

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL**

**Desi Perwitasary, Seno Andri, dan Kiswanto**

Program Studi Magister Ilmu Administrasi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau

Kampus Bina Widya. Jl. H.R. Soebrantas Km. 12,5 Panam, Pekanbaru 28293

**Abstract: Effect of Situational Leadership Style and Compensation on the Performance of Civil Servants at the Regional Personnel Agency of Riau Province.** The purpose of this study was to find out how the influence of situational leadership style and compensation on employee performance at the Regional Civil Service Agency of Riau Province. The results of the study show that partially the compensation variable is more dominant than the situational leadership style variable in influencing the performance of employees in the Regional Personnel Agency of Riau Province. While simultaneously situational leadership style and compensation affect the performance of employees of the Riau Provincial Personnel Agency. In this case the performance of employees of the Riau Province Regional Personnel Agency has been successfully improved by approaching situational leadership and compensation. Based on the regression coefficient test it is known that situational leadership style variables and compensation have a positive regression coefficient and prove its contribution to the performance of employees at the Regional Personnel Agency of Riau Province.

**Key words:** situational leadership style, compensation, performance

**Abstrak: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompensasi lebih dominan daripada variabel gaya kepemimpinan situasional dalam mempengaruhi kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Sedangkan secara simultan gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Dalam hal ini kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau telah berhasil ditingkatkan dengan melakukan pendekatan melalui gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi. Berdasarkan uji koefisien regresi diketahui variabel gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi mempunyai koefisien regresi yang positif dan membuktikan kontribusinya terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan situasional, kompensasi, kinerja

## **PENDAHULUAN**

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik untuk diteliti karena terbukti sangat penting manfaatnya. Suatu lembaga menginginkan pegawai untuk belajar sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai kerja yang baik tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh anggota organisasi, maka keberhasilan lembaga dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu

mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas ketimbang pelaksanaan pekerjaan masa lalu, untuk saat yang akan datang lebih berkualitas dari pada saat ini. Pengukuran kerja yang dikaitkan dengan kinerja akan meningkatkan motivasi untuk memperoleh imbalan yang lebih tinggi. Hal ini akan memotivasi pegawai mencapai produktivitas yang lebih baik.

Menurut Robbins (2010) adanya gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi yang jelas dan adil maka dapat mempengaruhi tingkat kinerja para pegawai. Setiap organisasi memiliki gaya kepemimpinan dan pelaksanaan kompensasi yang berbeda-beda hal ini dikarenakan setiap individu memiliki karakter yang berbeda-beda sesuai dengan tingkat kebutuhannya. Aktifitas pegawai dalam organisasi sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang diberlakukan serta pemberian kompensasi dalam organisasi tempat mereka bekerja. Pengarahan, perhatian, serta motivasi dari pemimpin diharapkan dapat memacu pegawai untuk mengerjakan pekerjaannya dengan optimal. Gaya kepemimpinan yang diberlakukan diharapkan mendorong gairah pegawai, kepuasan kerja dan kinerja pegawai yang tinggi dalam pencapaian tujuan yang diinginkan oleh organisasi (Luthans, 2012).

Menurut Hersey dan Blanchard (2012) kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan pemimpin, dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu. Pendekatan situasional merupakan salah satu pendekatan gaya kepemimpinan yang berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Gaya kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari organisasi dan para bawahannya. (Rivai, 2013). Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang akan diteliti lebih lanjut adalah gaya kepemimpinan situasional. Dalam Kepemimpinan situasional terjadi hubungan saling mempengaruhi antara jumlah petunjuk dan pengarahan, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan pemimpin, dan tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Adapun yang melatarbelakangi penulis dalam memilih gaya kepemimpinan situasional

pada organisasi BKD Provinsi Riau dikarenakan organisasi BKD Provinsi Riau merupakan organisasi yang memiliki kompleksitas tugas dan fungsi pemerintahan dibandingkan dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lainnya yang ada di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau. Kompleksitas tugas dan fungsi ini mencakup diantaranya meningkatkan mutu sumber daya manusia aparatur Pemerintah Daerah Provinsi Riau, mengembangkan sistem manajemen SDM Pegawai Negeri Sipil yang sesuai dengan tata kelola pemerintah yang baik (*good governance*) dan meningkatkan kapasitas kelembagaan SKPD untuk mewujudkan pelayanan prima. Selain itu BKD Provinsi Riau merupakan OPD yang paling sering membuat kebijakan-kebijakan terkait penataan aparatur Pemerintah Daerah Provinsi Riau sehingga dituntut untuk dapat memiliki seorang pemimpin yang mampu menyesuaikan responnya setiap saat menurut kondisi atau tingkat perkembangan kematangan, kemampuan dan minat para pegawainya dalam menyelesaikan tugas-tugas dari fungsi organisasi BKD Provinsi Riau. Dalam hal ini dibutuhkan respon seorang pemimpin dalam perilaku kepemimpinannya dalam memberikan pengarahan dan dukungan yang bersifat sosioemosional setiap saat guna mencapai tujuan dari organisasi BKD Provinsi Riau.

Adapun fenomena masalah terkait kepemimpinan yang ditemui pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Keadaan kerja yang kurang kondusif dimana bawahan merasa pimpinan dianggap belum mampu membuat suatu perubahan dalam organisasi, dan juga ada kecenderungan tidak adil dalam memberikan penilaian kinerja kepada para pegawai
- 2) Adanya kebiasaan buruk atasan pegawai seperti datang terlambat, jadwal makan siang yang relatif lama, tidak adanya kepastian apakah atasan pegawai yang bersangkutan masih kembali atau tidak sebelum jam pulang resmi.

Selanjutnya fenomena masalah terkait pemberian kompensasi yang ada pada

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Masih sering terjadinya keterlambatan dalam hal pembayaran kompensasi kepada pegawai berupa Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) kepada pegawai yang seharusnya dibayarkan di minggu pertama setiap bulannya namun sering terlambat dibayarkan sampai minggu kedua.
- 2) Tidak terukurnya penilaian prestasi kerja pegawai dalam lembaran penilaian pembayaran tambahan penghasilan pegawai yang menjadi dasar pemberian insentif kepada pegawai sehingga muncul ketidakpercayaan pegawai kepada pimpinan

Sementara itu berdasarkan wawancara dengan beberapa staf Aparatur Sipil Negara di BKD Provinsi Riau, kendala yang dirasakan sehubungan dengan kinerja pegawai di BKD Provinsi Riau adalah:

- 1) Masih ditemukannya kesalahan yang dilakukan pegawai dalam bekerja seperti tidak tercapainya realisasi kegiatan yang sudah direncanakan, masih ditemukannya pegawai yang tidak melakukan perjalanan dinas sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat.
- 2) Pekerjaan pegawai tidak selesai tepat waktu seperti pelaksanaan pelaporan realisasi APBD BKD Provinsi Riau yang belum ada laporannya dan banyaknya surat-surat yang belum terproses dengan baik.

Kendala di atas apabila hal ini dibiarkan berlarut-larut, dikhawatirkan akan memberikan dampak negatif terhadap kinerja pe-

gawai secara keseluruhan. Oleh sebab itu, efektifitas seorang pemimpin didalam menggunakan pengaruh-pengaruhnya sangat menentukan bagaimana pemimpin tersebut dapat memainkan perannya dengan baik.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sifat penelitian adalah deskriptif *explanatory research*. Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Riau. Sedangkan jumlah responden penelitian berjumlah 84 orang dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *Simple Random Sampling*.

## HASIL

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompensasi lebih dominan dari pada variabel gaya kepemimpinan situasional dalam mempengaruhi kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Sedangkan secara simultan gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Dalam hal ini kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau telah berhasil ditingkatkan dengan melakukan pendekatan melalui gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi. Berdasarkan uji koefisien regresi diketahui variabel gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi mempunyai koefisien regresi yang positif dan membuktikan kontribusinya terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

**A. Uji Normalitas****Tabel 1. Hasil Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		84
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	8.55520880
Most Extreme Differences	Absolute	.192
	Positive	.087
	Negative	-.038
Kolmogorov-Smirnov Z		.822
Asymp. Sig. (2-tailed)		.508

a. Test distribution is Normal.

Tabel 1. memperlihatkan bahwa nilai probabilitas residual (*asymp.sig. 2-tailed*) = 0.508 atau lebih besar dari (0.05), maka dapat disimpulkan bahwa data penelitian memiliki data yang berdistribusi secara normal.

**B. Uji Multikolenieritas**

Pengujian multikolenieritas pada penelitian ini dilakukan dengan melihat

*collnarity statistic* dan nilai koefisien korelasi diantara variabel bebas. Uji multikolenieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Multikolenieritas terjadi apabila (1) nilai *tolerance* (*Tolerance* > 0.10 dan (2) *Variance Inflation Faktor* (*VIF*<10). Hasil pengujian terlihat pada Tabel 5.29 berikut ini:

**Tabel 2. Hasil Uji Multikolenieritas**

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	.724	1.381
Kompensasi (X2)	.951	1.051

a. *Dependent Variable: Kinerja Pegawai*

*Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)*

Berdasarkan Tabel 2 di atas dapat dilihat nilai VIF untuk variabel pemberian gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi lebih kecil dari 10. Sedangkan nilai *tolerance*-nya lebih besar dari 0.10, hal ini

menunjukkan bahwa variabel bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi dalam penelitian ini tidak saling berkorelasi atau tidak ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas.

### C. Hasil Uji Heteroskedastisitas

**Tabel 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)			
	-3.797	5.005	
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	.177	.084	.161
Kompensasi (X2)	.294	.070	.281

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Berdasarkan Tabel 3 di atas dari hasil tampilan output SPSS dengan jelas menunjukkan bahwa koefisien standarisasi beta untuk variabel bebas tidak ada yang signifi-

kan, karena nilai beta tidak ada diatas satu, maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terdapat unsur heteroskedastisitas.

### D. Hasil Uji Hipotesis Data

Pengujian hipotesis ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan Kompensasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh terhadap Kinerja (Y) Pegawai Badan Kepegawaian Daerah

Provinsi Riau. Dalam hal ini Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau telah berhasil dalam meningkatkan Kinerja (Y) pegawainya dengan melakukan pendekatan terhadap gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan Kompensasi (X<sub>2</sub>).

#### 1). Persamaan Regresi

**Tabel 4. Hasil Koefisien Regresi**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
	B	Std. Error	Beta
1 (Constant)			
	-3.797	5.005	
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	.177	.084	.161
Kompensasi (X2)	.294	.070	.281

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 5.31 dapat diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = -3,797 + 0,177 X_1 + 0,294 X_2$$
 Pada model regresi ini nilai konstanta diperoleh sebesar -3,797 atau berpe-

ngaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan pada persamaan tersebut dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan situasional (X1) dan kompensasi (X2) memiliki nilai besaran koefisien regresi positif yang membuktikan kontribusinya terhadap kinerja (Y) artinya

dalam hal ini menunjukkan bahwa Kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan situasional (X1) dan kompensasi (X2).

## 2). Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

**Tabel 5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.828 <sup>a</sup>	.686	.674	3.18190

*a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Situasional dan Kompensasi*

*b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai*

*Sumber: Hasil Penelitian, 2019 Data Diolah*

Berdasarkan Tabel 5 Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh adalah sebesar 0,686 atau 68,6% menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan situasional (X1) dan kompensasi (X2) mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada Kinerja (Y) pegawai Badan Kepegawai Daerah Provinsi Riau, sedangkan sisanya sebesar 31,4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti variabel disiplin kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja atau-

pun budaya organisasi. Nilai  $R^2$  yang besar dapat diartikan bahwa kemampuan variabel bebas (*independentvariable*) dalam menjelaskan variasi variabel terikat (*dependent variable*) tidak terbatas. Menurut Ghozali (2013:79) menyatakan bahwa secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*cross section*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan.

## 3). Pengujian Hipotesis Secara Serempak (Uji F)

Hipotesis ini diuji dengan menggunakan uji statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan jika nilai Fhitung lebih besar

dari Ftabel, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hasil pengujian dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

**Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis Secara Serempak (Uji F)**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	662.151	2	331.075	10.470	.000 <sup>a</sup>
	Residual	2561.409	81	31.622		
	Total	3223.560	83			

*a. Predictors: (Constant), x2, x1*

*b. Dependent Variable: y*

*Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)*

Berdasarkan Tabel 5.33 dapat diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  (33.087) dan  $sig.$   $\acute{a}$  (0.000<sup>a</sup>) lebih kecil dari alpha 5% (0.05), sehingga keputusan yang diambil adalah  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Diterimanya hipotesis alternatif menunjukkan variabel bebas: gaya kepemimpinan situasional (X1) dan kompensasi (X2), mampu menjelaskan keragaman dari variabel terikat: kinerja (Y). Dalam hal ini variabel gaya kepemimpinan situasional (X1) dan kompensasi (X2) secara serempak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, atau dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi mampu menjelaskan Kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

#### 4). Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Uji statistik t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen (insentif dan pendidikan pelatihan) secara individual mempengaruhi variabel dependen kinerja. Nilai  $t_{tabel}$  dalam penelitian ini adalah 1,992. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan antara nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$  dengan kriteria keputusan adalah: Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$   $H_0$  diterima atau  $H_1$  ditolak  
Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$   $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima

**Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t) Untuk Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-3.797	5.005		-.759	.450
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	.177	.084	.161	2.098	.003

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (2,098) lebih besar dibandingkan dengan  $t_{tabel}$  (1,992) atau nilai signifikansi sebesar 0,03. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$

diterima untuk variabel gaya kepemimpinan situasional dengan demikian maka secara parsial variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dalam bekerja.

**Tabel 8 Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t Variabel Kompensasi (X<sub>2</sub>))**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-3.797	5.005		-.759	.450
Kompensasi (X <sub>2</sub> )	.630	.070	.682	8.997	.001

*Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (Data Diolah)*

Berdasarkan tabel 8 dapat diketahui Nilai thitung untuk variabel kompensasi (8,997) lebih besar dibandingkan dengan ttabel (1,992) atau nilai signifikansi sebesar 0,001. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima untuk variabel kompensasi, dengan demikian maka secara parsial variabel kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dalam bekerja pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau.

## PEMBAHASAN

Secara serempak penelitian ini menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung}$  (33.087) dan  $sig. \acute{a}$  (0.000<sup>a</sup>) lebih kecil dari alpha 5% (0.05), sehingga keputusan yang diambil adalah H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>1</sub> diterima. Diterimanya hipotesis alternatif menunjukkan variabel bebas: gaya kepemimpinan situasional (X<sub>1</sub>) dan kompensasi (X<sub>2</sub>), mampu menjelaskan keragaman dari variabel terikat: kinerja (Y). Dalam hal ini variabel gaya kepemimpinan situasional (X<sub>1</sub>) dan kompensasi (X<sub>2</sub>) secara serempak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y) pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau, atau dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi mampu menjelaskan Kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. sementara itu secara parsial variabel kompensasi (X<sub>2</sub>) berpengaruh lebih dominan daripada variabel gaya kepemimpinan situasional (X<sub>1</sub>). Mak-

sudnya adalah, variabel kompensasi (X<sub>2</sub>) lebih menentukan Kinerja (Y) Pegawai Badan Kepegawai Daerah Provinsi Riau. Namun hal ini bukan berarti bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X<sub>1</sub>) tidak menentukan terhadap Kinerja (Y) Pegawai Badan Kepegawai Daerah Provinsi Riau.

Berdasarkan hasil penelitian deskriptif penjelasan variabel gaya kepemimpinan situasional menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang berasal dari Staf Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Kepegawai Daerah Provinsi Riau berjumlah 84 orang menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab menjawab ragu-ragu dengan rata-rata 51 orang (60%), responden yang menjawab tidak setuju dengan rata-rata 23 orang (28%) dari 84 orang responden, hal ini menunjukkan bahwa pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terkait bagaimana gaya kepemimpinan situasional dijalankan oleh pimpinan disana sejauh ini belum lah berjalan sesuai harapan semua pihak dimana setiap pertanyaan yang diajukan penulis melalui kuesioner dijawab dan dipahami oleh para responden penelitian dengan sangat baik dengan total skor sebesar 3.268. Sementara itu responden yang menjawab ragu-ragu dengan rata-rata 10 orang (15%). Responden yang menjawab sangat setuju rata-rata 10 orang (12%) dan responden yang menjawab setuju rata-rata 34 orang (40%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai meyakini bahwa gaya kepemimpinan situasional

yang selama ini diterapkan pada organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau telah mampu mengarahkan pegawai menjadi lebih baik dalam melaksanakan tugas-tugas sehari-harinya.

Berdasarkan hasil observasi penulis bahwa gaya kepemimpinan situasional pada organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada dan pada dasarnya gaya kepemimpinan situasional menekankan pada perilaku pimpinan dengan bawahan (*followers*) saja, yang dihubungkan dengan tingkat kematangan dan kesiapan bawahannya. Kematangan (*maturity*) dalam hal ini diartikan sebagai kemauan dan kemampuan dari bawahan (*followers*) untuk bertanggungjawab dalam mengarahkan perilaku sendiri. Apabila gaya kepemimpinan situasional ini betul-betul bisa dilaksanakan oleh setiap pimpinan selevel Kepala Sub Bagian/Bidang, Kepala Bidang dan Kepala Badan pada organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau maka bukan tidak mungkin kinerja organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah dibuat dapat terlaksana dengan sebaik-baiknya.

Berdasarkan hasil penelitian deskriptif penjelasan variabel iklim organisasi menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab setuju dengan rata-rata 43 orang (52%), responden yang menjawab sangat setuju dengan rata-rata 10 orang (11%) dari 84 orang responden, hal ini menunjukkan bahwa pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terkait bagaimana pelaksanaan kompensasi yang diterima oleh pegawai sejauh ini memang sudah dilaksanakan dan dirasakan dengan baik oleh seluruh pegawai dimana setiap pertanyaan yang diajukan penulis melalui kuesioner dijawab dan dipahami oleh para responden penelitian dengan sangat baik dengan total skor sebesar 4.316. Sementara itu responden yang menjawab ragu-ragu dengan rata-rata 27 orang (32%). Responden yang menjawab tidak setuju rata-rata 4 orang (4%) dan responden yang menjawab sangat tidak setuju rata-rata 1 orang (1%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai meyakini bahwa kompensasi yang mereka te-

rima dari organisasi selama ini belum mampu memenuhi kebutuhan hidup mereka sehari-hari dan mereka merasakan bawah kompensasi yang diterapkan pada organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau belum memenuhi unsur keadilan dimana antar pegawai yang memiliki kinerja baik dengan pegawai dengan kinerja tidak baik sama-sama menerima besaran kompensasi yang sama.

Adanya ketidakpuasan dari pegawai ini dikarenakan selama ini dasar pemberian kompensasi dilihat dari tingkat kehadiran pegawai selama jam kerja (rekap absensi bulanan) sementara pelaksanaan kerja yang dikerjakan oleh pegawai tidak menjadi faktor penentu utama organisasi memberikan kompensasi kepada pegawainya sehingga hal ini mengakibatkan para pegawai yang berkinerja baik menjadi terpengaruh dan menjadi kurang semangat dalam bekerja. Dalam pelaksanaan kompensasi ini seharusnya Badan Kepegawaian Daerah harus lebih selektif dan lebih teliti lagi dalam memberikannya kepada para pegawai karena apabila ketidakadilan ini terus berlanjut maka dampaknya secara langsung akan mempengaruhi kinerja organisasi dikarenakan para pegawai merasa tidak dihargai.

Berdasarkan hasil penelitian deskriptif penjelasan variabel kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab setuju dengan rata-rata 48 orang (57%), responden yang menjawab sangat setuju dengan rata-rata 19 orang (22%) dari 84 orang responden, hal ini menunjukkan bahwa pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau terkait bagaimana kinerja pegawai yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dimana selama ini ada kecenderungan tidak semua pegawai yang ada saat ini mempunyai kinerja yang baik walaupun total skor nilai kinerja yang diketahui dari setiap pertanyaan yang diajukan penulis melalui kuesioner dijawab dan dipahami oleh para responden penelitian dengan sangat baik dengan total skor sebesar 4.903. Sementara itu responden yang menjawab ragu-ragu dengan rata-rata 13 orang (15%). Responden

yang menjawab tidak setuju rata-rata 3 orang (4%) dan responden yang menjawab sangat tidak setuju dengan rata-rata 1 orang (1%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai meyakini bahwa kinerja yang mereka miliki selama ini sangat dipengaruhi adanya pengaruh dari adanya dukungan dari faktor luar seperti gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi kepada pegawai sehingga apabila faktor tersebut terlaksana dengan baik maka kinerja pegawai pegawai akan berjalan dengan baik

Penilaian kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Dapat diartikan juga penilaian kinerja pegawai adalah suatu analisa yang adil dan jujur tentang nilai pegawai bagi organisasi. Suatu ancaman yang obyektif, sistematis dan menyeluruh kepada penilaian prestasi dapat menjadi suatu alat yang berguna bagi organisasi. Ia bukan saja menjadi suatu alat untuk memberikan bimbingan kepada manajemen dalam menseleksi pegawai untuk kenaikan pangkat atau gaji tetapi juga dipakai suatu alat pelatihan dan bimbingan guna membantu para pegawai pada segala jenjang dari organisasi untuk meningkatkan prestasinya, dan untuk perencanaan pegawai berjangkauan panjang. Penilaian prestasi dilakukan untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manager sumber daya manusia (SDM) yang lain seperti perencanaan SDM, penarikan dan seleksi, pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karir, program-program kompensasi, promosi, demosi, pensiun, dan pemecatan.

Pada hasil penelitian ini dapat dilihat variabel yang memiliki nilai signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau adalah variabel Kompensasi (X2) hal ini menandakan kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau akan tercapai dengan baik apabila kompensasi yang berlaku disana telah berjalan sesuai harapan semua elemen yang ada dalam organisasi tersebut. Karena kompen-

sasi yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau menunjukkan seberapa besar penghargaan organisasi kepada setiap pegawainya dalam bekerja dan apabila ini sudah tercapai maka akan mempengaruhi perilaku para pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

## SIMPULAN

Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dan variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. Hal ini menunjukkan bahwa setiap tindakan pimpinan selevel Kepala Subbagian/ Subbidang, Kepala Bidang dan Kepala Badan yang ditujukan kepada bawahannya dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai aparatur negara maka akan sangat berdampak kepada kinerja pegawai dalam bekerja. Peneliti menyarankan kepada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau dalam rangka meningkatkan kinerja pegawainya maka pimpinan selevel Kepala Subbagian/ Subbidang, Kepala Bidang dan Kepala Badan harus senantiasa mengapresiasi sekecil apapun prestasi yang dicapai oleh bawahannya dengan tujuan pegawai merasa diperhatikan dalam bekerja serta dukungan yang baik dari pimpinan.

Kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau harus senantiasa terjaga dengan baik, oleh karena itu pimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau lebih memikirkan kesejahteraan pegawai berupa pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang diberikan berdasarkan kinerja individu pegawai dan kenyamanan pegawai dalam jangka panjang selama berada di tempat kerja dan memberikan pelatihan dan pendidikan yang berguna untuk meningkatkan prestasi pegawai dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Secara serempak gaya kepemimpinan situasional dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau. oleh karena itu Gubernur Riau harus mampu memperhatikan kesejahteraan dan jenjang karir dari para pegawai Pemerintah Provinsi Riau yang ada saat ini karena

dengan tugas dan fungsi mereka yang sangat penting dalam hal mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, berkualitas, aspiratif, dan aplikatif maka sangat dibutuhkan sumber daya aparatur yang memiliki kinerja yang baik dan integritas kerja yang tinggi. Selain itu dengan adanya dukungan aparatur yang mampu bekerja sesuai dengan kemampuannya maka program dan kegiatan yang menjadi janji politik dari Gubernur Riau dapat dijalankan dengan baik oleh bawahannya.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Hersey, Paul dan Kenneth. H. Blanchard, 2012. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia, Terjemahan Agus Dharma*, Erlangga, Jakarta
- Luthans, F. 2012. *Organizational Behavior. (Terjemahan) 12th ed.* NewYork : Mc. Graw Hill.
- Rivai, Veithzal. 2013. *Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan.* Penerbit PT, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Robbins, S.P. 2010. *Perlaku Organisasi : Konsep Kontroversi.* Aplikasi, ED Indonesia, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Saputra , N., & Mulia , R. A. (2020 ). Kontribusi Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Agam. *Ensiklopedia Sosial Review*, 2(1).
- Saputra , N. (2020 ). The Effect Of Organizational Support On Work Satisfaction In Regional Secretariat Employees In Pariaman District . *Ensiklopedia Sosial Review*, 2(1).