

**ANALISIS KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI FINANSIAL  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PENGELOLAAN  
PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN PEMALANG**

**SKRIPSI**

Untuk Memenuhi Persyaratan  
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-1  
Program Studi Manajemen



Diajukan Oleh :

**ADIN DWITA WICAKSONO**

**NPM. 181003612011809**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG**

**2024**

**ANALISIS KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI FINANSIAL  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PENGELOLAAN  
PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN PEMALANG**

Yang Dipersiapkan dan disusun oleh

**ADIN DWITA WICAKSONO**  
**NPM. 181003612011809**

Telah disetujui oleh pembimbing

**Pada tanggal Januari 2024**

**Dr. Honorata Ratnawati DP, SE, MM.**  
**Penguji 1**

**Dra. Suparmi, SE., MM.**  
**Pembimbing**

**Dra. Sri Suprapti SE., MM.**  
**Penguji 2**

**Semarang, Januari 2024**  
**Fakultas Ekonomika dan Bisnis**  
**Universitas 17 Agustus 1945 Semarang**  
**Dekan**

**Dra.Nurchayati,SE.MM.Akt.CA**  
**NRP. 111357**

## **HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO**

Orang-orang yang sukses telah belajar membuat diri  
mereka melakukan hal yang harus dikerjakan,  
entah mereka menyukainya atau tidak.

( Aldus Huxley)

Skripsi ini kupersembahkan untuk  
Bapak saya Slamet Tanuji dan ibu saya Partiwi Puji Lestari, kakak laki - laki saya  
Iga Wita Pratama,  
dan seluruh sahabat, teman yang selalu dekat dengan saya tanpa  
terkecuali

Judul : Analisis Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang  
Title : *Analysis of Leadership and Financial Compensation on Employee Performance of the Regional Revenue Management Agency of Pemalang Regency*  
Nama : Adin Dwita Wicaksono  
NPM : 181003612011809

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 62 responden. Adapun variabel dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dan kompensasi finansial sebagai variabel bebas serta kinerja pegawai sebagai variabel terikat. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dengan asumsi klasik. Hasil penelitian secara parsial variabel kepemimpinan dan kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan signifikansi lebih kecil dari pada 0,05 artinya semakin baik kepemimpinan dan kompensasi finansial maka kinerja pegawai akan meningkat.

Kata Kunci : Kinerja Pegawai, Kepemimpinan, Kompensasi Finansial

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadirat Tuhan YME, atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judul : “Analisis Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemasang”

Tujuan penulisan skripsi adalah untuk memenuhi persyaratan guna mencapai derajat sarjana S-1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Mulai perencanaan sampai dengan penyelesaian skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan – bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada Yang Terhormat :

1. Ibu Dra. Nurchayati, SE.,MM.,Akt.,CA selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang
2. Bapak Drs. Galuh Juniarto, SE.MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
3. Ibu Dra. Suparmi, SE., MM., selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar memberikan petunjuk serta bimbingan, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Dr. Honorata Ratnawati DP, SE, MM dan Ibu Dra. Sri Suprapti SE., MM., selaku dosen penguji yang telah memberikan saran serta masukan, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan bekal ilmu, selama penulis kuliah pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan segala bantuan. Akhirnya semoga skripsi ini ada manfaatnya.

**Semarang, Januari 2024**  
**Penulis**

**ADIN DWITA WICAKSONO**

## DAFTAR ISI

|  |       |
|--|-------|
| HALAMAN JUDUL.....   | i     |
| HALAMAN PENGESAHAN.....  | ii    |
| HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO.....                                     | iii   |
| ABSTRAK .....  | iv    |
| KATA PENGANTAR .....   | v     |
| DAFTAR ISI.....  | vi    |
| DAFTAR TABEL.....  | viii  |
| DAFTAR GAMBAR .....  | ix    |
| DAFTAR LAMPIRAN.....   | x     |
| BAB I PENDAHULUAN .....  | I-1   |
| 1.1. Latar Belakang Penelitian .....                                   | I-1   |
| 1.2. Rumusan Masalah .....   | I-4   |
| 1.3. Pertanyaan Penelitian .....                                       | I-5   |
| 1.4. Tujuan Penelitian.....  | I-5   |
| 1.5. Manfaat Penelitian.....   | I-5   |
| 1.5.1. Dari segi teoritis .....  | I-5   |
| 1.5.2. Dari segi praktis.....  | I-6   |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....   | II-1  |
| 2.1. Telaah Teori .....  | II-1  |
| 2.1.1. Kinerja Pegawai .....   | II-1  |
| 2.1.2. Kepemimpinan .....  | II-6  |
| 2.1.3. Kompensasi Finansial.....                                       | II-12 |
| 2.2. Penelitian Terdahulu .....  | II-18 |
| 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Rumusan Hipotesis .....           | II-21 |
| 2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai.....             | II-21 |
| 2.3.2. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja<br>Pegawai ..... | II-21 |
| BAB III METODE PENELITIAN.....   | III-1 |
| 3.1. Populasi dan Sampel .....   | III-1 |
| 3.2. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel .....                 | III-1 |

|   |             |
|---|-------------|
| 3.2.1. Variabel peneliti .....                      | III-1       |
| 3.2.2. Definisi Operasional.....                    | III-2       |
| 3.3. Metode Pengumpulan Data .....                  | III-3       |
| 3.4. Pengujian Instrumen Penelitian.....            | III-4       |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b> | <b>IV-1</b> |
| 4.1. Deskripsi Hasil Penelitian .....               | IV-1        |
| 4.1.1. Analisis Deskripsi.....                      | IV-1        |
| 4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian .....          | IV-4        |
| 4.2. Analisis Hasil Penelitian .....                | IV-7        |
| 4.2.1. Analisis Inferensial.....                    | IV-8        |
| 4.2.2. Uji Normalitas .....                         | IV-9        |
| 4.2.3. Uji Asumsi Klasik .....                      | IV-10       |
| 4.2.4. Uji Goodness of Fit (Uji Model ) .....       | IV-11       |
| 4.2.5. Uji Hipotesis.....                           | IV-12       |
| 4.3. Pembahasan.....                                | IV-13       |
| <b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>               | <b>V-1</b>  |
| 5.1. Simpulan.....                                  | V-1         |
| 5.2. Saran.....                                     | V-1         |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b>                               |             |
| <b>LAMPIRAN</b>                                     |             |

## DAFTAR TABEL

| Nomor Tabel  | Halaman |
|--|---------|
| Tabel 1 Hasil Evaluasi Kinerja Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang Tahun 2022 ..... | I-1     |
| Tabel 2 Permasalahan Pegawai Bapenda Kabupaten Pematang .....  | I-2     |
| Tabel 3 <i>Research Gap</i> .....  | I-4     |
| Tabel 4 Ringkasan Penelitian Terdahulu .....   | II-19   |
| Tabel 5 Definisi Operasional .....   | III-3   |
| Tabel 6 Uji Validitas .....  | III-4   |
| Tabel 7 Uji Reliabilitas .....   | III-5   |
| Tabel 8 Distribusi Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....   | IV-1    |
| Tabel 9 Distribusi Responden berdasarkan Usia .....  | IV-2    |
| Tabel 10 Distribusi Responden berdasarkan Pendidikan .....   | IV-2    |
| Tabel 11 Distribusi Responden berdasarkan Jabatan .....  | IV-3    |
| Tabel 12 Distribusi Responden berdasarkan Lama Bekerja .....   | IV-4    |
| Tabel 13 Tanggapan Responden Kinerja Pegawai (Y) .....   | IV-4    |
| Tabel 14 Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....                                     | IV-6    |
| Tabel 15 Tanggapan Responden Mengenai Kompensasi Finansial ( $X_2$ ) .....                             | IV-7    |
| Tabel 16 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....  | IV-8    |
| Tabel 17 Hasil Uji Normalitas .....  | IV-9    |
| Tabel 18 Hasil Uji Multikolinearitas .....   | IV-10   |
| Tabel 19 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....   | IV-10   |
| Tabel 20 Uji Determinasi R <sup>2</sup> .....  | IV-11   |
| Tabel 21 Uji Statistik F .....   | IV-12   |
| Tabel 22 Uji parsial (Uji t) .....   | IV-12   |



## **DAFTAR GAMBAR**

| <b>Nomor Gambar</b>                        | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| Gambar 1 Kerangka Pemikiran Teoritis ..... | II-22          |

## **DAFTAR LAMPIRAN**

### **Nomor Lampiran**

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Lampiran 2. Tabulasi Hasil Jawaban Responden

Lampiran 3. Hasil Pengolahan SPSS 21

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Penelitian

Setiap instansi pasti memerlukan manajemen dalam upaya untuk mencapai tujuan tertentu bagi instansi tersebut. Tidak hanya pada sektor swasta, sektor publik pun juga memerlukan manajemen yang baik agar dapat memberikan pelayanan yang baik pula kepada masyarakat. Maka dari itu, berhasil atau tidaknya suatu instansi dalam mencapai tujuannya tergantung pada keberhasilan dari para individu (sumber daya manusia) instansi itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka masing-masing. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang perlu dikelola dengan baik oleh instansi dan pengelolaan sumber daya manusia harus dilakukan secara profesional agar menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten sehingga dapat meningkatkan kinerja dari individu dan instansi.

Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang merupakan salah satu instansi yang sangat memperhatikan kinerjanya, namun berdasarkan hasil evaluasi kinerja Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang masih belum optimal dalam mencapai target, hal tersebut dapat dilihat melalui hasil evaluasi kinerja sebagai berikut :

**Tabel 1 Hasil Evaluasi Kinerja Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang Tahun 2022**

| No            | Komponen            | Bobot (%)  | Nilai Hasil evaluasi |
|---------------|---------------------|------------|----------------------|
| 1             | Perencanaan Kinerja | 30         | 17,72                |
| 2             | Pengukuran Kinerja  | 25         | 16,56                |
| 3             | Pelaporan Kinerja   | 15         | 9,80                 |
| 4             | Evaluasi Kinerja    | 10         | 3,71                 |
| 5             | Capaian Kinerja     | 20         | 12,47                |
| <b>Jumlah</b> |                     | <b>100</b> | <b>60,26</b>         |
|               |                     |            | <b>B (Baik)</b>      |

Sumber : Bapenda Kabupaten Pemalang Tahun 2022

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang Tahun 2022 menunjukkan hasil evaluasi yang belum optimal, terlihat Bapenda Kabupaten Pemalang hanya memperoleh skor nilai evaluasi 60,26 yang artinya memperoleh nilai B (Baik). Pencapaian yang kurang optimal ini bisa terjadi karena adanya intervensi pemimpin yang kurang tegas dan cenderung abai sehingga menyebabkan pegawai jadi tidak disiplin dan seenaknya sendiri dalam bekerja, selain itu rendahnya kompensasi finansial yang diberikan juga menjadi penyebab motivasi dan semangat kerja pegawai menurun yang berdampak pada hasil kinerja yang tidak maksimal.

Hasil evaluasi kinerja yang belum optimal di Bapenda Kabupaten Pemalang juga didukung dengan hasil *prasurvey* yang dilakukan melalui wawancara pegawai pada tanggal 18 – 22 Desember 2023 di kantor Bapenda Kabupaten Pemalang. Hasil wawancara menunjukkan adanya permasalahan terkait kinerja pegawai di Bapenda Kabupaten Pemalang, berikut disajikan tabel yang menggambarkan hasil *prasurvey* terhadap 15 pegawai Bapenda Kabupaten Pemalang:

**Tabel 2 Permasalahan Pegawai Bapenda Kabupaten Pemalang**

| No           | Permasalahan   | Jumlah    |
|--------------|--|-----------|
| 1            | Cara pandang pimpinan yang kurang objektif dalam penilaian kinerja pegawai   | 2         |
| 2            | Standar kinerja pegawai tidak realistis dan sulit dicapai  | 6         |
| 3            | Tenggat waktu pencapaian kinerja terlalu singkat   | 4         |
| 4            | Pemberian insentif bagi pegawai berprestasi tidak konsisten dan tidak transparan sehingga menimbulkan kecemburuan sosial | 3         |
| <b>Total</b> |  | <b>15</b> |

Sumber : Wawancara mandiri tahun 2023

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa permasalahan yang dihadapi Bapenda Kabupaten Pemalang diantaranya 2 pegawai menjawab cara pandang pimpinan yang kurang objektif dalam penilaian kinerja pegawai, 6 pegawai menjawab standar kinerja pegawai tidak realistis dan sulit dicapai, 4 pegawai menjawab tenggat waktu pencapaian kinerja terlalu singkat, serta 3 pegawai menjawab pemberian insentif bagi pegawai berprestasi tidak konsisten dan tidak transparan sehingga menimbulkan kecemburuan sosial. Berdasarkan hasil

*prasurvey* tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk membangun kinerja pegawai yang baik maka diperlukan dukungan pimpinan dan kompensasi yang sesuai.

Kinerja adalah sejauh mana tingkat keberhasilan instansi dalam mencapai tujuan tertentu dalam periode tertentu. Kinerja bukan hanya menjelaskan tentang hasil pekerjaan, melainkan juga menjelaskan tentang proses pekerjaan berlangsung (Said dan Astutik, 2020). Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja yang sesuai dengan standar yang diinginkan instansi (Sinaga et al., 2022). Informasi tentang tinggi rendahnya kinerja seseorang pegawai tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses panjang, yaitu proses penilaian kerja pegawai. Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial (Karmanto, 2021).

Kepemimpinan adalah pola perilaku yang dimiliki pemimpin dalam mempengaruhi bawahan untuk bertindak sedemikian rupa dalam rangka mencapai tujuan organisasi, kepemimpinan pada dasarnya perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin (Isnawati et al., 2021). Berhasil atau tidaknya seorang pemimpin bergantung pada besar kecilnya dorongan pada bawahan agar menjadi lebih bergairah dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh instansi. Penelitian yang dilakukan Nasution & Ichsan (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun hasil penelitian yang dilakukan Efhendy et al (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kompensasi finansial juga merupakan faktor yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kompensasi finansial adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka (Setyorini et al., 2019). Kompensasi finansial merupakan sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada instansi, tanpa kompensasi finansial yang cukup akan mengurangi kinerja pegawai dan mungkin pegawai akan meninggalkan instansi. Penelitian yang dilakukan Fitria (2020) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai, namun hasil penelitian yang dilakukan Lengkong et al (2022) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. *Research gap* atau kesenjangan riset dalam penelitian ini diungkapkan dengan *evidence gap* atau kesenjangan bukti yaitu temuan atau bukti yang ditemukan dalam riset yang sangat bertentangan dengan kesimpulan atau konsep-konsep atau fakta umum yang sudah diterima. Perbedaan hasil penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3 *Research Gap***

| <b>Hubungan</b>                               | <b>Berpengaruh positif Signifikan</b> | <b>Berpengaruh negatif Tidak Signifikan</b> |
|---|---------------------------------------|---|
| Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai         | Nasution & Ichsan (2021)              | Efhendy et al (2021)                        |
| Kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai | Fitria (2020)                         | Lengkong et al (2022)                       |

Sumber : Disarikan dari berbagai penelitian tahun 2023

Berdasarkan uraian diatas dan inkonsistensi penelitian terdahulu maka perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada objek dan periode penelitian. Objek pada penelitian ini yaitu pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang dan periode penelitian dilakukan pada tahun 2023. Berdasarkan uraian latar belakang di atas peneliti menjadikan judul sebagai berikut: Analisis Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka dapat diketahui permasalahan utama yang terjadi di Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang berkaitan dengan kinerja pegawai yang belum optimal diantaranya karena cara pandang pimpinan yang kurang objektif dalam penilaian kinerja pegawai, standar kinerja pegawai tidak realistis dan sulit dicapai, tenggat waktu pencapaian kinerja terlalu singkat, dan pemberian insentif bagi pegawai berprestasi tidak konsisten dan tidak transparan sehingga menimbulkan kecemburuan sosial.

Perbedaan hasil penelitian terdahulu terkait dengan variabel yang akan diteliti juga menunjukkan hasil yang tidak konsisten, ditemukan bahwa penelitian Nasution & Ichsan (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun hasil penelitian yang dilakukan Efhendy et al (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Fitria (2020) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, namun hasil penelitian yang dilakukan Lengkong et al (2022) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **1.3. Pertanyaan Penelitian**

Mendasarkan pada fenomena tersebut, permasalahan yang akan menjadi dasar dilakukannya penelitian ini dijadikan pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?.
2. Bagaimanakah pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai?.

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini, mendasarkan pada rumusan permasalahan dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai

### **1.5. Manfaat Penelitian**

#### **1.5.1. Dari segi teoritis**

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi media pembelajaran untuk memperdalam pemahaman atas teori, konsep, dan praktek manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kinerja pegawai.
2. Penelitian ini merupakan sarana bagi penulis untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan informasi yang diperoleh selama mengenyam pendidikan di bangku perkuliahan ini, khususnya dalam bidang

manajemen sumber daya manusia serta beberapa aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai, sekaligus dapat membandingkan teori dan praktiknya di dunia nyata sehingga dapat menambah wawasan dan pengalaman sebelum terjun ke dunia kerja di kemudian hari.

#### **1.5.2. Dari segi praktis**

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi dan menjadi bahan pertimbangan oleh Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang Jaya dalam mengelola sumber daya manusia dengan baik, serta dapat menjadi bahan masukan tambahan bagi pegawai dalam menyikapi masalah kinerja.

##### **a. Bagi fakultas / Akademis**

Menambah kepustakaan dalam bidang ilmu pengetahuan dan sebagai bahan referensi peneliti selanjutnya. Dan dapat di gunakan sebagai bahan penelitian lagi di kemudian hari.

##### **b. Bagi peneliti / penulis**

Bagi peneliti bisa menambah wawasan dan pengetahuan terkait dengan hal – hal yang dapat meningkatkan prestasi pegawai dan sebagai bentuk mempersiapkan diri ketika dihadapkan dengan persoalan kinerja pegawai dikemudian hari.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Telaah Teori**

##### **2.1.1. Kinerja Pegawai**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Pengertian kinerja atau *performance* adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi (Safwatullah, 2021). Kinerja merupakan penampilan hasil karya seseorang dalam bentuk kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja pegawai. Tiga hal penting dalam kinerja adalah tujuan, ukuran, dan penilaian (Sose et al., 2020)

Sukmaningsih et al., (2022) mengatakan bahwa Kinerja pegawai (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. pengertian kinerja pegawai menurut Susanti (2022) adalah “hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi”. Adapun pengertian kinerja menurut Chusminah dan Haryati, (2019) adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat ditafsirkan bahwa kinerja pegawai erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

Kinerja adalah hasil kerja nyata secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Dina et al., 2022). Kesuksesan kinerja pegawai tergantung pada keluwesan dan kecerdikan pandangan dalam bekerja sebagaimana terjadinya proses perpindahan masyarakat. Kinerja pegawai sebagai prestasi kerja harus mampu menghasilkan output yang semakin meningkat

kualitasnya, mampu menunjukkan kepada masyarakat berupa pelayanan yang baik, pelaksana tugas semakin baik dan berkembang serta mampu mengikuti dinamika kebutuhan masyarakat yang selalu berubah sesuai dengan kemajuan dan tuntutan zaman (Magfiroh, 2020).

Menghasilkan kinerja yang baik dan berkualitas menurut Idhar, (2022) bahwa untuk meningkatkan kualitas pegawai, pertama meningkatkan kualitas rekrutmen, pelatihan, kondisi sosial, dan kondisi kerja pegawai, mereka membutuhkan pengetahuan yang tepat, keterampilan, karakter pribadi, profesionalitas dan motivasi sesuai dengan tujuan rekrutmen. Pengertian tersebut bahwa untuk meningkatkan kualitas pegawai tergantung pada awal perekrutan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan, perlu juga diperhatikan kondisi sosial dan keadaan pekerjaan para pegawai, sebab mereka membutuhkan/memiliki pengetahuan dan ketrampilan agar pegawai - pegawai memiliki karakter yang baik, profesional, memiliki motivasi sesuai dengan tujuan perusahaan.

Kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan standart yang telah ditentukan oleh organisasi kepada pegawai sesuai dengan job deskriptipnya (Jeanne & Mokat, 2022). Pengertian kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standart keberhasilan yang telah ditentukan oeh instansi kepada pegawai sesuai dengan job, yang diberikan kepada masing-masing pegawai (Putra, 2022). Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Juru, 2020). Kegiatan yang memperbaiki kinerja dari seorang pegawai Marlinda et al (2021) adalah sebagai berikut:

- 1) Perbaikan prestasi kerja.
- 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- 3) Keputusan-keputusan penempatan.
- 4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir.
- 6) Kesempatan kerja yang adil.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil mengungkapkan penilaian kinerja pegawai dilakukan berdasarkan prinsip :

- a. objektif;
- b. terukur;
- c. akuntabel;
- d. partisipatif; dan
- e. transparan.

Target kinerja pegawai menurut Peraturan Pemerintah nomor 30 tahun 2019 meliputi aspek :

- a. Kuantitas, yang dimaksud dengan "kuantitas" yaitu jumlah/ banyaknya keluaran (*output*) dan/atau manfaat (*outcome*) yang harus ada dalam setiap target kinerja.
- b. Kualitas, yang dimaksud dengan "kualitas" yaitu mutu keluaran dan/atau mutu manfaat dan tidak selalu harus ada dalam target kinerja, disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.
- c. Waktu, yang dimaksud dengan "waktu" yaitu standar waktu yang digunakan untuk menyelesaikan kegiatan dan tidak selalu harus ada dalam target kinerja, disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.
- d. Biaya, yang dimaksud dengan "biaya" yaitu dana yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan dan tidak selalu harus ada dalam target kinerja, disesuaikan jenis dan karakteristik kegiatan yang dilaksanakan.

Liana (2019) menjelaskan aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

- 1) Aspek kuantitatif meliputi:
  - a) Proses kerja dan kondisi pekerjaan
  - b) Waktu yang digunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
  - c) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
  - d) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

2) Aspek kualitatif meliputi:

- a) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- b) Tingkat kemampuan dalam bekerja
- c) Kemampuan Menganalisis data, menggunakan mesin.
- d) Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Menurut Wildan & Sa'adah (2021) terdapat beberapa manfaat dari pada kinerja tersebut, yaitu:

- a. Peningkatan prestasi, dengan adanya penilaian baik manajer maupun pegawai memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
- b. Kesempatan kerja yang adil, adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin pegawai untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.
- c. Kebutuhan Peatihan dan Pengembangan, melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi pegawai yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian Kompensasi, penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil kepuasan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.
- e. Keputusan Promosi dan Demosi, hasil penilaian prestasi kerja terhadap pegawai dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan pegawai yang prestasi kerjanya kurang baik.

Menurut Pramadeka et al (2021) penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta untuk menegakan perilaku yang semestinya yang diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta memberikan penghargaan baik bersifat intristik maupun antristik. Ada beberapa alasan untuk penilaian kinerja:

- 1) Penilaian memberikan informasi tentang dilakukannya promosi dan penetapan gaji.
- 2) Penilaian memberikan suatu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau yang berhubungan dengan kinerja bawahan.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dapat diukur dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kuantitas (jumlah) pekerjaan yang dapat diselesaikan, ketepatan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, dan efektifitas pegawai menggunakan sumber daya organisasi.

#### **2.1.1.2. Indikator Kinerja Pegawai**

Fitria et al (2022) kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya atau hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari instansi. Indikator yang digunakan untuk variabel kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil yaitu:

1. Spesifik
2. Terukur
3. Realistis
4. Memiliki batas waktu pencapaian
5. Menyesuaikan kondisi internal dan eksternal

Definisi kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah pencapaian hasil kerja individu pegawai yang spesifik, terukur, realistis, dan memiliki batas waktu pencapaian tertentu dengan memperhatikan kemampuan internal pegawai serta adaptasi terhadap tuntutan eksternal organisasi, sedangkan indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Spesifik
2. Terukur
3. Realistis
4. Memiliki batas waktu pencapaian
5. Menyesuaikan kondisi internal dan eksternal

## **2.1.2. Kepemimpinan**

### **2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan**

Asnora, (2019) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pegawai. Salsabila et al., (2022) kepemimpinan didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Putri, (2021) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerjasama sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Duryat, (2021) kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Jasin dan Pane, (2021) kepemimpinan adalah suatu teknik atau cara bagaimana mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengendalikan bawahan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Sembiring, (2019) kepemimpinan adalah cara yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran organisasi.

Kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas pemimpin. Menurut Yusnita & Aslami (2022) kepemimpinan ialah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Menurut Wilhelmina et al (2023) kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.

Menurut Permadi & Usadi (2022) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Fika et al (2023) kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk memengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk memengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda. Fika et al (2023) kepemimpinan adalah suatu aktivitas memengaruhi dengan kemampuan untuk meyakinkan orang lain guna mengarahkan dalam proses mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini di sebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain : macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi, jumlah anggota kelompok (Asnawati et al., 2023).

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Menurut Hapsari (2023) fungsi pemimpin dalam organisasi dapat di kelompokkan menjadi empat, yaitu:

- (1) Perencanaan;
- (2) Pengorganisasian;
- (3) Penggerakan; dan
- (4) Pengendalian.

Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompok dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama yang produktif, dan dalam keadaan yang bagaimana pun yang dihadapi kelompok.

Menurut Cipta (2023) tugas utama pemimpin adalah:

- (1) Memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok;
- (2) Mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok; dan

(3) Merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok.

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak diluar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuan.

Menurut Cipta (2023) peranan tersebut dapat di kategorikan dalam tiga bentuk, yaitu:

#### 1. Peranan yang Bersifat Interpersonal

Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh seorang manajer ialah keterampilan insani. Keterampilan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan tetapi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah *stakeholder*, didalam dan luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran interpersonal yang menampakkan diri.

#### 2. Peranan yang Bersifat Informasional

Informasi merupakan aset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena di masa yang akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang muthakir, lengkap dan dapat di percaya karena diolah dengan baik.

#### 3. Peranan Pengambilan keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu sebagai berikut: (1) sebagai interpreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi; (2) peredam gangguan, kesedian memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang tidak dapat ditangani; (3) pembagi sumber dana dan daya, wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya.



Tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak, dalam menjalankan tugas-tugas tersebut seorang pemimpin harus bijaksana dan bertanggung jawab dalam melaksanakannya. Menurut Nugraha et al (2022) akan diuraikan beberapa tugas-tugas penting saja, antara lain:

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

Seorang pemimpin pada peringkat mana pun 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 mana pun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinnya. Suatu rencana yang akan disuse biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan.

4. Mengambil Keputusan

Di antara seluruh tugas yang akan disandang oleh MSDM, maka yang mungkin terberak adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat di tentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, di saat-saat amat krisis.

5. Medelegasikan Wewenang

Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasian sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya.

Berdasarkan tugas-tugas seorang pemimpin dapat dilihat dari penerapan fungsi-fungsi yang dimiliki. Menurut Alamsyah et al (2023) fungsi-fungsi pemimpin terdiri dari:

#### 1. Pengatur

Pemimpin bertugas untuk membuat segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan agar berlangsung dengan teratur, tertib, baik.

#### 2. Pelindung

Sebagai aturan pada bawahannya, pemimpin harus mampu meyakinkan dan memberi rasa aman dan nyaman bagi bawahannya.

#### 3. Pemelihara

Pemimpin akan berusaha untuk mempertahankan keberadaan dan keterlibatan bawahannya untuk terus bekerja di dalam organisasi.

#### 4. Pembaharu

Untuk biasa mencapai organisasi dengan baik, fungsi lain yang harus dimiliki seseorang pemimpin adalah fungsi pembaharu yang mencakup:

- a) Perencanaan, dilakukan agar penyusunan dan pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan baik.
- b) Pemimpin yang harus arif dan bijaksana dengan tidak bertahan pada kebiasaan-kebiasaan yang sering dilakukannya, tetapi bersedia menerima saran dan kritik bawahan.
- c) Pemimpin mendorong agar situasi dan keadaan, beserta lingkungan kerja serta berbagai perangkat pekerjaan harus disesuaikan dengan perkembangan yang sedang terjadi di luar.

#### 5. Pengawas

Pengawas yang dilakukan pemimpin bertujuan mengawal pelaksanaan pekerjaan dan kinerja para bawahannya.

Dari pengertian diatas kepemimpinan didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan memengaruhi tingkah laku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### 2.1.2.2. Indikator Kepemimpinan

Sadewa, (2021) menyatakan kepemimpinan adalah pola perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan untuk bertindak sedemikian rupa dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Indikator yang digunakan untuk variabel kepemimpinan adalah:

#### 1. Keputusan

Keputusan sebagai hasil pemecahan dari pimpinan terhadap suatu masalah yang dihadapi dengan tegas.

#### 2. Cara pandang

Cara pandang adalah kerangka konseptual, perangkat asumsi, perangkat nilai dan perangkat gagasan yang mempengaruhi persepsi seseorang sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi tindakan seseorang dalam situasi tertentu.

#### 3. Mengkomunikasikan tujuan

Mengkomunikasikan tujuan merupakan bagian dari fungsi *planning* atau perencanaan dan merupakan langkah awal fungsi manajemen. Mengkomunikasikan tujuan adalah cara menyampaikan tujuan oleh pimpinan pada bawahan dengan cara langsung ataupun tidak langsung.

#### 4. Penghargaan.

Terdapat tiga jenis *reward* atau insentif, yaitu *financial incentive*, *non-financial incentive*, dan *social incentive*.

##### a. Insentif Finansial

*Insentif Finansial (Financial Incentive)* adalah berupa bonus, komisi, atau pembayaran yang ditangguhkan.

##### b. Insentif Non-Finansial

*Insentif Non-Finansial (Non-Financial Incentive)* adalah berbentuk tersedianya hiburan, pendidikan dan latihan, penghargaan berupa pujian atau pengakuan atas hasil kerja yang baik, terjaminnya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

c. Insentif Sosial

Jenis insentif (*Social Incentive*) adalah cenderung pada keadaan dan sikap dari rekan-rekan kerja.

Definisi kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk bertindak dalam rangka mencapai tujuan organisasi, sedangkan indikator yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Keputusan
2. Cara pandang
3. Mengkomunikasikan tujuan

### **2.1.3. Kompensasi Finansial**

#### **2.1.3.1. Pengertian Kompensasi Finansial**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima pegawai sebagai imbalan atas sumbangannya kepada instansi, termasuk didalamnya adalah gaji, pemberian tunjangan, fasilitas-fasilitas yang dapat dinikmati pegawai, baik yang berupa uang maupun bukan (Mardiana dan Paryanti, 2021). Sari et al., (2023) menyatakan bahwa, kompensasi adalah total dari seluruh imbalan yang diterima para pegawai sebagai ganti layanan mereka. Bentuk-bentuk kompensasi meliputi kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan), dan kompensasi nonfinansial. Marlinda et al., (2021) kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapata berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya, seperti : tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain. Jadi secara umum kompensasi adalah imbalan atau balas jasa yang diterima oleh pegawai atas pengorbanan yang sudah diberikan kepada instansi. Kompensasi ini bisa meliputi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (Sari et al., 2023)

Niraini et al., (2022) kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk uang atau jasa yang mereka sumbangkan pada instansi. Kusmana dan Iskandar, (2019) kompensasi finansial langsung terdiri dari pembayaran yang diterima oleh seorang pegawai dalam bentuk upah, gaji, bonus,

dan komisi. Kompensasi finansial tidak langsung disebut pula *benefits* dan meliputi seluruh *rewards* finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi finansial dibagi menjadi kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung (Sari et al., 2023).

#### 1. Kompensasi Finansial Langsung

Kompensasi finansial langsung adalah terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus. kompensasi finansial langsung adalah kompensasi yang dibayarkan secara langsung baik dalam bentuk gaji pokok (*base payment*) maupun berdasarkan kinerja (bonus dan insentif).

#### 2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Kompensasi finansial tidak langsung adalah meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi finansial tidak langsung disebut juga dengan tunjangan, yaitu imbalan tidak langsung yang diberikan kepada pegawai sebagai anggota organisasi seperti asuransi, jaminan kesehatan, pembayaran waktu tidak bekerja dan pensiun.

Bagi organisasi atau perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan pegawainya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai, bahkan dapat menyebabkan pegawai yang potensial keluar dari perusahaan. Jadi dapat dikatakan bahwa kompensasi (gaji dan upah) akan mempengaruhi *performance* pegawai. Dalam bentuk-bentuk usaha pada umumnya yang dimaksudkan dengan upah adalah pengganti jasa bagi tenaga kerja yang melaksanakan tugas-tugas dalam perusahaan yang sifatnya tidak tetap. Sedangkan gaji dipergunakan sebagai pengganti jasa bagi tenaga kerja yang bersifat tetap.

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada pegawai, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi pegawai dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan pegawai. Menurut Oktaviana et al (2021) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Sedangkan menurut Ibrahim et al (2023) mendefinisikan Kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para pegawai sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para pegawai sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Menurut Siska et al (2023) menyatakan bahwa kompensasi adalah kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja.

Menurut Setyo (2019) kompensasi finansial dapat didefinisikan sebagai berikut:

- a. Kompensasi finansial langsung dimana terdiri dari bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi
- b. Kompensasi finansial tidak langsung sebagai tunjangan, yang meliputi semua imbalan finansial yang tidak mencakup dalam kompensasi finansial langsung

Kompensasi finansial menurut Prahendratno et al (2023) adalah kompensasi yang diterima dalam bentuk uang dan dapat diuangkan, yang terdiri dari kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi finansial merupakan kompensasi yang paling banyak dipertimbangkan oleh pegawai dalam memilih sebuah pekerjaan. Apabila kompensasi finansial yang berupa gaji, bonus, dan tunjangan yang diterima ternyata tidak sesuai dengan harapan, maka hal ini akan menimbulkan ketidakpuasan dalam diri pegawai. Salah satu hal yang mungkin terjadi adalah menurunnya motivasi dan kepuasan kerja pegawai tersebut dan pegawai menjadi malas melakukan tugas-tugas yang diberikan atasan. Menurut Syurgandi et al (2022) kompensasi finansial terdiri dari :

a. Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.

b. Tunjangan

Tunjangan adalah imbalan tidak langsung yang diberikan kepada pegawai, biasanya mencakup asuransi kesehatan, cuti, pensiun, rencana pendidikan, dan rabat untuk produk-produk perusahaan.

c. Insentif

Insentif adalah imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

Sari et al (2023) menggolongkan kompensasi tidak langsung menjadi beberapa bagian yaitu:

1. Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*time-off benefit*), meliputi:

- a) Istirahat *on the job*, terdiri dari:
- b) Periode Istirahat
- c) Periode makan
- d) Periode waktu cuti
- e) Hari-hari sakit
- f) Liburan dan cuti
- g) Alasan lain, misal kehamilan, kecelakaan, upacara pemakaman.

2. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya, meliputi:

- a) Jaminan pembayaran upah dalam jumlah tertentu selama suatu periode
- b) Rencana-rencana pension
- c) Tunjangan hari tua
- d) Tunjangan pengobatan
- e) Pembentukan koperasi atau yayasan yang mengelola kredit pegawai

3. Program pelayanan pegawai, meliputi:

- a) Rekreasi
- b) Kafetaria
- c) Perumahan
- d) Beasiswa pendidikan

- e) Fasilitas pembelian
- f) Konseling finansial dan legal
- g) Aneka ragam pelayanan lain.

#### 4. Pembayaran kompensasi yang ditetapkan secara legal.

Kompensasi tidak langsung yang digunakan adalah perlindungan ekonomis terhadap bahaya berupa tunjangan kesehatan, bayaran di luar jam kerja (sakit, hari besar, cuti), dan program pelayanan pegawai berupa penyediaan fasilitas-fasilitas (kendaraan, sarana olahraga, sarana peribadatan) dengan alasan ketiga item tersebut sesuai dengan kondisi yang ada dalam perusahaan. Kompensasi tidak langsung diberikan pada pegawai dalam rangka menciptakan kondisi kerja yang menyenangkan, dan memberikan kepuasan pada pegawai sehingga diharapkan pegawai merasa nyaman bekerja dalam perusahaan.

Berikut ini adalah beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pemberian kompensasi terhadap pegawai, yaitu : (Halawa & Oktafiani, 2023)

- a. Kompensasi Harus Dapat Memenuhi Kebutuhan Minimal.
- b. Kompensasi Harus Dapat Meningkatkan.
- c. Kompensasi Harus Dapat Menimbulkan Semangat Dan Kegairahan Kerja.
- d. Kompensasi Harus Adil.
- e. Kompensasi Tidak Boleh Bersifat Statis.
- f. Komposisi Dari Kompensasi Yang Diberikan Sebenarnya.

Dari sekian pengertian yang di kemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu berupa uang atau bukan uang yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai sebagai konsekwensi perusahaan karena telah mempekerjakannya.

#### **2.1.3.2. Indikator Kompensasi Finansial**

Widhayani et al (2022) menyatakan kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi yang dibayarkan kepada pegawai dalam bentuk uang atau jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Indikator yang digunakan untuk variabel kompensasi finansial adalah:



1. Gaji, yaitu bayaran tetap yang diberikan instansi kepada pegawai.
2. Bonus, yaitu bayaran yang dilakukan kepada seseorang karena prestasinya.
3. Tunjangan, yaitu tunjangan keamanan dan kesehatan, tunjangan untuk bayaran pegawai pada saat tidak aktif bekerja, dan tunjangan untuk pelayanan pada pegawai.

Definisi kompensasi finansial yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebuah bentuk balas jasa yang diberikan instansi kepada pegawai dengan bentuk uang meliputi upah, gaji, komisi, dan tunjangan-tunjangan yang lainnya, sedangkan indikator yang digunakan dalam penelitian ini :

1. Gaji
2. Bonus,
3. Tunjangan

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai kinerja pegawai sebelumnya pernah dilakukan oleh beberapa peneliti diantaranya adalah :

Fitria (2020) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Kompensasi Finansial, Kompensasi Nonfinansial Dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Kuantan Singingi” Alat analisis yang digunakan adalah Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Efhendy et al (2021) melakukan penelitian tentang “Pengaruh motivasi, disiplin, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Murung Raya” Alat analisis yang digunakan adalah Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Nasution dan Ichsan, (2021) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Penerapan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karo” Alat analisis yang digunakan adalah Regresi Sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Halim, (2021) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Makassar” Alat analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Adistia dan Verawati, (2022) melakukan penelitian tentang “Analisis Efektivitas Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 (Studi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Magelang)” Alat analisis yang digunakan adalah Regresi Sederhana. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Budhayani dan Yoga, (2022) melakukan penelitian tentang “Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai Honorer Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Tabanan” Alat analisis yang digunakan adalah Regresi Linear Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ringkasan penelitian terdahuludapat di lihat pada table dibawah ini :

**Tabel 4 Ringkasan Penelitian Terdahulu**

| <b>No</b> | <b>Penelitian (peneliti,tahun, judul)</b>  | <b>Variabel</b>                                 | <b>Alat Analisis</b>        | <b>Objek</b>  | <b>Hasil</b>  |
|-----------|--|---|-----------------------------|---|---|
| 1.        | Fitria (2020)<br>Judul : Pengaruh Kompensasi Finansial, Kompensasi Nonfinansial Dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Kuantan Singingi | X : Kompensasi finansial<br>Y : Kinerja Pegawai | Regresi Linier Berganda     | Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Kuantan Singingi | Kompensasi finansial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.   |
| 2.        | Efhendy et al (2021)<br>Judul : Pengaruh motivasi, disiplin, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Murung Raya  | X : Kepemimpinan<br>Y : Kinerja Pegawai         | <i>Partial Least Square</i> | Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Murung Raya                                 | Kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. |
| 3.        | Nasution dan Ihsan (2021)<br>Judul : Pengaruh Penerapan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karo  | X : Kepemimpinan<br>Y : Kinerja Pegawai         | Regresi Sederhana           | Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karo                                | Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai        |

| <b>No</b> | <b>Penelitian (peneliti,tahun, judul)</b>   | <b>Variabel</b>                                 | <b>Alat Analisis</b>     | <b>Objek</b>  | <b>Hasil</b>  |
|-----------|---|---|--------------------------|---|---|
| 4.        | Halim (2021)<br>Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Makassar  | X : Kepemimpinan<br>Y : Kinerja Pegawai         | Regresi Linier Berganda. | Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Makassar     | Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai         |
| 5.        | Adistia dan Verawati (2022)<br>Judul : Analisis Efektivitas Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 (Studi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Magelang) | X : Kepemimpinan<br>Y : Kinerja Pegawai         | Regresi Sederhana        | Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Magelang | Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai         |
| 6.        | Budhayani dan Yoga (2022)<br>Judul : Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai Honorer Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Tabanan                               | X : Kompensasi finansial<br>Y : Kinerja Pegawai | Regresi Linier Berganda  | Pegawai Honorer Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Tabanan  | Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Kompensasi finansial terhadap Kinerja Pegawai |

Sumber : Disarikan dari berbagai jurnal tahun 2023

### **2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Rumusan Hipotesis**

#### **2.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja, untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa, sehingga dapat memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi (Duryat, 2021). Kepemimpinan kaitannya dengan kinerja pegawai yaitu seorang pemimpin yang selalu memberikan motivasi pada pegawainya untuk selalu mengembangkan diri di lingkungan pekerjaan maka kinerja pegawai tersebut akan meningkat.

Penelitian Nasution & Ichsana (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini berarti semakin baik kepemimpinan, maka kinerja pegawai akan semakin baik

**H<sub>1</sub>:** Terdapat pengaruh positif signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

#### **2.3.2. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai**

Kompensasi adalah total dari seluruh imbalan yang diterima para pegawai sebagai ganti layanan mereka. Bentuk-bentuk kompensasi meliputi kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan), dan kompensasi nonfinansial. Marlinda et al (2021) kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya. Keterkaitan kompensasi finansial dengan kinerja pegawai yaitu apabila seorang pegawai diberikan kompensasi finansial berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan yang sesuai dengan pekerjaannya maka kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan akan lebih semangat.

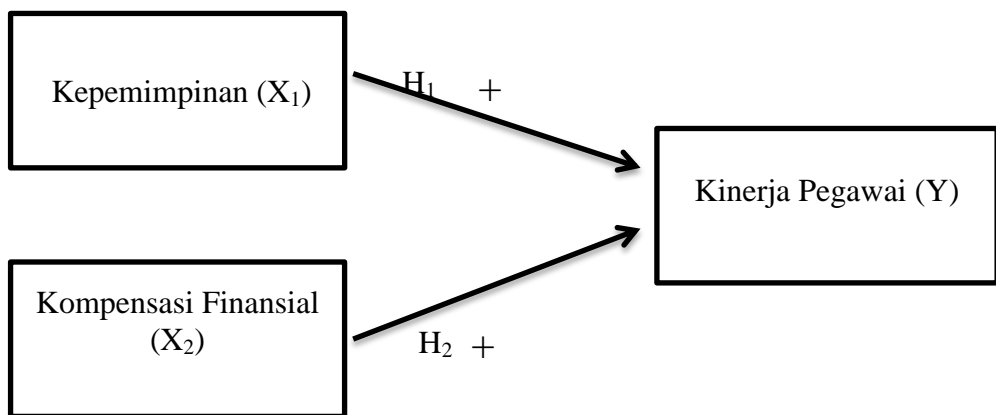
Penelitian Fitria (2020) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. ini berarti semakin tinggi kompensasi finansial yang diberikan pada pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat, maka hipotesis penelitian ini,

**H<sub>2</sub>** : Terdapat pengaruh positif signifikan antara kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:

**Gambar 1 Kerangka Pemikiran Teoritis**

Model Analisis Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek / subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang yang berjumlah 62 orang pegawai, sedangkan sampel penelitian menurut Sugiyono (2017) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh (sensus) yaitu seluruh dari populasi yang ada dijadikan sampel.

#### **3.2. Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel**

##### **3.2.1. Variabel peneliti**

Variabel suatu yang beragam atau variasi. Variabel yang di gunakan dalam penelitian ini dibedakan ke dalam dua kategori, variabel bebas (*Independent variable*) yang di berikan symbol X dan variabel terikat (*Dependent variable*) yang di simbolkan Y.

##### **1. Variabel Terikat / *Dependen* (Y)**

Variabel terikat (variabel *dependen*) adalah variabel yang disebabkan/ dipengaruhi oleh adanya variabel bebas/ variabel independen. Besarnya perubahan pada variabel ini tergantung dari besaran variabel bebas/ Independen. Variabel terikat (variabel *dependen*) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### **1. Kinerja Pegawai (Y)**

Kinerja pegawai adalah pencapaian hasil kerja individu pegawai yang spesifik, terukur, realistis, dan memiliki batas waktu pencapaian tertentu dengan memperhatikan kemampuan internal pegawai serta adaptasi terhadap tuntutan eksternal organisasi. Indikator kinerja pegawai sebagai berikut :

1. Spesifik
2. Terukur
3. Realistis
4. Memiliki batas waktu pencapaian
5. Menyesuaikan kondisi internal dan eksternal

## **2. Variabel Bebas / *Independen* (X)**

Variabel stimulus, predictor, eksogen atau antecedent, yaitu variabel yang mempengaruhi/ menjadi penyebab berubahnya/ timbulnya variabel dependen atau variabel terikat. Variable bebas (variabel *independen* ) dalam penelitian ini adalah :

### **1. Kepemimpinan (X1)**

Kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk bertindak dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Indikator kepemimpinan sebagai berikut :

1. Keputusan
2. Cara pandang
3. Mengkomunikasikan tujuan

### **2. Kompensasi Finansial (X2)**

Kompensasi finansial adalah balas jasa yang diberikan instansi kepada pegawai meliputi upah, gaji, komisi, dan tunjangan-tunjangan yang lainnya.

Indikator kompensasi finansial sebagai berikut :

1. Gaji
2. Bonus,
3. Tunjangan

## **3.2.2. Definisi Operasional**

Operasional variabel adalah penjabaran yang konkret dan terukur dari konsep atau variabel abstrak menjadi langkah-langkah atau indikator yang dapat diamati atau diukur dalam penelitian atau pengamatan. Definisi operasional memberikan petunjuk tentang cara mengukur atau mengamati suatu konsep atau variabel dalam konteks spesifik, memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data yang kongkret dan relevan terkait dengan variabel yang diteliti. Dengan kata



lain, definisi operasional menguraikan apa yang sebenarnya diukur atau diamati untuk menggambarkan suatu konsep atau variabel dalam penelitian atau pengamatan tertentu, berikut definisi operasional yang digunakan pada tiap variabel :

**Tabel 5 Definisi Operasional**

| No | Variabel                               | Definisi Operasional  | Indikator   |
|----|--|---|---|
| 1. | Kinerja Pegawai (Y)                    | Pencapaian hasil kerja individu pegawai yang spesifik, terukur, realistis, dan memiliki batas waktu pencapaian tertentu dengan memperhatikan kemampuan internal pegawai serta adaptasi terhadap tuntutan eksternal organisasi | 1. Spesifik<br>2. Terukur<br>3. Realistis<br>4. Memiliki batas waktu pencapaian<br>5. Menyesuaikan kondisi internal dan eksternal |
| 2. | Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )         | Pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk bertindak dalam rangka mencapai tujuan organisasi  | 1. Keputusan<br>2. Cara pandang<br>3. Mengkomunikasikan tujuan  |
| 3. | Kompensasi finansial (X <sub>2</sub> ) | Balas jasa yang diberikan instansi kepada pegawai meliputi upah, gaji, komisi, dan tunjangan-tunjangan yang lainnya   | 1. Gaji<br>2. Bonus,<br>3. Tunjangan  |

Sumber : Disarikan dari peneliti tahun 2023

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini terdiri data primer dan sekunder

#### 1. Data Primer

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpulan data (Sugiyono, 2017). Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *survey* melalui angket (kuesioner) yang diisi oleh responden, meliputi identitas dan tanggapan responden serta bersedia mengisi dan mengembalikan kuesioner pada rentang waktu satu bulan karena dengan cara ini diperkirakan kuesioner akan lebih tepat sasaran efektif dan efisien. Skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert. Skala Likert merupakan skala yang dipakai untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang/sekelompok orang tentang fenomena social. Skala Likert untuk keperluan analisis kuantitatif memiliki lima tingkat preferensi jawaban masing-masing, skor 1-5 dengan rincian sebagai berikut:

- a. Untuk jawaban “STS” sangat tidak setuju diberi nilai = 1
- b. Untuk jawaban “TS” tidak setuju diberi nilai = 2
- c. Untuk jawaban “CS” cukup setuju diberi nilai = 3
- d. Untuk jawaban “S” setuju diberi nilai = 4
- e. Untuk jawaban “SS” sangat setuju diberi nilai = 5

## 2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2017). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa studi kepustakaan, jurnal, yang dapat diambil melalui sistem *on-line (internet)*, dan data yang terkait dengan kepemimpinan, dan kompensasi finansial dalam pengaruhnya pada kinerja pegawai.

### 3.4. Pengujian Instrumen Penelitian

#### 1. Uji Validitas

Validitas atau kesahihan menunjukkan pada kemampuan suatu instrumen (alat pengukur) mengukur apa yang harus diukur. Hasil suatu instrumen penelitian dikatakan valid, apabila terdapat ketepatan instrumen sebagai alat pengumpul data pada obyek yang diteliti (Ghozali, 2018). Kriteria valid jika  $r_{xy} > r$  tabel pada taraf signifikan 5 % berarti butir soal valid. Bagi butir pertanyaan yang tidak valid akan digugurkan dari daftar pertanyaan. Pada uji validitas ini menggunakan 30 responden, sehingga berdasarkan hal tersebut maka nilai r tabel adalah 0,3610.

**Tabel 6 Uji Validitas**

| Variabel                               | Indikator | r Hitung | r Tabel | Keterangan |
|--|-----------|----------|---------|------------|
| Kinerja Pegawai (Y)                    | Y.1.1     | 0.840    | 0.3610  | Valid      |
|  | Y.1.2     | 0.797    | 0.3610  | Valid      |
|  | Y.1.3     | 0.870    | 0.3610  | Valid      |
|  | Y.1.4     | 0.825    | 0.3610  | Valid      |
|  | Y.1.5     | 0.517    | 0.3610  | Valid      |
| Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )         | X.1.1     | 0.874    | 0.3610  | Valid      |
|  | X.1.2     | 0.918    | 0.3610  | Valid      |
|  | X.1.3     | 0.901    | 0.3610  | Valid      |
| Kompensasi Finansial (X <sub>2</sub> ) | X.2.1     | 0.933    | 0.3610  | Valid      |
|  | X.2.2     | 0.957    | 0.3610  | Valid      |
|  | X.2.3     | 0.842    | 0.3610  | Valid      |

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan uji validitas yaitu membandingkan nilai  $r$  hitung, dibandingkan dengan  $r$  tabel diatas, maka semua item dalam indikator variabel kinerja pegawai, kepemimpinan dan kompensasi finansial adalah valid, karena  $r$  hitung dari semua variabel  $>$  dari  $r$  tabel sehingga dapat dilanjutkan ke proses selanjutnya.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran terhadap aspek yang sama. (Ghozali, 2018) mengungkapkan, reliabilitas adalah istilah untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih. Pengukuran terhadap uji reliabilitas dengan menggunakan teknik *Alfa Cronbach* untuk jenis data interval. Pengambilan keputusan dalam uji ini adalah apabila nilai *Cronbach's Alpha*  $>$  0.60, maka instrumen penelitian dapat dikatakan *reliabel*.

**Tabel 7 Uji Reliabilitas**

| Variabel                               | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|--|------------------|------------|
| Kinerja Pegawai (Y)                    | 0.818            | Reliabel   |
| Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )         | 0.874            | Reliabel   |
| Kompensasi Finansial (X <sub>2</sub> ) | 0.894            | Reliabel   |

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa masing – masing variabel kinerja pegawai, kepemimpinan dan kompensasi finansial diperoleh  $\alpha >$  0,60 maka item pernyataan tersebut bersifat reliabel. Dengan demikian maka hasil reliabilitas terhadap keseluruhan variabel adalah reliabel.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Analisis Deskripsi

Penelitian ini dilakukan pada bulan Januari 2024. Lokasi penelitian ini pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang. Variabel dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai, kepemimpinan dan kompensasi finansial. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang berjumlah 62 pegawai. Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah sampel jenuh (sensus), hasil pendistribusian kuesioner menunjukkan responden menjawab kuesioner secara lengkap berjumlah 62 responden. Deskripsi objek penelitian juga meliputi persebaran data responden berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan. Hasil persebaran data sebagai berikut :

**Tabel 8 Distribusi Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Presentase % |
|---------------|-----------|--------------|
| Laki-laki     | 29        | 46.8         |
| Perempuan     | 33        | 53.2         |
| <b>Jumlah</b> | <b>62</b> | <b>100</b>   |

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah responden laki-laki berjumlah 29 atau 46,8% sedangkan responden perempuan berjumlah 33 atau 53,2%. Hasil data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa responden laki - laki lebih sedikit dari responden perempuan yaitu sebesar 53,2%. Hal ini bisa terjadi karena pelaksanaan administrasi keuangan dan perpajakan daerah memang lebih banyak dipegang oleh pegawai perempuan. Pekerjaan seperti pembukuan, verifikasi data, pelaporan keuangan, dan pelayanan pajak menuntut kerincian dan ketelitian yang mungkin dianggap lebih cocok dengan karakter pekerja perempuan.

**Tabel 9 Distribusi Responden berdasarkan Usia**

| <b>Umur</b>   | <b>Frekuensi</b> | <b>Presentase %</b> |
|---------------|------------------|---------------------|
| < 25 Tahun    | 9                | 14.5                |
| 26-35 Tahun   | 24               | 38.7                |
| 36-45 Tahun   | 18               | 29.1                |
| > 45 Tahun    | 11               | 17.7                |
| <b>Jumlah</b> | <b>62</b>        | <b>100</b>          |

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa responden yang berusia kurang dari 25 tahun ada 9 orang atau 14,5%, kemudian yang memiliki usia 26-35 tahun ada 24 orang atau 38,7%, kemudian yang memiliki usia 36-45 tahun ada 18 orang atau 29,1% dan usia lebih dari 45 tahun ada 11 orang atau 17,7%. Hasil data karakteristik responden berdasarkan umur ini menunjukkan bahwa paling banyak berumur 26-35 tahun berjumlah 38,7%. Hal ini bisa terjadi karena pada usia tersebut dianggap paling produktif dan matang dalam bekerja. Umur 26-35 adalah masa ideal bagi pegawai untuk mengelola administrasi, keuangan, dan perpajakan daerah karena menuntut ketelitian, kecermatan, dan pemikiran analitis yang biasanya sudah dimiliki pegawai berusia ini. Selain itu, pegawai usia 26-35 tahun juga lebih mudah beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi dalam pekerjaan perkantoran.

**Tabel 10 Distribusi Responden berdasarkan Pendidikan**

| <b>Pendidikan</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Prosentase %</b> |
|-------------------|------------------|---------------------|
| SMA               | 6                | 9.7                 |
| D3                | 12               | 19.3                |
| S1                | 35               | 56.5                |
| S2                | 9                | 14.5                |
| <b>Jumlah</b>     | <b>62</b>        | <b>100</b>          |

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa pendidikan responden pada tingkat SMA ada 6 orang atau 9,7%, tingkat D3 ada 12 orang atau 19,3% dan yang berpendidikan S1 ada 35 orang atau 56,5%, serta yang berpendidikan S2 ada 9 orang atau 14,5%. Hasil data karakteristkik responden berdasarkan pendidikan menunjukkan bahwa paling banyak berpendidikan S1 yaitu sebanyak 56,5%. Mayoritas responden berpendidikan S1 karena syarat pendidikan minimum untuk menjadi pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintahan daerah seperti Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah adalah lulusan sarjana S1 sesuai standar kualifikasi akademik yang ditetapkan regulasi kepegawaian.

**Tabel 11 Distribusi Responden berdasarkan Jabatan**

| <b>Jabatan</b>   | <b>Frekuensi</b> | <b>Prosentase %</b> |
|------------------|------------------|---------------------|
| Kepala Bidang    | 4                | 6.5                 |
| Kepala Seksi     | 6                | 9.7                 |
| Pelaksana Teknis | 5                | 8.1                 |
| Pelaksana Staf   | 47               | 75.8                |
| <b>Jumlah</b>    | <b>62</b>        | <b>100</b>          |

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa jabatan responden sebagai Kepala Bidang ada 4 orang atau 6,5%, sebagai Kepala Seksi ada 6 orang atau 9,7%, sebagai Pelaksana Teknis ada 5 orang atau 8,1% dan sebagai Pelaksana Staf ada 47 orang atau 75,8%. Hasil data karakteristkik responden berdasarkan jabatan menunjukkan bahwa paling banyak jabatan pelaksana staf. Mayoritas responden memiliki jabatab staf karena proporsi pegawai pada level staf atau pelaksana memang paling besar di instansi dibandingkan dengan level manajerial seperti kepala bidang atau kepala seksi.

**Tabel 12 Distribusi Responden berdasarkan Lama Bekerja**

| Lama bekerja  | Frekuensi | Prosentase % |
|---------------|-----------|--------------|
| < 1 tahun     | 5         | 8.1          |
| 1 - 5 tahun   | 10        | 16.1         |
| 6 - 10 tahun  | 30        | 48.4         |
| > 10 tahun    | 17        | 27.4         |
| <b>Jumlah</b> | <b>62</b> | <b>100</b>   |

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa lama bekerja responden kurang dari 1 tahun ada 5 orang atau 8,1%, lama bekerja 1 – 5 tahun ada 10 orang atau 16,1% dan lama bekerja 6 – 10 tahun ada 30 orang atau 48,4%, serta lama bekerja lebih dari 10 tahun ada 17 orang atau 27,4%. Hasil data karakteristik responden berdasarkan lama bekerja menunjukkan bahwa paling banyak 6 – 10 tahun yaitu sebanyak 48,4%. Mayoritas responden memiliki lama kerja paling banyak 6 – 10 tahun karena pada rentang waktu tersebut, pegawai cenderung sudah merasa mapan dan memiliki pengalaman yang cukup di instansi sehingga enggan untuk pindah ke tempat lain.

#### 4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian

##### 4.1.2.1. Kinerja Pegawai (Y)

**Tabel 13 Tanggapan Responden Kinerja Pegawai (Y)**

| NO | Indikator                                   | STS |     | TS |      | CS |      | S  |      | SS |      | TOTAL |     |
|----|---|-----|-----|----|------|----|------|----|------|----|------|-------|-----|
|    |   | F   | %   | F  | %    | F  | %    | F  | %    | F  | %    | F     | %   |
| 1  | Spesifik                                    | 0   | 0,0 | 2  | 3,2  | 10 | 16,1 | 37 | 59,7 | 13 | 21,0 | 62    | 100 |
| 2  | Terukur                                     | 0   | 0,0 | 5  | 8,1  | 12 | 19,4 | 40 | 64,5 | 5  | 8,1  | 62    | 100 |
| 3  | Realistis                                   | 0   | 0,0 | 2  | 3,2  | 12 | 19,4 | 31 | 50,0 | 17 | 27,4 | 62    | 100 |
| 4  | Memiliki batas waktu pencapaian             | 0   | 0,0 | 1  | 1,6  | 9  | 14,5 | 37 | 59,7 | 15 | 24,2 | 62    | 100 |
| 5  | Menyesuaikan kondisi internal dan eksternal | 0   | 0,0 | 7  | 11,3 | 15 | 24,2 | 32 | 51,6 | 8  | 12,9 | 62    | 100 |

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan pada sajian tabel diatas dapat diketahui mengenai tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai, sebagai berikut :

- 1) Pada pertanyaan spesifik, sebagian besar responden 59,7 persen menyatakan setuju, sesuai dengan kuesioner bahwa uraian tugas yang diberikan spesifik dan terperinci, artinya bahwa uraian tugas yang diberikan kepada pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang sudah spesifik dan terperinci.
- 2) Pada pertanyaan terukur, sebagian besar responden 64,5 persen menyatakan setuju, sesuai dengan kuesioner bahwa kuantitas hasil kerja responden terukur dan tercatat, artinya bahwa kuantitas hasil kerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang terukur dan tercatat dengan baik.
- 3) Pada pertanyaan realistis, sebagian besar responden 50 persen menyatakan setuju, sesuai dengan kuesioner bahwa target pekerjaan yang diberikan dapat dicapai dengan usaha yang wajar oleh responden, artinya bahwa target pekerjaan yang diberikan kepada pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang secara umum realistis untuk dicapai.
- 4) Pada pertanyaan memiliki batas waktu pencapaian, sebagian besar responden 59,7 persen menyatakan setuju, sesuai dengan kuesioner bahwa batas waktu penyelesaian target sudah ditetapkan dan logis untuk diselesaikan oleh responden, artinya bahwa batas waktu penyelesaian target pekerjaan pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang sudah ditetapkan dengan logis.
- 5) Pada pertanyaan menyesuaikan kondisi internal dan eksternal, sebagian besar responden 51,6 persen menyatakan setuju, sesuai dengan kuesioner bahwa perumusan target menyesuaikan kondisi lingkungan internal maupun eksternal, artinya bahwa perumusan target kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang secara umum menyesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal.



#### 4.1.2.2. Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

**Tabel 14 Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

| N<br>O | Indikator                | STS |     | TS |     | CS |      | S  |      | SS |      | TOTAL |     |
|--------|--------------------------|-----|-----|----|-----|----|------|----|------|----|------|-------|-----|
|        |                          | F   | %   | F  | %   | F  | %    | F  | %    | F  | %    | F     | %   |
| 1      | Keputusan                | 0   | 0,0 | 3  | 4,8 | 13 | 21,0 | 28 | 45,2 | 18 | 29,0 | 62    | 100 |
| 2      | Cara pandang             | 0   | 0,0 | 1  | 1,6 | 15 | 24,2 | 32 | 51,6 | 14 | 22,6 | 62    | 100 |
| 3      | Mengkomunikasikan tujuan | 0   | 0,0 | 1  | 1,6 | 21 | 33,9 | 19 | 30,6 | 21 | 33,9 | 62    | 100 |

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan pada sajian tabel diatas dapat diketahui mengenai tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan, sebagai berikut :

- 1) Pada pertanyaan keputusan, sebagian besar responden 45,2 persen menyatakan setuju, sesuai dengan kuesioner bahwa pimpinan menanyakan pendapat pada bawahan sebelum memutuskan, artinya bahwa pimpinan di Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang cukup sering menanyakan pendapat pada bawahan sebelum memutuskan sesuatu.
- 2) Pada pertanyaan cara pandang, sebagian besar responden 51,6 persen menyatakan setuju, sesuai dengan kuesioner bahwa pimpinan mempengaruhi cara pandang dalam menyelesaikan masalah pekerjaan saya, artinya bahwa pimpinan di Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang dapat membentuk cara pandang bawahan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.
- 3) Pada pertanyaan mengkomunikasikan tujuan, sebagian besar responden 33,9 persen menyatakan sangat setuju, sesuai dengan kuesioner bahwa pimpinan sering mengkomunikasikan tujuan instansi pada bawahan, artinya bahwa pimpinan di Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang sangat rutin mengkomunikasikan tujuan instansi kepada para bawahan.

#### 4.1.2.3. Kompensasi Finansial (X<sub>2</sub>)

**Tabel 15** Tanggapan Responden Mengenai Kompensasi Finansial (X<sub>2</sub>)

| NO | Indikator | STS |     | TS |      | CS |      | S  |      | SS |      | TOTAL |     |
|----|-----------|-----|-----|----|------|----|------|----|------|----|------|-------|-----|
|    |           | F   | %   | F  | %    | F  | %    | F  | %    | F  | %    | F     | %   |
| 1  | Gaji      | 0   | 0,0 | 6  | 9,7  | 13 | 21,0 | 35 | 56,5 | 8  | 12,9 | 62    | 100 |
| 2  | Bonus,    | 1   | 1,6 | 9  | 14,5 | 14 | 22,6 | 33 | 53,2 | 5  | 8,1  | 62    | 100 |
| 3  | Tunjangan | 1   | 1,6 | 4  | 6,5  | 18 | 29,0 | 23 | 37,1 | 16 | 25,8 | 62    | 100 |

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan pada sajian tabel diatas dapat diketahui mengenai tanggapan responden terhadap variabel kompensasi finansial, sebagai berikut :

- 1) Pada pertanyaan gaji, sebagian besar responden 56,5 persen menyatakan setuju, sesuai dengan kuesioner bahwa gaji pokok yang saya terima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan, artinya bahwa gaji pokok yang diterima pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang Jaya telah sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan mereka.
- 2) Pada pertanyaan bonus, sebagian besar responden 53,2 persen menyatakan setuju, sesuai dengan kuesioner bahwa pemberian bonus sudah transparan dan adil, artinya bahwa pemberian bonus bagi pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang Jaya dilakukan secara transparan dan adil.
- 3) Pada pertanyaan tunjangan, sebagian besar responden 37,1 persen menyatakan setuju, sesuai dengan kuesioner bahwa responden memperoleh berbagai tunjangan yang saya butuhkan, seperti THR, pensiun dan tunjangan kesehatan, artinya bahwa pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang Jaya memperoleh berbagai tunjangan yang mereka butuhkan, seperti THR, dana pensiun, dan tunjangan kesehatan.

#### 4.2. Analisis Hasil Penelitian

Analisis yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari suatu variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*) maka penelitian ini menggunakan model regresi berganda dan tingkat signifikan 5 ( $\alpha = 0.05$ ). hasil penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 4.2.1. Analisis Inferensial

Pada penelitian ini menggunakan analisis regresi Berganda. Model regresi berganda bertujuan untuk memprediksi besar variabel dependen dengan menggunakan data variabel independen yang sudah diketahui besarnya. Proses analisis regresi berganda menggunakan software SPSS (*Statistical product and service solution*) 21

**Tabel 16 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |            |                           |       |      |                         |       |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| Model                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|                           | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)              | 4.816                       | 1.425      |                           | 3.380 | .001 |                         |       |
| 1 Kepemimpinan (X1)       | .787                        | .120       | .568                      | 6.553 | .000 | .797                    | 1.254 |
| Kompensasi finansial (X2) | .477                        | .112       | .369                      | 4.254 | .000 | .797                    | 1.254 |

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan hasil regresi maka dapat dilihat persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 0.568X_1 + 0.369X_2$$

Keterangan :

Y : Kinerja Pegawai

b : Koefisien Regresi

X<sub>1</sub> : Kepemimpinan

X<sub>2</sub> : Kompensasi Finansial

Berdasarkan hasil regresi maka dapat dilihat persamaan regresi sebagai berikut :

1. Nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan bernilai positif sebesar 0.568, yang berarti jika variabel kepemimpinan semakin baik, maka nilai kinerja pegawai akan semakin meningkat.
2. Nilai koefisien regresi variabel kompensasi finansial bernilai positif sebesar 0.369, yang berarti jika variabel kompensasi finansial semakin baik, maka nilai kinerja pegawai akan semakin meningkat.

#### 4.2.2. Uji Normalitas

Uji normalitas data menggunakan *test of Normality kolmogorov-Smirnov* dalam program *SPSS 21* (Ghozali, 2018), dasar pengambilan keputusan bisa dilakukan berdasarkan probabilitas (*Asymptotic Significance*), yaitu :

1. Jika *probabilitas* > 0,05 maka distribusi dari model regresi adalah normal
2. Jika Probabilitas < 0,05 maka distribusi dari model regresi adalah tidak normal

**Tabel 17 Hasil Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                  |                      | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------------|-------------------------|
| N                                |                      | 62                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean                 | .0000000                |
|                                  | Std. Deviation       | 1.66611229              |
|                                  | Absolute             | .136                    |
| Most Extreme Differences         | Positive             | .054                    |
|                                  | Negative             | -.136                   |
|                                  | Kolmogorov-Smirnov Z | 1.067                   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                      | .205                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Kolmogorov – Smirnov* sebesar 1,067 dan tingkat signifikan p-value (*asympt.sig*) sebesar 0,205 yang berarti lebih dari 0.05, maka data sudah terdistribusi dengan normal dan layak diuji ke pengujian *parametric* (regresi linier berganda).

### 4.2.3. Uji Asumsi Klasik

#### 4.2.3.1. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan menggunakan *variance inflation factors* (VIF). Jika nilai VIF < 10 atau nilai *tolerance* > 0,10, maka tidak terjadi multikolinieritas.

**Tabel 18 Hasil Uji Multikolinieritas**

| Model |                           | Collinearity Statistics |       |
|-------|---------------------------|-------------------------|-------|
|       |                           | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)                |                         |       |
|       | Kepemimpinan (X1)         | .797                    | 1.254 |
|       | Kompensasi finansial (X2) | .797                    | 1.254 |

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)  
 Sumber : Data Primer diolah, 2023

Hasil pengujian dalam tabel diatas menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas karena semua angka VIF yang dihasilkan memiliki nilai dibawah 10 dan *tolerance value* diatas 0.10.

#### 4.2.3.2. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan *glejer* dari nilai prediksi (sumbu X) dengan nilai residualnya (sumbu Y). Jika nilai sig > 0,05, maka tidak terjadi heterokedastisitas. Jika sig < 0,05, maka terjadi heterokedastisitas.

**Tabel 19 Hasil Uji Heteroskedastisitas**

| Model |                           | Coefficients <sup>a</sup>   |            |                           | t     | Sig. |
|-------|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       |      |
|       |                           | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                | 1.352                       | .749       |                           | 1.805 | .076 |
|       | Kepemimpinan (X1)         | .043                        | .063       | .100                      | .687  | .495 |
|       | Kompensasi finansial (X2) | -.042                       | .059       | -.104                     | -.716 | .477 |

a. Dependent Variable: Res2  
 Sumber : Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa nilai signifikan pada variabel kepemimpinan dan kompensasi finansial lebih dari 0.05 dengan demikian tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi ini. Oleh karena itu, persamaan dalam penelitian ini layak untuk diuji.

#### 4.2.4. Uji Goodness of Fit (Uji Model )

Pada uji *goodness of fit* (Uji Model), langkah pertama yang dilakukan adalah membaca koefisien determinasi, kemudian menilai apakah koefisien determinasi tersebut signifikan atau tidak dengan cara melihat signifikansi F-test. Jika signifikansi F test  $< \alpha = 0.05$  maka model regresi adalah fit sehingga dapat digunakan sebagai alat analisis.

##### 4.2.4.1. Koefisien Determinasi ( R<sup>2</sup> )

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) ditunjukkan dengan nilai adjusted R Square bukan R Square dari model regresi karena R Square bias terhadap jumlah variabel dependen yang dimasukkan ke dalam model, sedangkan adjusted R Square dapat naik turun jika suatu variable *independen* ditambahkan dalam model (Ghozali, 2018).

**Tabel 20 Uji Determinasi R<sup>2</sup>**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                          | .804 <sup>a</sup> | .647     | .635              | 1.694                      |

a. Predictors: (Constant), Kompensasi finansial (X2), Kepemimpinan (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Tabel diatas diperoleh nilai adjusted R Square sebesar 0,635 atau sama dengan 63,5%. Artinya kepemimpinan dan kompensasi finansial mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 63,5%, sedangkan sisanya 36,5% dipengaruhi oleh variabel lain, yang tidak penulis sebutkan dalam penelitian ini.

#### 4.2.4.2. Uji Statistik F

Kriteria yang digunakan Uji statistik F adalah apabila probabilitas  $> 0.05$  maka  $H_0$  diterima sedangkan sebaliknya jika probabilitas  $< 0.05$  maka  $H_0$  di tolak (Ghozali, 2018).

**Tabel 21 Uji Statistik F**

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |        |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
| 1                  | Regression | 310.023        | 2  | 155.012     | 54.010 | .000 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 169.332        | 59 | 2.870       |        |                   |
|                    | Total      | 479.355        | 61 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

b. Predictors: (Constant), Kompensasi finansial (X2), Kepemimpinan (X1)

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Dari hasil output regresi tabel diatas, dapat diketahui F hitung bernilai positif sebesar 54,010 dan nilai signifikansi 0.000 karena nilai signifikansi  $0.000 < 0.05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang diestimasi layak atau fit untuk menjelaskan pengaruh variabel independen yang terdapat di dalam model regresi terhadap variabel dependen.

#### 4.2.5. Uji Hipotesis

Kriteria Pengujian hipotesis sebagai berikut :

1. Bila Probability t hitung  $> 0.05$   $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak
2. Bila Probability t hitung  $< 0.05$   $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

**Tabel 22 Uji parsial (Uji t)**

| Coefficients <sup>a</sup> |                           |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     |                           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           |                           | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1                         | (Constant)                | 4.816                       | 1.425      |                           | 3.380 | .001 |
|                           | Kepemimpinan (X1)         | .787                        | .120       | .568                      | 6.553 | .000 |
|                           | Kompensasi finansial (X2) | .477                        | .112       | .369                      | 4.254 | .000 |

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber : Data Primer diolah, 2023

Dari hasil tabel diatas, maka dapat dianalisis sebagai berikut :

1. Dari hasil perhitungan uji secara parsial untuk variabel kepemimpinan diperoleh nilai t hitung sebesar 6.553 (bernilai positif). Nilai signifikansi sebesar 0.000 ( $0.000 < 0.05$ ). Jadi hipotesis yang telah dirumuskan menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara statistik dapat diterima.
2. Dari hasil perhitungan uji secara parsial untuk variabel kompensasi finansial diperoleh nilai t hitung sebesar 4.254 (bernilai positif). Nilai signifikansi sebesar 0.000 ( $0.000 < 0.05$ ). Jadi hipotesis yang telah dirumuskan menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai secara statistik dapat diterima.

#### **4.3. Pembahasan**

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas dapat dibuktikan bahwa :

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis diterima, hasil perhitungan uji secara parsial untuk variabel kepemimpinan diperoleh nilai t hitung sebesar 6.553 (bernilai positif). Nilai signifikansi sebesar 0.000 ( $0.000 < 0.05$ ). Jadi hipotesis yang telah dirumuskan menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara statistik dapat diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Nasution & Ichsan (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang. Hal ini ditunjukkan dengan gaya kepemimpinan pimpinan yang mampu memotivasi bawahan. Pimpinan sering berkonsultasi dengan bawahan dan memperhatikan masukan mereka sebelum mengambil keputusan penting. Ini membuat para pegawai merasa dihargai sehingga termotivasi untuk bekerja lebih baik. Selain itu, pimpinan juga rutin mengkomunikasikan tujuan dan target organisasi kepada seluruh pegawai. Hal tersebut memastikan seluruh pegawai memahami arah instansi dan berupaya



mencapai target bersama. Cara pandang dan pola pikir pimpinan dalam memecahkan masalah kerja juga berpengaruh membentuk pola pikir bawahan. Dengan kepemimpinan yang tepat, maka motivasi, semangat kerja hingga kinerja pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang Jaya dapat meningkat secara signifikan.

## 2. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis diterima, hasil perhitungan uji secara parsial untuk variabel kompensasi finansial diperoleh nilai t hitung sebesar 4.254 (bernilai positif). Nilai signifikansi sebesar 0.000 ( $0.000 < 0.05$ ). Jadi hipotesis yang telah dirumuskan menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan kompensasi finansial terhadap kinerja pegawai secara statistik dapat diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Fitriani (2020) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang Jaya. Hal ini ditandai dengan gaji pokok yang diterima para pegawai telah sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan mereka. Pemberian bonus dan insentif juga dilakukan dengan transparan dan adil. Selain itu, para pegawai juga memperoleh berbagai tunjangan yang mereka butuhkan seperti THR, dana pensiun, dan tunjangan kesehatan. Kondisi ini tentunya meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja. Pegawai yang terpuaskan dengan kompensasi finansial yang diterima, akan merasa kinerja mereka dihargai dan diakui oleh organisasi. Hal ini pada akhirnya mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif demi pencapaian target dan tujuan organisasi. Jadi kompensasi finansial yang memadai dan adil sangat berdampak positif dalam meningkatkan kinerja para pegawai Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang Jaya.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Simpulan**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan serta dari hipotesis yang telah disusun dan telah diuji pada bagian sebelumnya maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut dapat diketahui dari uji secara parsial untuk variabel kepemimpinan diperoleh nilai t hitung sebesar 6.553 (bernilai positif). Nilai signifikansi sebesar 0.000 ( $0.000 < 0.05$ ).
2. Variabel kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut dapat diketahui dari uji secara parsial untuk variabel kompensasi finansial diperoleh nilai t hitung sebesar 4.254 (bernilai positif). Nilai signifikansi sebesar 0.000 ( $0.000 < 0.05$ ).

#### **5.2. Saran**

Berdasarkan analisis data dan pembahasan serta dari hipotesis yang telah disusun dan telah diuji pada pembahasan sebelumnya maka dapat ditarik beberapa saran yang dapat diberikan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil tanggapan responden terkait variabel kinerja pegawai menunjukkan bahwa menyesuaikan kondisi internal dan eksternal merupakan indikator paling lemah dalam menggambarkan kinerja pegawai, artinya bahwa pegawai kurang mampu beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi baik di lingkungan internal organisasi maupun eksternal. Oleh karena itu, disarankan agar pihak instansi memberikan pelatihan dan pendampingan secara berkala kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuan adaptasi mereka. Selain itu, pihak instansi juga perlu memfasilitasi forum diskusi dan koordinasi agar pegawai dapat berbagi informasi, mengidentifikasi tantangan, dan merumuskan solusi dalam menyesuaikan diri dengan kondisi internal maupun eksternal yang dinamis. Berdasarkan hasil tanggapan responden terkait variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa keputusan merupakan indikator paling lemah dalam menggambarkan variabel kepemimpinan,

artinya bahwa para pemimpin kurang mampu dalam mengambil keputusan yang tepat dan efektif. Oleh karena itu, disarankan agar instansi memberikan pelatihan pengambilan keputusan bagi para pemimpin untuk meningkatkan kapasitas mereka. Selain itu, instansi juga dapat memfasilitasi forum diskusi dan koordinasi antar pemimpin untuk saling berbagi pengalaman dan mendiskusikan permasalahan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini dapat membantu para pemimpin untuk belajar dari rekan-rekannya dan mencari solusi terbaik dalam menyelesaikan permasalahan organisasi.

2. Berdasarkan hasil regresi kompensasi finansial memiliki pengaruh paling kecil daripada variabel lainnya, sehingga Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang Jaya perlu meningkatkan kompensasi finansial khususnya pada indikator bonus karena berdasarkan jawaban responden masih banyak responden menyatakan tidak setuju. Saran terkait kompensasi finansial dengan melihat jawaban responden dapat diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab setuju pada setiap item pertanyaan dalam kuesioner terkait dengan kompensasi finansial, namun demikian meskipun hanya sedikit masih terdapat responden yang menjawab tidak setuju kurang dari (15%) pada item pertanyaan kompensasi finansial, artinya Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Kabupaten Pematang Jaya harus memperhatikan kompensasi finansial baik dalam gaji, bonus, dan tunjangan agar kinerja pegawai semakin meningkat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adistia, K., & Verawati, D. M. (2022). Analisis Efektivitas Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Masa Pandemi Covid-19 (Studi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Magelang). *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 642–651.
- Alamsyah, T. K., Sahabuddin, R., Ali, A., Ruma, Z., & Natsir, U. D. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt. Semen Indonesia Unit Tonasa Di Kabupaten Pangkep. ., *Manajemen Dewantara*, 7(2).
- Asnawati, A., Wahyuningsih, R., Nurwahidah, Q., Musharofah, S., Souvila, E. S., & Hudawi, E. A. (2023). Kepemimpinan dalam organisasi SMP Al-Azhar Syifa Budi Samarinda. *ABDIMU*, 2(1), 1–7.
- Asnora, F. H. (2019). Effect of Styles of Leadership and Discipline on Employees Performance on Employees Pt. Perkebunan Nusantara Ii Tanjung Morawa. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 5(2), 130–140.
- Budhayani, N. L. M. W., & Yoga, G. A. D. M. (2022). Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai Honorer Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Tabanan. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 2(4), 1104–1110.
- Chusminah, C., & Haryati, R. A. (2019). Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan. *Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 3(1), 61–70.
- Cipta, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Murni Berlian Motors Pangkalan Bun. *Magenta*, 12(1), 17-28.
- Dina, A., Yohanda, D., & Fitri, J. (2022). Teori Kinerja Guru dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Edukasi*, 1(1).
- Duryat, H. M. (2021). Kepemimpinan Pendidikan: Meneguhkan Legitimasi Dalam Berkontestasi Di Bidang Pendidikan. *Penerbit Alfabeta*.
- Efhendy, H., Mantikei, B., Syamsudin, A., Kabupaten, D. K., & Raya, M. (2021). Pengaruh motivasi, disiplin, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Murung Raya. *Journal of Environment and Management*, 2, 140–147.
- Fika, N., Atiqoh, A., Bachtiar, M., & Gunawan, A. (2023). Model Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara Dalam Manajemen Pendidikan. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, 6(4), 1286–1290.
- Fitria, B. (2020). Pengaruh Kompensasi Finansial, Kompensasi Nonfinansial dan

Akuntabilitas terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kuantan Singingi. *Jurnal Program Sudi Akuntansi, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Islam Kuantan Singingi*, 1(2), 407–419.

Fitria, F., Suyadi, S., & Hery, H. (2022). Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Nonmedis Rumah Sakit. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 4(1), 1–11.

Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 Edisi 9*.

Halawa, A., & Oktafiani, F. (2023). Pengaruh Pemberian Kompensasi Finansial Langsung dan Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Indomarco Prismatama Surabaya. *Ikraith-Ekonomika*, 7(2), 87–97.

Halim, A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Makassar. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 7(2), 92–104.

Hapsari, Y. R. (2023). Manajemen Satuan Pendidikan: Konsep Dasar Dan Ruang Lingkup. *Jurnal Ilmiah Promis*, 4(1), 62–72.

Ibrahim, J., Canon, S., Hasiru, R., Moonti, U., & Bahsoan, A. (2023). Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Cleaning Service Di Universitas Negeri Gorontalo. *Journal of Economic and Business Education*, 1(3), 94–102.

Idhar, I. (2022). Etika Guru Madrasah Ibtidaiyah Dalam Proses Pembelajaran. *Fashluna: Jurnal Pendidikan Dasar Dan Keguruan*, 2(2), 117–131.

Isnawati, Ambrie, M., & Syafari, M. R. (2021). Efektivitas Gaya Kepemimpinan Kolaboratif (Studi Kasus Pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Tabalong). *Jurnal PubBis*, 5(1), 14–22.

Jasin, H., & Pane, M. (2021). Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pada Pt Telekomunikasi Indonesia Cabang Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 375–386.

Jeanne, L., & Mokat, J. (2022). Kinerja Pengurus Bumdes Berkat Kembuan. *Jurnal Socia Logica*, 1(2), 1–9.

Juru, N. A. (2020). Analisis Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buleleng. *Jurnal Ilmiah MEA*, 4(2), 408–421.

Karmanto, K. (2021). Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan PT Sinar Indah Perkasa Surabaya. *Implementasi*

*Manajemen & Kewirausahaan*, 1(1), 74–84.

- Kusmana, K., & Iskandar, Y. (2019). Pengaruh Etos Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Balai Taman Nasional Bukit Tiga Puluh Kab. Inhu. *Eko Dan Bisnis*, 10(2), 191–202.
- Lengkong, S., Utusan, H. J., Sumanta, D. A., Lumenta, G., Manopode, G. C., & Ratulangi, V. (2022). Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pariwisata Kota Manado. *Maramis 1635 Jurnal EMBA*, 10(4), 1635–1643.
- Liana, W. (2019). Usaha Meningkatkan Efisiensi Sumber Daya Manusia Pada Kinerja Karyawan PT Indosat Tbk Palembang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 10(2), 124–129.
- Magfiroh, E. F. (2020). Manajemen Disiplin Dan Kinerja Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah Aliyah Negeri. *An-Nidhom: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.
- Mardiana, E., & Paryanti, A. B. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Hc&Ga Group Head Pt Jasamarga Jalanlayang Cikampek. *JIMEN Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 2(1), 66–73.
- Marlinda, D., Yamali, F. R., & MS, M. Z. (2021). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Central Asia Tbk Kantor Cabang Utama Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 6(1), 217.
- Nasution, L., & Ichsan, R. N. (2021). Pengaruh Penerapan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Karo. *Jurnal Ilmiah METADATA*, 3(1), 308–321.
- Niraini, N. D. S., Arianto, & Tezar. (2022). *The Influence of Financial Compensation, Work Environment And Psychological Factors On The Work Ability Of PT. Red and White Cement Bengkulu Branch*. 3(3), 1109–1118.
- Nugraha, R. G., & Dewi, K. H. (2022). Analysis of Leadership Style at Sukasari Village Office Sumedang. *JOBM-Journal*, 4, 72–76.
- Oktaviana, K., Safita, M., Yopanggi, R., Putri, S. D., El-Farobie, F., & Saprida. (2021). Analisis Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pt. Ahaz Karya Mandiri Palembang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Syariah*, 1(1), 61–68.
- Permadi, I. K. O., & Usadi, M. P. P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 7(1), 1.

- Prahendratno, A., Darmansyah, R., Hamid, N., Junitasari, J., Junaidi, R., Munizu, M., & Thuda, A. (2023). Pengantar Manajemen: Konsep dan Praktik. *PT. Sonpedia Publishing Indonesia*.
- Pramadeka, K., Astuti, B., & Lova, V. A. (2021). Analisis Tingkat Pertumbuhan Aset Pada Bprs Muamalat Harkat Kecamatan Sukaraja Kabupaten Seluma. *Al-Intaj : Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 7(1), 73.
- Putra, N. P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Bandar Lampung. *Jurnal Relevansi*.
- Putri, I. C. (2021). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada Pt Bumi Merapi Energi). *Universitas Mercu Buana Yogyakarta*.
- Sadewa, D. I. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan CV. Surya Artha. *Doctoral Dissertation, STIE Malangkececwara*.
- Safwatullah, N. L. (2021). Pengaruh Kompetensi Penetapan Pegawai dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Ikapharmindo Putramas. *Kumpulan Karya Ilmiah Mahasiswa*.
- Said, A., & Astutik, W. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Sumber Bening Lestari. *JAMIN : Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis*, 2(2), 21.
- Salsabila, B., Lestari, F. I., Erlita, M., Insani, R. D., Santika, R., Ningsih, R. A., Triska, & Mustika, D. (2022). Tipe dan Gaya Kepemimpinan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 9979–9985.
- Sari, M. W., Deswira, N. N., & Risdwiyanto, A. (2023). Determinasi Kepuasan Kerja dan Implikasinya terhadap Turnover Intention: Studi pada PT Hayati Pratama Mandiri Padang. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 12(2), 346.
- Sembiring, Y. E. F. B. (2019). Pengaruh Kerjasama Tim dan Gaya Kepemimpinan Suportif terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Capella Medan Cabang Gatsu 2. *Kumpulan Karya Ilmiah Mahasiswa Fakultas Sosial Sains*, 1–83.
- Setyo, A. F. (2019). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Kalimantan Jaya Di Tanjung Redeb. *Jurnal.Umberau.Ac.Id*.
- Setyorini, W., Hudiyani, A., & Jannah, R. T. (2019). Pengaruh Kompensasi dan

Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pos Indonesia Cabang Pangkalan Bun. *Magenta*, 6(1), 7–14.

Sinaga, A., Rismansyah, R., & Novalia, N. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Puskesmas Pembina Palembang. *Jurnal Bina Manajemen*, 11(1), 152–162.

Siska, P., Hablil, I., & Siti, W. P. N. (2023). Pengaruh Kompensasi Dan Tingginya Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga Kerja Kontrak Di PT. Socfindo Mata Pao. *Public Service and Governance Journal*, 4(2), 12–18.

Sose, A. T., Hafidah, A., Kasmita, M., Guntur, N., & Marwan, M. (2020). Employee Performance in Rajaya Village, South Polombangkeng District, Takalar Regency. *Ampera Journal*, 5(1), 35–40.

Sugiyono, P. . (2017). Metode Penelitian Pendidikan (pendekatan kuantitatif,kuwalitatif,R&D). *Alfabeta Pres*, 277.

Sukmaningsih, N. K. F., Sujana, I. W., & Novarini, N. N. A. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Delta Satria Dewata. *Jurnal Emas*, 2(1), 51–70.

Susanti, R. (2022). Analisis Beban Kerja Pegawai Pada Puskesmas Di Kota Xyz. *Jurnal Inovasi Penelitian*.

Syurgandi, R., Serip, S., & Nurmayanti, S. (2022). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pariwisata Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Sumbawa Barat: Kompensasi Finansial, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja. *Unram Management Review*, 2(1), 95–105.

Widhayani, L., Erwin, S., & Anita, S. D. (2022). Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Di Pt Intisumber Hasil Sempurna (Ihs) Kediri. *Jurnal Mahasiswa: Jurnal Ilmiah Penalaran Dan Penelitian Mahasiswa*, 4(3), 19–35.

Wildan, M. A., & Sa'adah, L. (2021). Pentingnya Motivasi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *LPPM*, 47.

Wilhelmina, P., & Anita, E. (2023). Peran Kepemimpinan Dalam Memotivasi Dan Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Pulau Sambu Desa Kuala Enok Kecamatan Tanah Merah Kabupaten Indragiri. *Ilmu Ekonomi*.

Yusnita, R., & Aslami, N. (2022). Strategi Pengelolaan Kepemimpinan dan Perubahan Organisasi. *SINOMIKA Journal: Publikasi Ilmiah Bidang Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(2), 127–136.



**LAMPIRAN**  
**KUESIONER PENELITIAN**

Nama : ADIN DWITA WICAKSONO  
NPM : 181003612011809  
Fakultas : Ekonomika Dan Bisnis  
Program Studi : S1-Manajemen  
Judul Skripsi : Analisis Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial  
terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelolaan  
Pendapatan Daerah Kabupaten Pemalang

Kepada Yth  
Bapak/Ibu/Saudara  
Di Tempat

Dalam rangka melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi pada Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang, Saya mohon kesediaan bapak/ibu/saudara untuk menjadi responden dalam penelitian tersebut, berkenaan dengan itu maka bapak/ibu/saudara dapat berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner terlampir. Kuesioner yang kami bagikan hanya untuk penelitian ilmiah semata, kami akan menjamin identitas bapak/ibu/saudara sekalian. Besar harapan kami bapak/ibu/saudara dapat mengisi kuesioner sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya

Demikian kami sampaikan terimakasih atas kesediaan bapak/ibu/saudara mengisi kuesioner ini.

Hormat Saya

ADIN DWITA WICAKSONO

### **IDENTITAS RESPONDEN**

- 1 Jenis Kelamin : a. laki laki b. perempuan
- 2 Usia : ..... Tahun
- 3 Domisili :
- 4 Jabatan :
- 5 Berapa lama bekerja : .....
- 6 Pendidikan terakhir :

**PETUNJUK: Berilah tanda centang ( ✓ ) pada jawaban yang anda pilih**

**STS : Sangat Tidak Setuju**

**TS : Tidak Setuju**

**CS : Cukup Setuju**

**S : Setuju**

**SS : Sangat Setuju**

### 1. DAFTAR PERNYATAAN UNTUK KINERJA PEGAWAI

| NO | PERNYATAAN  | SS | S | CS | TS | STS |
|----|---|----|---|----|----|-----|
| 1. | Uraian tugas yang diberikan spesifik dan terperinci                           |    |   |    |    |     |
| 2. | Kuantitas hasil kerja terukur dan tercatat                                    |    |   |    |    |     |
| 3. | Target pekerjaan yang diberikan dapat dicapai dengan usaha yang wajar         |    |   |    |    |     |
| 4. | Batas waktu penyelesaian target sudah ditetapkan dan logis untuk diselesaikan |    |   |    |    |     |
| 5. | Perumusan target menyesuaikan kondisi lingkungan internal maupun eksternal    |    |   |    |    |     |

### 2. DAFTAR PERNYATAAN UNTUK KEPEMIMPINAN

| NO | PERNYATAAN   | SS | S | CS | TS | STS |
|----|--|----|---|----|----|-----|
| 1. | Pimpinan menanyakan pendapat pada bawahan sebelum memutuskan.            |    |   |    |    |     |
| 2. | Pimpinan mempengaruhi cara pandang dalam menyelesaikan masalah pekerjaan |    |   |    |    |     |
| 3. | Pimpinan sering mengkomunikasikan tujuan instansi pada bawahan.          |    |   |    |    |     |

### 3. DAFTAR PERNYATAAN UNTUK KOMPENSASI FINANSIAL

| NO | PERNYATAAN  | SS | S | CS | TS | STS |
|----|---|----|---|----|----|-----|
| 1. | Gaji pokok yang diterima sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan                                     |    |   |    |    |     |
| 2. | Pemberian bonus sudah transparan dan adil   |    |   |    |    |     |
| 3. | Pegawai memperoleh berbagai tunjangan yang dibutuhkan, seperti THR, pensiun dan tunjangan kesehatan |    |   |    |    |     |

**Terimakasih Atas Partisipasinya**

**Pertanyaan *Prasurvey* dengan wawancara**

1. Apakah pimpinan objektif dalam penilaian kinerja pegawai?
2. Apakah Standar kinerja pegawai mudah dicapai ?
3. Apakah waktu pencapaian kinerja sudah sesuai ?
4. Apakah pemberian insentif sudah sesuai dan transparan?

**LAMPIRAN 2. TABULASI HASIL JAWABAN RESPONDEN**

| NO | Kinerja Pegawai (Y) |   |   |   |   | JML | Kepemimpinan (X1) |   |   | JML | Kompensasi finansial (X2) |   |   | JML |
|----|---------------------|---|---|---|---|-----|-------------------|---|---|-----|---------------------------|---|---|-----|
|    | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |     | 1                 | 2 | 3 |     | 1                         | 2 | 3 |     |
| 1  | 4                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 20  | 5                 | 5 | 5 | 15  | 4                         | 4 | 4 | 12  |
| 2  | 3                   | 3 | 3 | 3 | 3 | 15  | 4                 | 4 | 3 | 11  | 3                         | 3 | 3 | 9   |
| 3  | 5                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 21  | 5                 | 4 | 4 | 13  | 4                         | 4 | 4 | 12  |
| 4  | 3                   | 3 | 3 | 3 | 3 | 15  | 3                 | 3 | 3 | 9   | 3                         | 3 | 3 | 9   |
| 5  | 5                   | 5 | 5 | 5 | 5 | 25  | 5                 | 5 | 5 | 15  | 5                         | 5 | 5 | 15  |
| 6  | 4                   | 3 | 3 | 3 | 5 | 18  | 4                 | 4 | 3 | 11  | 3                         | 3 | 3 | 9   |
| 7  | 4                   | 4 | 4 | 4 | 3 | 19  | 4                 | 5 | 5 | 14  | 4                         | 4 | 4 | 12  |
| 8  | 3                   | 4 | 3 | 3 | 4 | 17  | 3                 | 3 | 3 | 9   | 4                         | 4 | 3 | 11  |
| 9  | 5                   | 4 | 5 | 5 | 4 | 23  | 5                 | 4 | 5 | 14  | 4                         | 4 | 5 | 13  |
| 10 | 3                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 19  | 3                 | 3 | 3 | 9   | 4                         | 4 | 4 | 12  |
| 11 | 4                   | 5 | 5 | 5 | 4 | 23  | 4                 | 4 | 4 | 12  | 5                         | 5 | 5 | 15  |
| 12 | 4                   | 4 | 5 | 5 | 4 | 22  | 4                 | 4 | 4 | 12  | 4                         | 4 | 5 | 13  |
| 13 | 5                   | 4 | 5 | 5 | 3 | 22  | 5                 | 5 | 5 | 15  | 4                         | 4 | 5 | 13  |
| 14 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 5 | 21  | 5                 | 4 | 5 | 14  | 4                         | 4 | 4 | 12  |
| 15 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 5 | 21  | 4                 | 4 | 4 | 12  | 4                         | 4 | 4 | 12  |
| 16 | 3                   | 3 | 3 | 3 | 3 | 15  | 3                 | 3 | 3 | 9   | 3                         | 3 | 3 | 9   |
| 17 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 20  | 4                 | 5 | 5 | 14  | 4                         | 4 | 4 | 12  |
| 18 | 5                   | 4 | 5 | 5 | 4 | 23  | 5                 | 5 | 5 | 15  | 4                         | 4 | 5 | 13  |
| 19 | 2                   | 2 | 2 | 2 | 4 | 12  | 3                 | 3 | 3 | 9   | 2                         | 2 | 2 | 6   |
| 20 | 4                   | 2 | 4 | 4 | 2 | 16  | 4                 | 4 | 4 | 12  | 2                         | 2 | 4 | 8   |
| 21 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 2 | 18  | 4                 | 4 | 3 | 11  | 4                         | 4 | 4 | 12  |
| 22 | 4                   | 2 | 3 | 4 | 4 | 17  | 3                 | 2 | 3 | 8   | 2                         | 2 | 3 | 7   |
| 23 | 3                   | 3 | 2 | 4 | 2 | 14  | 2                 | 3 | 2 | 7   | 3                         | 3 | 2 | 8   |
| 24 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 3 | 19  | 5                 | 4 | 4 | 13  | 4                         | 4 | 4 | 12  |
| 25 | 4                   | 4 | 3 | 4 | 4 | 19  | 2                 | 4 | 5 | 11  | 4                         | 4 | 3 | 11  |
| 26 | 3                   | 3 | 3 | 4 | 4 | 17  | 3                 | 3 | 3 | 9   | 3                         | 3 | 3 | 9   |
| 27 | 4                   | 2 | 4 | 4 | 3 | 17  | 4                 | 4 | 4 | 12  | 2                         | 2 | 4 | 8   |
| 28 | 3                   | 3 | 4 | 4 | 2 | 16  | 3                 | 3 | 3 | 9   | 3                         | 3 | 3 | 9   |
| 29 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 3 | 19  | 4                 | 4 | 5 | 13  | 4                         | 5 | 5 | 14  |
| 30 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 20  | 4                 | 4 | 3 | 11  | 4                         | 3 | 3 | 10  |
| 31 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 20  | 3                 | 3 | 5 | 11  | 4                         | 4 | 4 | 12  |
| 32 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 20  | 4                 | 4 | 3 | 11  | 4                         | 4 | 3 | 11  |

| NO | Kinerja Pegawai (Y) |   |   |   |   | JML | Kepemimpinan (X1) |    |   | JML | Kompensasi finansial (X2) |   |    | JML |
|----|---------------------|---|---|---|---|-----|-------------------|----|---|-----|---------------------------|---|----|-----|
|    | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 |     | 1                 | 2  | 3 |     | 1                         | 2 | 3  |     |
|    | 33                  | 4 | 4 | 5 | 4 |     | 3                 | 20 | 4 |     | 4                         | 5 | 13 |     |
| 34 | 5                   | 5 | 5 | 4 | 4 | 23  | 5                 | 5  | 3 | 13  | 3                         | 4 | 4  | 11  |
| 35 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 20  | 5                 | 4  | 4 | 13  | 5                         | 5 | 5  | 15  |
| 36 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 20  | 3                 | 4  | 4 | 11  | 3                         | 4 | 5  | 12  |
| 37 | 5                   | 4 | 5 | 5 | 5 | 24  | 5                 | 5  | 5 | 15  | 4                         | 4 | 5  | 13  |
| 38 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 5 | 21  | 4                 | 5  | 5 | 14  | 4                         | 4 | 4  | 12  |
| 39 | 4                   | 3 | 5 | 5 | 4 | 21  | 4                 | 3  | 4 | 11  | 5                         | 4 | 4  | 13  |
| 40 | 2                   | 3 | 3 | 3 | 4 | 15  | 4                 | 3  | 3 | 10  | 5                         | 3 | 3  | 11  |
| 41 | 3                   | 3 | 3 | 3 | 4 | 16  | 4                 | 3  | 5 | 12  | 4                         | 4 | 4  | 12  |
| 42 | 4                   | 4 | 5 | 5 | 5 | 23  | 4                 | 4  | 5 | 13  | 3                         | 4 | 5  | 12  |
| 43 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 3 | 19  | 2                 | 5  | 3 | 10  | 5                         | 2 | 2  | 9   |
| 44 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 3 | 19  | 4                 | 4  | 4 | 12  | 5                         | 2 | 4  | 11  |
| 45 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 2 | 18  | 3                 | 3  | 3 | 9   | 3                         | 4 | 4  | 11  |
| 46 | 3                   | 3 | 3 | 3 | 4 | 16  | 3                 | 4  | 4 | 11  | 4                         | 2 | 3  | 9   |
| 47 | 5                   | 5 | 5 | 5 | 3 | 23  | 5                 | 5  | 5 | 15  | 3                         | 3 | 2  | 8   |
| 48 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 20  | 5                 | 4  | 5 | 14  | 3                         | 1 | 3  | 7   |
| 49 | 4                   | 3 | 3 | 3 | 2 | 15  | 4                 | 3  | 3 | 10  | 2                         | 3 | 3  | 8   |
| 50 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 20  | 4                 | 4  | 4 | 12  | 4                         | 3 | 3  | 10  |
| 51 | 5                   | 4 | 5 | 5 | 4 | 23  | 5                 | 5  | 5 | 15  | 4                         | 3 | 1  | 8   |
| 52 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 20  | 4                 | 4  | 3 | 11  | 4                         | 3 | 3  | 10  |
| 53 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 20  | 4                 | 4  | 4 | 12  | 4                         | 2 | 3  | 9   |
| 54 | 4                   | 4 | 5 | 5 | 3 | 21  | 3                 | 5  | 4 | 12  | 4                         | 4 | 5  | 13  |
| 55 | 5                   | 4 | 5 | 5 | 5 | 24  | 5                 | 5  | 5 | 15  | 4                         | 4 | 5  | 13  |
| 56 | 4                   | 4 | 5 | 5 | 4 | 22  | 4                 | 3  | 3 | 10  | 4                         | 4 | 5  | 13  |
| 57 | 5                   | 5 | 4 | 4 | 3 | 21  | 5                 | 4  | 4 | 13  | 5                         | 5 | 4  | 14  |
| 58 | 5                   | 4 | 5 | 5 | 4 | 23  | 5                 | 4  | 5 | 14  | 4                         | 4 | 5  | 13  |
| 59 | 4                   | 2 | 4 | 4 | 4 | 18  | 4                 | 4  | 4 | 12  | 2                         | 2 | 4  | 8   |
| 60 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 4 | 20  | 4                 | 4  | 3 | 11  | 4                         | 4 | 4  | 12  |
| 61 | 4                   | 4 | 4 | 4 | 3 | 19  | 4                 | 4  | 4 | 12  | 4                         | 4 | 4  | 12  |
| 62 | 5                   | 4 | 4 | 4 | 2 | 19  | 5                 | 4  | 4 | 13  | 4                         | 4 | 4  | 12  |

### LAMPIRAN 3. HASIL PENGOLAHAN SPSS 21

#### Jenis Kelamin

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Laki - Laki     | 29        | 46.8    | 46.8          | 46.8               |
| Valid Perempuan | 33        | 53.2    | 53.2          | 100.0              |
| Total           | 62        | 100.0   | 100.0         |                    |

#### Usia

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| < 25 Tahun         | 9         | 14.5    | 14.5          | 14.5               |
| 26-35 Tahun        | 24        | 38.7    | 38.7          | 53.2               |
| Valid 36 -45 Tahun | 18        | 29.1    | 29.1          | 82.3               |
| > 45 Tahun         | 11        | 17.7    | 17.7          | 100.0              |
| Total              | 62        | 100.0   | 100.0         |                    |

#### Pendidikan terakhir

|          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| SMA      | 6         | 9.7     | 9.7           | 9.7                |
| D3       | 12        | 19.3    | 19.3          | 29.0               |
| Valid S1 | 35        | 56.5    | 56.5          | 85.5               |
| S2       | 9         | 14.5    | 14.5          | 100.0              |
| Total    | 62        | 100.0   | 100.0         |                    |

#### Jabatan

|                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Kepala Bidang          | 4         | 6.5     | 6.5           | 6.5                |
| Kepala Seksi           | 6         | 9.7     | 9.7           | 16.1               |
| Valid Pelaksana Teknis | 5         | 8.1     | 8.1           | 24.2               |
| Pelaksana Staf         | 47        | 75.8    | 75.8          | 100.0              |
| Total                  | 62        | 100.0   | 100.0         |                    |

### Lama Bekerja

|                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| < 1 tahun          | 5         | 8.1     | 8.1           | 8.1                |
| 1 - 5 tahun        | 10        | 16.1    | 16.1          | 24.2               |
| Valid 6 - 10 tahun | 30        | 48.4    | 48.4          | 72.6               |
| > 10 tahun         | 17        | 27.4    | 27.4          | 100.0              |
| Total              | 62        | 100.0   | 100.0         |                    |

### Correlations

|                     |                     | KP1    | KP2    | KP3    | KP4    | KP5    | Kinerja Pegawai (Y) |
|---------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------|
| KP1                 | Pearson Correlation | 1      | .499** | .763** | .761** | .258   | .840**              |
|                     | Sig. (2-tailed)     |        | .005   | .000   | .000   | .168   | .000                |
|                     | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30                  |
| KP2                 | Pearson Correlation | .499** | 1      | .618** | .562** | .368   | .797**              |
|                     | Sig. (2-tailed)     | .005   |        | .000   | .001   | .045   | .000                |
|                     | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30                  |
| KP3                 | Pearson Correlation | .763** | .618** | 1      | .839** | .164   | .870**              |
|                     | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        | .000   | .387   | .000                |
|                     | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30                  |
| KP4                 | Pearson Correlation | .761** | .562** | .839** | 1      | .086   | .825**              |
|                     | Sig. (2-tailed)     | .000   | .001   | .000   |        | .652   | .000                |
|                     | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30                  |
| KP5                 | Pearson Correlation | .258   | .368   | .164   | .086   | 1      | .517**              |
|                     | Sig. (2-tailed)     | .168   | .045   | .387   | .652   |        | .003                |
|                     | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30                  |
| Kinerja Pegawai (Y) | Pearson Correlation | .840** | .797** | .870** | .825** | .517** | 1                   |
|                     | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .003   |                     |
|                     | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30                  |

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



**Correlations**

|                   |                     | Pem1   | Pem2   | Pem3   | Kepemimpinan (X1) |
|-------------------|---------------------|--------|--------|--------|-------------------|
| Pem1              | Pearson Correlation | 1      | .715** | .633** | .874**            |
|                   | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .000   | .000              |
|                   | N                   | 30     | 30     | 30     | 30                |
| Pem2              | Pearson Correlation | .715** | 1      | .781** | .918**            |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .000   | .000              |
|                   | N                   | 30     | 30     | 30     | 30                |
| Pem3              | Pearson Correlation | .633** | .781** | 1      | .901**            |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        | .000              |
|                   | N                   | 30     | 30     | 30     | 30                |
| Kepemimpinan (X1) | Pearson Correlation | .874** | .918** | .901** | 1                 |
|                   | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |                   |
|                   | N                   | 30     | 30     | 30     | 30                |

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

**Correlations**

|                           |                     | KF1    | KF2    | KF3    | Kompensasi finansial (X2) |
|---------------------------|---------------------|--------|--------|--------|---------------------------|
| KF1                       | Pearson Correlation | 1      | .952** | .610** | .933**                    |
|                           | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .000   | .000                      |
|                           | N                   | 30     | 30     | 30     | 30                        |
| KF2                       | Pearson Correlation | .952** | 1      | .670** | .957**                    |
|                           | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .000   | .000                      |
|                           | N                   | 30     | 30     | 30     | 30                        |
| KF3                       | Pearson Correlation | .610** | .670** | 1      | .842**                    |
|                           | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        | .000                      |
|                           | N                   | 30     | 30     | 30     | 30                        |
| Kompensasi finansial (X2) | Pearson Correlation | .933** | .957** | .842** | 1                         |
|                           | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |                           |
|                           | N                   | 30     | 30     | 30     | 30                        |

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

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .818             | 5          |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .874             | 3          |

**Reliability Statistics**

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .894             | 3          |

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

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .804 <sup>a</sup> | .647     | .635              | 1.694                      |

a. Predictors: (Constant), Kompensasi finansial (X2), Kepemimpinan (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

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

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 310.023        | 2  | 155.012     | 54.010 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 169.332        | 59 | 2.870       |        |                   |
|       | Total      | 479.355        | 61 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

b. Predictors: (Constant), Kompensasi finansial (X2), Kepemimpinan (X1)

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |                           | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)                | 4.816                       | 1.425      |                           | 3.380 | .001 |                         |       |
|       | Kepemimpinan (X1)         | .787                        | .120       | .568                      | 6.553 | .000 | .797                    | 1.254 |
|       | Kompensasi finansial (X2) | .477                        | .112       | .369                      | 4.254 | .000 | .797                    | 1.254 |

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                  |                | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                |                | 62                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | .0000000                |
|                                  | Std. Deviation | 1.66611229              |
|                                  | Absolute       | .136                    |
| Most Extreme Differences         | Positive       | .054                    |
|                                  | Negative       | -.136                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | 1.067                   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .205                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                           | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)                | 1.352                       | .749       |                           | 1.805 | .076 |
|       | Kepemimpinan (X1)         | .043                        | .063       | .100                      | .687  | .495 |
|       | Kompensasi finansial (X2) | -.042                       | .059       | -.104                     | -.716 | .477 |

a. Dependent Variable: Res2