, SS=Sangat Setuju

Berdasarkan Tabel 4.8. menunjukkan bahwa intensitas jawaban responden tertinggi terhadap variabel Kinerja memilih jawaban setuju (skor 4) dengan jumlah sebanyak 387 kali, sedangkan skor hasil penelitian diperoleh 2521 atau rata-rata tingkat penilaian terhadap variabel Kinerja sebesar 80.03

persen dari skor maksimum variabel. Hal ini berarti bahwa tingkat Kinerja relatif cukup baik, karena tingkat pencapaiannya lebih dari 70 persen.

#### 1.4 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis statistik yang akan diuji adalah:

1.  $H_0$ : Gaya kepemimpinan, Kompetensi, dan Reward tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.  
 $H_1$ : Gaya kepemimpinan, Kompetensi, dan Reward berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
2.  $H_0$ : Gaya kepemimpinan dan Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.  
 $H_1$ : Gaya kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
3.  $H_0$ : Gaya Kepemimpinan dan Reward tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.  
 $H_1$ : Gaya Kepemimpinan dan Reward berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
4.  $H_0$ : Kompetensi dan Reward tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.  
 $H_1$ : Kompetensi dan Reward berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
5.  $H_0$ : Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.  
 $H_1$ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
6.  $H_0$ : Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.  
 $H_1$ : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

7.  $H_0$ : Reward tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

$H_1$ : Reward berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

Hasil analisis regresi dengan bantuan program *SPSS for Windows* diperoleh rangkuman model seperti pada Tabel 4.9.

**Tabel 4.15**  
**Koefisien Korelasi dan Determinasi**

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

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .811 <sup>a</sup> | .658     | .631              | 2.542                      |

a. Predictors: (Constant), Reward, Kompetensi, Gaya Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai korelasi ganda sebesar 0,811. Nilai tersebut menunjukkan adanya hubungan positif yang erat antara Gaya kepemimpinan, Kompetensi, dan Reward dengan Kinerja. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,658. Hal ini menunjukkan bahwa model tersebut dapat menjelaskan variasi data yang ada sebesar 65,8 persen. Dengan kata lain, besarnya Gaya kepemimpinan, Kompetensi, dan Reward terhadap Kinerja adalah sebesar 65,8 persen.

Pengujian secara simultan dilakukan dengan analisis varians (ANOVA- *Analysis of Variance*) menggunakan statistik uji-F dilakukan untuk menguji hipotesis no 1 sampai dengan nomor 4.

**1. Hipotesis kesatu**

Hasil perhitungan Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Reward berpengaruh signifikan terhadap Kinerja diperoleh hasil seperti pada Tabel 4.10.

**Tabel 4.16**  
**Uji F**

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 472.401        | 3  | 157.467     | 24.373 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 245.503        | 38 | 6.461       |        |                   |
|       | Total      | 717.905        | 41 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Reward, Kompetensi, Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan Tabel 4.10 diperoleh nilai  $F_{\text{hitung}}$  sebesar 24,373 atau nilai  $p\text{-value}$  (Sig.) sebesar 0,000, karena nilai  $p\text{-value} < \alpha$ , maka  $H_0$  **ditolak**. Artinya, pada taraf nyata sebesar 5% dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Reward terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

Jadi, hipotesis yang menyatakan bahwa “tidak ada pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Reward terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.” ditolak, sedangkan hipotesis yang menyatakan bahwa “Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Reward terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.” **diterima**. Hal ini berarti bahwa Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi

Rawas dipengaruhi oleh Gaya kepemimpinan, Kompetensi dan Reward secara bersamaan.

## 2. Hipotesis kedua

Hasil perhitungan Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja diperoleh hasil seperti pada Tabel 4.11.

**Tabel 4.17.**  
**Uji F**

|       |            | ANOVA <sup>a</sup> |    |             |        |                   |
|-------|------------|--------------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model |            | Sum of Squares     | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1     | Regression | 303.345            | 2  | 151.672     | 14.269 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 414.560            | 39 | 10.630      |        |                   |
|       | Total      | 717.905            | 41 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kompetensi, Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan Tabel 4.11 diperoleh nilai  $F_{\text{hitung}}$  sebesar 14,269 atau nilai  $p\text{-value}$  (Sig.) sebesar 0,000, karena nilai  $p\text{-value} < \alpha$ , maka  $H_0$  **ditolak**. Artinya, pada taraf nyata sebesar 5% dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya kepemimpinan dan Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas. Jadi, hipotesis yang menyatakan bahwa “tidak ada pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan, Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi daerah Kabupaten Musi Rawas.” **ditolak**, sedangkan hipotesis yang menyatakan bahwa “ada pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan, Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan

Pengelola Pajak dan Restribusi daerah Kabupaten Musi Rawas.” **diterima**. Hal ini berarti bahwa Kinerja di Badan Pengelola Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi secara bersamaan.

### 3. Hipotesis ketiga

Hasil perhitungan Gaya Kepemimpinan dan Reward berpengaruh signifikan terhadap Kinerja diperoleh hasil seperti pada Tabel 4.12.

**Tabel 4.18.**  
**Uji F**

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 327.099        | 2  | 163.549     | 16.321 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 390.806        | 39 | 10.021      |        |                   |
|       | Total      | 717.905        | 41 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Reward, Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan Tabel 4.12 diperoleh nilai  $F_{\text{hitung}}$  sebesar 16,321 atau nilai  $p\text{-value}$  (Sig.) sebesar 0,000, karena nilai  $p\text{-value} < \alpha$ , maka  $H_0$  **ditolak**. Artinya, pada taraf nyata sebesar 5% dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan, Reward terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelola Pajak dan Restribusi daerah Kabupaten Musi Rawas. Jadi, hipotesis yang menyatakan bahwa “tidak ada pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan dan Reward terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelola Pajak dan Restribusi daerah Kabupaten Musi Rawas.” **ditolak**, sedangkan hipotesis yang menyatakan bahwa “Gaya Kepemimpinan dan Reward berpengaruh signifikan terhadap



Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi daerah Kabupaten Musi Rawas.” **diterima**. Hal ini berarti bahwa Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi daerah Kabupaten Musi Rawas dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan dan Reward secara bersamaan.

#### 4. Hipotesis keempat

Hasil perhitungan Kompetensi, dan Reward berpengaruh signifikan terhadap Kinerja diperoleh hasil seperti pada Tabel 4.13.

**Tabel 4.19.**  
**Uji F**

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 467.904        | 2  | 233.952     | 36.496 | .000 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 250.001        | 39 | 6.410       |        |                   |
|                    | Total      | 717.905        | 41 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Reward, Kompetensi

Berdasarkan Tabel 4.13 diperoleh nilai  $F_{\text{hitung}}$  sebesar 36.496 atau nilai  $p\text{-value}$  (Sig.) sebesar 0,000, karena nilai  $p\text{-value} < \alpha$ , maka  $H_0$  **ditolak**. Artinya, pada taraf nyata sebesar 5% dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kompetensi dan Reward terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi daerah Kabupaten Musi Rawas. Jadi, hipotesis yang menyatakan bahwa “tidak ada pengaruh yang signifikan antara Kompetensi dan Reward terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi daerah Kabupaten Musi Rawas.” **ditolak**, sedangkan hipotesis yang menyatakan

bahwa “Kompetensi dan Reward berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi daerah Kabupaten Musi Rawas.” **diterima**. Hal ini berarti bahwa Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi daerah Kabupaten Musi Rawas dipengaruhi oleh Kompetensi dan Reward secara bersamaan.

Hasil pengujian Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, Reward berpengaruh signifikan terhadap Kinerja, terlihat seperti pada Tabel di bawah. Nilai-nilai koefisien regresi hasil pendugaan dengan metode kuadrat terkecil (*Ordinary Least Square*) dari pengaruh masing-masing faktor atau variabel terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas terlihat seperti pada Tabel 4.14.

**Tabel 4.20.**  
**Koefisien Regresi Berganda**

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized         | t     | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|----------------------|-------|------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Coefficients<br>Beta |       |      |
| 1     | (Constant)        | 11.908                      | 7.130      |                      | 1.670 | .103 |
|       | Gaya Kepemimpinan | .113                        | .136       | .094                 | .834  | .409 |
|       | Kompetensi        | .291                        | .061       | .495                 | 4.742 | .000 |
|       | Reward            | .375                        | .073       | .526                 | 5.115 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan Tabel 4.14. dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

**a). Hipotesis kelima**

Nilai koefisien regresi untuk faktor Gaya Kepemimpinan diperoleh sebesar 0,113 dengan nilai t-hitung sebesar 0,834 dan *p-value* sebesar 0,409. Karena *p-value* > 5%, maka  $H_0$  **diterima**. Artinya dengan kepercayaan sebesar 95% dapat dinyatakan bahwa faktor Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

**b). Hipotesis keenam**

Nilai koefisien regresi untuk faktor Kompetensi diperoleh sebesar 0,291 dengan nilai t-hitung sebesar 4,742 dan *p-value* sebesar 0,000. Karena *p-value* < 5%, maka  $H_0$  **ditolak**. Artinya dengan kepercayaan sebesar 95% dapat dinyatakan bahwa faktor Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

**c). Hipotesis ketujuh**

Nilai koefisien regresi untuk faktor Reward diperoleh sebesar 0,375 dengan nilai t-hitung sebesar 5,115 dan *p-value* sebesar 0,000. Karena *p-value* < 5%, maka  $H_0$  **ditolak**. Artinya dengan kepercayaan sebesar 95% dapat dinyatakan bahwa faktor Reward berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

Berdasarkan analisis di atas dapat disimpulkan bahwa secara simultan Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Reward berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas. Secara parsial terlihat bahwa dari tiga variabel bebas hanya faktor kompetensi dan reward yang berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas. Faktor yang berpengaruh dominan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas adalah faktor Reward, artinya Reward yang semakin tinggi akan meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

#### **4.5. Pembahasan**

Dalam pembahasan ini akan dibahas mengenai uraian dari hasil analisis data yang telah di uji kebenaran hipotesisnya dengan menggunakan program SPSS 25 yakni sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan hipotesis pertama dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Reward terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

Hal ini berarti bahwa Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Rward secara bersamaan.

- 2) Berdasarkan Hipotesis kedua dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan, Kompetensi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas. Hal ini berarti bahwa Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi secara bersamaan.
- 3) Berdasarkan Hipotesis ketiga dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan dan Reward terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas. Hal ini berarti bahwa Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan dan Reward secara bersamaan.
- 4) Berdasarkan Hipotesis keempat dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Kompetensi dan Reward terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas. Hal ini berarti bahwa Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten

Musi Rawas dipengaruhi oleh Kompetensi dan Reward secara bersamaan.

- 5) Berdasarkan Hipotesis kelima dapat dinyatakan bahwa faktor Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.
- 6) Berdasarkan Hipotesis keenam dapat dinyatakan bahwa faktor Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.
- 7) Berdasarkan Hipotesis ketujuh dapat dinyatakan bahwa faktor Reward berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian secara statistik terhadap data penelitian ini Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Reward terhadap

Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja, yang artinya bagaimana gaya kepemimpinan seorang pimpinan di Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah tidak mempengaruhi kinerja pegawai
2. Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja yang berarti bahwa Kompetensi Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas sangat mempengaruhi Kinerja Instansi.
3. Reward berpengaruh terhadap Kinerja artinya bahwa Reward yang diberikan oleh Instansi terhadap Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah mempengaruhi Kinerja Instansi.
4. Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.
5. Gaya Kepemimpinan dan Reward secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.
6. Kompetensi dan Reward secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.
7. Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan Reward secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas.

## Saran

### 1. Saran Untuk Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi

Rawas:

- a) Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa Gaya Kepemimpinan tidak memberikan pengaruh terhadap Kinerja Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas. Yang artinya bahwa bagaimanapun gaya kepemimpinan dari seorang leader atau Kepala Badan tidak mempengaruhi kinerja pegawai hal ini tetap dipertahankan dengan gaya kepemimpinan yang ada dan ditingkatkan lagi untuk dapat meningkatkan lagi kinerja pegawai dilingkungan Badan pengelolah pajak dan restribusi daerah Kabupaten Musi Rawas.
- b) Instansi Memberikan Ruang dan kesempatan kepada aparatur sipil negara di lingkungan Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas untuk mengembangkan diri melalui kesempatan untuk menempuh pendidikan yang lebih tinggi.
- c) Reward yang telah diberikan setiap tahun kepada pegawai lebih ditingkatkan dan diperluas penilaiannya kepada seluruh pegawai sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan yang akan berdampak positif bagi instansi.

### 2. Saran Untuk Penelitian lanjutan

Dalam penelitian lanjutan, penelitian mengenai indikator penyebab kelemahan Kinerja ASN, yang terindikasi dalam latar belakang penelitian ini,



dan belum diteliti di sarankan pada peneliti selanjutnya untuk meneliti variabel-variabel lain yang berkaitan dengan kajian meningkatkan kinerja ASN.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Afifuddin, 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia : Bandung
- Bintoro, M.T, dkk, 2017, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*, Gava Media, Yogyakarta
- Busro, Dr. Muhammad. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenada Media, Jakarta.

- Dewi Untari, 2017, *Pengaruh Displin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai* pada PT. KIE INDONESIA, Tesis, Politeknik Kridatama Bandung Jln. Terusan Borobudur No 1- 4
- Edi Sutrisno. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenadamedia Group, Jakarta
- Emron-Yohny-Imas. 2018 *Manajemen Sumberdaya Manusia* Strategi dan Perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi. Bandung : Alfabeta
- Fahmi Irham. 2015. *Manajemen Teori, Kasus dan Solusi*. Bandung : Alfabeta.
- Hamlan Daly (2015),*Pengaruh kompetensi, disiplin dan kompensasi terhadap Kinerja pegawai badan pemberdayaan perempuan dan Keluarga berencana daerah provinsi sulawesi tengah*, Jurnal Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Tadulako) Volume 3 Nomor 1,
- Hidayat, dkk, (2018) *Analisa Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Moranthe Indonesia Gemilang*. JURNAL ILMIAH ILMU MANAJEMEN , Dosen ProgramStudiMagister Manajemen - UNPAM dan Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen – UNPAM
- Irham Fahmi, 2016, *Manajemen SUMBER Daya Manusia, Teori dan Aplikasi*, Alfabeta, Bandung
- Muhammad Busro 2018, *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenadamedia Group, Jakarta
- Mulyadi, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,: In Media:Bogor
- Riana, dkk (2016), *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di kampung Batu Malakasari Tektona Waterpark Kabupaten Bandung*, *Tourism Scientific Journal* Volume 2, STIEPAR YAPARI, Bandung
- Tim. 2019. *Pedoman Penulisan Tesis*. Lubuklinggau : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Musi Rawas
- WardoyoDewi Tri Wijayati , (2016) *The Influence Of The Discipline And Compensation Against Work Productivity (Study On The Security Services*

*Company, Pt Garuda Milky Artha Surabaya*)1 Management Studies  
Program Faculty of Economics, State University of Surabaya, Indonesia

Wibowo 2017 *Manajemen Kinerja*, Rajagrafindo Persada

Peraturan Menteri KP RI Nomor: 5/PERMEN-KP/2017 Kinerja Pegawai

<https://arvanpradiansyah.com/5-tipe-kepemimpinan-menurut-para-ahli> (jam 21:22)

<https://www.kajianpustaka.com/2019/04/teori-indikator-dan-jenis-gaya-kepemimpinan.html> (jam 21:31)

<https://www.tuw.co.id/artikel/index.php/2017/10/20/5-level-dalam-kepemimpinan/> (21:39)

<https://nindisabrina.wordpress.com/2015/06/04/faktor-faktor-yang-mempengaruhi-kepemimpinan/>

Anita Woolfolk, *Educational Psychologi . . .*, hlm. 310  
<http://e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id/2017>

# LAMPIRAN



# PASCASARJANA UNIVERSITAS BINA INSAN

Jl. Jend Besar H.M Soeharto, KM.13 RT.01 Kel. Lubuk Kupang  
Kec. Lubuklinggau Selatan I Kota Lubuklinggau

## KUESIONER PENELITIAN

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kompetensi dan Reward terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas**

Kepada Yth:

Bapak / Ibu Responden

di-

T e m p a t

Dengan hormat,

Dalam rangka memenuhi tugas tesis pada Pascasarjana Universitas Bina Insan, maka dengan segala kerendahan hati saya sangat menghargai tanggapan Bapak / Ibu terhadap beberapa pernyataan yang tersedia dalam kuesioner ini mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kompetensi dan Reward terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah Kabupaten Musi Rawas”. Pengumpulan data ini semata - mata hanya akan digunakan untuk maksud penyusunan tesis dan akan dijamin kerahasiaannya.

Kesediaan dan kerja sama yang Bapak / Ibu berikan dalam bentuk informasi yang benar dan lengkap akan sangat mendukung keberhasilan penelitian ini. Selain itu jawaban yang Bapak / Ibu berikan juga akan merupakan masukan yang sangat berharga bagi saya.

Akhir kata saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bantuan dan kesediaan Bapak / Ibu yang telah meluangkan waktunya dalam pengisian kuesioner ini.

Lubuklinggau2021

Hormat Saya,

Lidia Aprilianti

## Kuisisioner

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kompetensi dan Reward terhadap Kinerja  
Aparatur Sipil Negara Badan Pengelolah Pajak dan Restribusi Daerah  
Kabupaten Musi Rawas  
2021

### A. Identitas Responden

Jenis Kelamin :  Laki – Laki       Perempuan  
Masa Kerja :  
Umur :  
Pendidikan :  SMA / Sederajat       S1  
    DIII/ Sederajat       S2

### B. Petunjuk Pengisian

1. Mohon bantuan bapak / Ibu untuk menjawab seluruh Pernyataan yang ada dengan jujur
2. Beri jawaban atas Pernyataan berikut ini sesuai dengan pendapat anda. Dengan cara memberi tanda ceklist (√) pada jawaban saudara /i pilih di kolom jawaban yang telah disediakan. Keterangan dari singkatan jawaban adalah :
  - SS : Sangat setuju
  - S : Setuju
  - RR : Ragu – Ragu
  - TS : Tidak Setuju
  - STS : Sangat Tidak Setuju
3. Tidak ada jawaban yang benar atau salah. Bapak / ibu cukup menjawab sesuai yang bapak / ibu alami dan rasakan dalam menjalankan tugasnya. Jawaban bapak / ini dijamin kerahasiaannya. Selamat mengisi kuisisioner.

| <b>VARIABEL GAYA KEPEMIMPINAN</b>  |    |   |    |    |     |
|--|----|---|----|----|-----|
| PERNYATAAN   | SS | S | RR | TS | STS |
| <b>Strategi yang jelas</b>   |    |   |    |    |     |
| Pimpinan memiliki strategi yang jelas dan realistis  |    |   |    |    |     |
| Strategi bisnis dikomunikasikan pimpinan dan penyampaiannya sangat jelas serta diterima pegawai dengan baik          |    |   |    |    |     |
| Saya percaya bahwa tujuan yang ditetapkan pimpinan akan membawa perubahan yang lebih baik                            |    |   |    |    |     |
| <b>Kepedulian</b>  |    |   |    |    |     |
| Pimpinan selalu memberikan perhatian secara personal dan sangat memotivasi kerja saya                                |    |   |    |    |     |
| Pimpinsn selalu peduli terhadap setiap permasalahan yang terjadi pada bawahannya                                     |    |   |    |    |     |
| Pimpinan sangat memperhatikan lingkungan kerja dan saya merasa nyaman dalam bekerja                                  |    |   |    |    |     |
| <b>Merangsang Anggota</b>  |    |   |    |    |     |
| Pimpinan merangsang pegawai untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian dalam usaha meningkatkan kompetensi |    |   |    |    |     |
| Pimpinan merangsang pegawai untuk memiliki tekad dalam menyelesaikan tugas dengan tuntas                             |    |   |    |    |     |
| Pimpinan selalu mengajak seluruh pegawai untuk berorientasi pada kualitas  |    |   |    |    |     |
| <b>Menjaga Kekompakan</b>  |    |   |    |    |     |
| Pimpinan selalu mengajak pegawai untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis                                     |    |   |    |    |     |
| Pimpinan selalu dapat menyelesaikan setiap konflik antar   |    |   |    |    |     |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| pegawai dengan baik  |  |  |  |  |  |
| Pekerjaan diselesaikan dengan tanggung jawab yang dilakukan secara bersama-sama.         |  |  |  |  |  |
| <b>Menghargai Perbedaan</b>  |  |  |  |  |  |
| Pimpinan selalu menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan kearah yang lebih baik |  |  |  |  |  |
| Pimpinan selalu mengajak seluruh pegawainya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan    |  |  |  |  |  |
| Perusahaan memberikan toleransi waktu beribadah kepada seluruh karyawan.                 |  |  |  |  |  |

| <b>VARIABEL KOMPETENSI</b>              |  |    |   |    |    |     |
|---|--|----|---|----|----|-----|
| NO                                      | PERNYATAAN   | SS | S | RR | TS | STS |
| <b>Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)</b>   |  |    |   |    |    |     |
| 1                                       | Saya dapat berpikir kreatif dalam melaksanakan pekerjaan.                          |    |   |    |    |     |
| 2                                       | Diberikan pengarahan metode kerja yang efektif dan efisien                         |    |   |    |    |     |
| 3                                       | Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik |    |   |    |    |     |
| <b>Pemahaman (<i>understanding</i>)</b> |  |    |   |    |    |     |
| 4                                       | Pemahaman yang baik tentang karakteristik pekerjaan                                |    |   |    |    |     |
| 5                                       | Kondisi kerja yang efektif dan efisien   |    |   |    |    |     |
| 6                                       | Saya memahami semua aturan yang berkaitan terhadap pekerjaan dengan baik.          |    |   |    |    |     |
| <b>Nilai (<i>value</i>)</b>             |  |    |   |    |    |     |
| 7                                       | Jujur dalam melakukan pekerjaan  |    |   |    |    |     |
| 8                                       | Adanya keterbukaan dalam bekerja   |    |   |    |    |     |
| 9                                       | Saya mengetahui dan memahami nilai-nilai yang                                      |    |   |    |    |     |



|                                 |   |  |  |  |  |  |
|---------------------------------|---|--|--|--|--|--|
|                                 | dimiliki instansi dengan baik   |  |  |  |  |  |
| <b>Kemampuan (<i>Skill</i>)</b> |   |  |  |  |  |  |
| 10                              | Melakukan pekerjaan sesuai dengan metode kerja yang efektif dan efisien   |  |  |  |  |  |
| 11                              | Mempunyai ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan   |  |  |  |  |  |
| 12                              | Saya memiliki kemampuan berkomunikasi secara baik dengan rekan kerja.   |  |  |  |  |  |
| <b>Sikap (<i>Attitude</i>)</b>  |   |  |  |  |  |  |
| 13                              | Penghasilan mencukupi kebutuhan ekonomi   |  |  |  |  |  |
| 14                              | Kesesuaian antara honor yang diterima dengan pekerjaan yang dijalani  |  |  |  |  |  |
| 15                              | Sikap saya dalam bekerja mematuhi aturan dan norma yang berlaku   |  |  |  |  |  |
| <b>Minat (<i>interest</i>)</b>  |   |  |  |  |  |  |
| 16                              | Melakukan aktivitas kerja sesuai jadwal yang telah ditentukan   |  |  |  |  |  |
| 17                              | Mempunyai semangat kerja terhadap pekerjaan yang dijalankan   |  |  |  |  |  |
| 18                              | Saya mempunyai minat yang tinggi terhadap pekerjaan yang saya lakukan saat ini dan pengembangan karir kedepanya |  |  |  |  |  |

| <b>VARIABEL REWARD</b> |   |    |   |    |    |     |
|------------------------|---|----|---|----|----|-----|
| No                     | PERNYATAAN  | SS | S | RR | TS | STS |
| <b>Uang</b>            |   |    |   |    |    |     |
| 1                      | Ketika saya pensiun negara telah menyiapkan dana pension  |    |   |    |    |     |
| 2                      | Untuk kerja lembur, akan diberikan kompensasi berupa uang |    |   |    |    |     |

|                    |   |  |  |  |  |  |
|--------------------|---|--|--|--|--|--|
|                    | tambahan dari perusahaan/instansi   |  |  |  |  |  |
| 3                  | Perusahaan memberikan imbalan berupa uang tambahan untuk karyawan yang berprestasi/rajin                      |  |  |  |  |  |
| <b>Gaji</b>        |   |  |  |  |  |  |
| 4                  | Gaji yang saya terima dari Instansi sesuai beban pekerjaan saya   |  |  |  |  |  |
| 5                  | Gaji yang diberikan memberikan kepuasan dalam bekerja   |  |  |  |  |  |
| 6                  | Gaji yang diberikan sesuai dengan standar yang ada.   |  |  |  |  |  |
| <b>Bonus</b>       |   |  |  |  |  |  |
| 7                  | Saya mendapatkan tambahan imbalan diluar gaji   |  |  |  |  |  |
| 8                  | Insentif yang diberikan mendorong saya untuk disiplin bekerja   |  |  |  |  |  |
| 9                  | Bonus yang diberikan kepada karyawan yang berkinerja baik akan meningkatkan semangat kerja karyawan yang lain |  |  |  |  |  |
| <b>Penghargaan</b> |   |  |  |  |  |  |
| 10                 | Saya mendapatkan promosi jabatan ketika saya mencapai sasaran   |  |  |  |  |  |
| 11                 | Instansi memberikan reward kepada saya jika saya dapat disiplin dalam bekerja                                 |  |  |  |  |  |
| 12                 | Instansi selalu memberikan penghargaan setiap akhir tahun kepada pegawai yang berkinerja baik                 |  |  |  |  |  |
| <b>Tunjangan</b>   |   |  |  |  |  |  |
| 13                 | Saya mendapatkan tunjangan kinerja maksimal atas kinerja saya setiap bulannya                                 |  |  |  |  |  |
| 14                 | Tunjangan yang diberikan berupa tunjangan kesehatan, keselamatan kerja dan hari raya                          |  |  |  |  |  |
| 15                 | Saya mendapatkan tunjangan kendaraan dinas  |  |  |  |  |  |

|                         |
|-------------------------|
| <b>VARIABEL KINERJA</b> |
|-------------------------|

| NO                     | PERNYATAAN   | SS | S | RR | TS | STS |
|------------------------|--|----|---|----|----|-----|
| <b>Kualitas</b>        |  |    |   |    |    |     |
| 1.                     | Saya selalu mengerjakan tugas sesuai dengan kualitas yang diinginkan instansi                                  |    |   |    |    |     |
| 2.                     | Saya selalu meminimalisir tingkat kesalahan dalam bekerja  |    |   |    |    |     |
| 3.                     | Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat dan teliti                                   |    |   |    |    |     |
| <b>Kuantitas</b>       |  |    |   |    |    |     |
| 4                      | Saya mendapatkan beban kerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.  |    |   |    |    |     |
| 5                      | Saya merasa dapat memenuhi dengan banyaknya beban pekerjaan yang ditetapkan                                    |    |   |    |    |     |
| 6                      | Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan                      |    |   |    |    |     |
| <b>Ketepatan Waktu</b> |  |    |   |    |    |     |
| 7                      | Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu  |    |   |    |    |     |
| 8                      | Saya selalu berusaha mencapai target waktu yang ditetapkan instansi.   |    |   |    |    |     |
| 9                      | Saya taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan                       |    |   |    |    |     |
| <b>Efektifitas</b>     |  |    |   |    |    |     |
| 10                     | Saya mampu mengambil inisiatif untuk menyelesaikan masalah secara efektifitas dari pekerjaan                   |    |   |    |    |     |
| 11                     | Target pekerjaan dan tugas dari instansi dapat anda penuhi dengan baik dan cermat                              |    |   |    |    |     |
| 12                     | Saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien sehingga tidak perlu banyak bertanya kepada atasan |    |   |    |    |     |
| <b>Kemandirian</b>     |  |    |   |    |    |     |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 13 | Saya dapat bekerja secara mandiri  |  |  |  |  |  |
| 14 | Saya memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang saya lakukan.                                  |  |  |  |  |  |
| 15 | Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sendiri dengan baik dan sesuai prosedur yang telah dibuat |  |  |  |  |  |