

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN PEMBERIAN
KOMPENSASI DALAM PENINGKATAN KINERJA
PEGAWAI
(Studi Kasus pada Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha)**

SKRIPSI



Oleh:

**NUR KHOIRUN NI'ARIZA
NIM: 13510053**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2017**

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN PEMBERIAN
KOMPENSASI DALAM PENINGKATAN KINERJA
PEGAWAI**
(Studi Kasus pada Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha)

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri
Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh :
NUR KHOIRUN NI'ARIZA
NIM : 13510053

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2017**

LEMBAR PERSETUJUAN

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN PEMBERIAN KOMPENSASI
DALAM PENINGKATAN KINERJA
(Studi Kasus pada Bagian Tata Usaha Kantor Bupati Malang)**

SKRIPSI

Oleh :

NUR KHOIRUN NI'ARIZA

NIM : 13510053

Telah disetujui pada tanggal 13 Juni 2017

Dosen Pembimbing,


Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, S.H.,M.Ag.
NIP. 19490929 198103 1 004

Mengetahui :

Ketua Jurusan,



Dr. H. Mubandul Munir, Lc., M.Ei
NIP. 19750707 200501 1 005

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN PEMBERIAN KOMPENSASI DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI (Studi Kasus pada Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha)

SKRIPSI

Oleh:

NUR KHOIRUN NI'ARIZA
NIM: 13510053

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada Tanggal 11 Juli 2017

Susunan Dewan Penguji:

1. Ketua Penguji
Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si :
NIP.19720212 2003121 003
2. Sekretaris/Pembimbing
Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH., M.Ag :
NIP. 19490929 1981031 004
3. Penguji Utama
Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei
NIP. 19750707 2005011 005

Tanda Tangan



Disahkan Oleh :
Ketua Jurusan,



Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei
NIP. 19750707 2005011 005

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya:

Nama : Nur Khoirun Ni'riza

NIM :13510053

Alamat :Jl. Adi Darma Rt 24 Rw 03 Mentaraman Pagelaran Malang

Menyatakan bahwa **“Skripsi”** yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

“ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN DAN PEMBERIAN KOMPENSASI DALAM PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI (Studi Kasus pada Kantor Bupati Malang bagian Tata Usaha)”

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan **“duplikasi”** dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada **“klaim”** dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 20 Maret 2012

Hormat saya,

Nur Khoirun Ni'ariza

Nim: 13510053

HALAMAN PERSEMBAHAN

Beribu ucapan syukur aku panjatkan kepada Allah SWT yang telah menganugerahkan kedua orang tua yang mencintaiku dan menyayangiku, kedua kakak ku yang selalu memberi semangat, suami ku yang begitu setia menemani hingga larut malam dalam mengerjakan skripsi ini, yang memberi dorongan agar skripsi ini cepat terselesaikan. Dengan segenap ketulusan hati kupersembahkan penulisan penelitian ini kepada orang-orang yang sangat berarti dalam hidupku serta orang-orang yang sangat kucintai dan kusayangi. Teruntuk Ayahku tercinta

Bapak Tohir dan Ibuku

tersayang Ibu Tiani yang selama ini menjadi penerang dalam hidupku. Restumlah yang telah menghantarkanku hingga mencapai kesuksesan. Untuk suamiku yang tak ada hentinya terus mendorong agar skripsi ini cepat selesai yang selalu memberi semangat dan doa yang tulus untuk keberhasilanku dimasa depan. Semoga Allah SWT selalu senantiasa menganugerahkan rahmat dan hidayahnya bagi ayah ibuku tercinta dan juga bagi suami yang selama ini selalu menjadi tujuan hidupku dan penerang hari-hariku yang pastinya tak akan pernah terlupakan olehku sampai kapanpun

MOTTO

“Pemimpin adalah orang yang mengemban tanggung jawab. Ia mengatakan, “Saya kalah.” Ia tidak mengatakan, “Anak buahku kalah.”

(Antoine de Saint-Exupery)

Dengarkan kata kata orang yang kau anggap sebagai pemimpin sejati; karena suatu saat kau bisa saja menggantikannya."

(Anonim)



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr. wb

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, barokah serta inayah-Nya sehingga atas ijin dan ridlo-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Sholawat serta salam semoga tetap terlimpahkan pada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membuat umat manusia menuju kebenaran yang hakiki.

Suatu kebanggaan tersendiri sebagai penulis karena dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan dengan perjuangan yang tiada hentinya. Ini semua tidak terlepas dari campur tangan semua pihak yang memberikan dukungan, bimbingan dan arahan sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan skripsi ini. Pada kesempatan ini, penulis dengan ketulusan hati menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si. selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Salim Al Idrus, MM.,M.Ag, Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc.,M.Ei, selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Prof. Dr. H. Mohammad Djakfar., SH., M.Ag selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah banyak memberikan arahan, masukan saran dan kritik dalam penulisan skripsi ini.

5. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei selaku dosen wali.

Terimakasih bimbingan serta motivasi dan doanya.

6. Segenap Dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi UIN Maliki Malang yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.

7. Ibu Laili Aliyah, Se., MM selaku Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kantor Bupati Malang beserta stafnya, terimakasih telah memberi tempat untuk penelitian

8. Ayahanda tercinta Bapak Tohir dan Ibunda Tiani yang telah memberikan pendidikan sebaik mungkin, memberikan dukungan serta doa tulus dan semangat yang tiada henti. Tak lupa juga kepada kakak-kakak tersayangku yang juga tiada henti memberikan semangat serta doa dan juga adik-adik dari suami ku yang telah memberi canda tawa ketika jenuh dalam mengerjakan skripsi

11. Awan Budi Harjo, suami yang begitu setia menemani hingga larut malam, memberi semangat ketika malas mengerjakan skripsi.

13. Untuk mertuaku yang aku sayangi, terimakasih doa dan semangatnya

12. Sahabatku tersayang dan teman seperjuangan terutama (Tery, Iil, Putri, Lilis) yang saling mendukung dan selalu ada saat suka maupun duka.

13. Semua teman-temanku Manajemen tercinta, terima kasih atas perhatian, waktu serta

dukungannya selama ini.

14. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu hingga terselesaikannya penulisan skripsi ini.

Tiada balasan yang dapat penulis berikan selain doa dan ucapan terimakasih

sedalam-dalamnya. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan kelemahan yang terdapat dalam penulisan skripsi ini. Untuk itu segala kritik dan saran yang bersifat membangun dan bermanfaat sangat diharapkan.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi kita semua. Dan juga bagi evaluasi kinerja perusahaan. Amin.....

Wassalamu'alaikum wr. Wb



Malang, 17 Juli 2017

Penulis

Nur Khoirun Ni'ariza

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| HALAMAN SAMPUL DEPAN | |
| HALAMAN JUDUL | i |
| HALAMAN PERSETUJUAN | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iii |
| HALAMAN PERNYATAAN | iv |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | v |
| HALAMAN MOTTO | vi |
| KATA PENGANTAR | vii |
| DAFTAR ISI | viii |
| DAFTAR TABEL | ix |
| DAFTAR LAMPIRAN | x |
| ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris dan Bahasa Arab) | xi |
| BAB 1 PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 6 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 6 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 6 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | |
| 2.1 Penelitian Terdahulu | 8 |
| 2.2 Kajian Teoritis | 12 |
| 2.2.1 Kepemimpinan | 12 |
| 2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan | 12 |
| 2.2.1.2 Tugas dan Fungsi Kepemimpinan | 14 |
| 2.2.1.3 Teori Kepemimpinan | 15 |
| 2.2.1.4 Gaya Kepemimpinan | 18 |
| 2.2.1.5 Kepemimpinan Dalam Islam | 21 |
| 2.2.2 Kompensasi | 28 |
| 2.2.2.1 Pengertian Kompensasi | 28 |
| 2.2.2.2 Tujuan Kompensasi | 31 |
| 2.2.2.3 Jenis-Jenis Kompensasi | 32 |
| 2.2.2.4 Indikator Kompensasi | 34 |
| 2.2.2.5 Kompensasi Dalam Islam | 35 |
| 2.2.3 Kinerja Karyawan | 37 |
| 2.2.3.1 Pengertian Kinerja | 37 |
| 2.2.3.2 Penilaian Kinerja/Prestasi Kerja | 39 |
| 2.2.3.3 Indikator Utama Pendekatan Kinerja | 41 |
| 2.2.3.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja | 41 |
| 2.2.3.5 Dimensi Kinerja | 42 |
| 2.2.3.6 Jenis-Jenis Penilaian Kinerja | 43 |
| 2.2.3.7 Prinsip Dasar Penilaian Kinerja | 44 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.3.8 Kinerja Dalam Islam | 44 |
| 2.3 Kerangka Berfikir | 46 |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| 3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian..... | 49 |
| 3.1.1 Pendekatan Kualitatif | 49 |
| 3.1.2 Jenis Penelitian Studi Kasus..... | 50 |
| 3.2 Lokasi Penelitian..... | 51 |
| 3.3 Data dan Jenis Data | 51 |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data | 52 |
| 3.5 Metode Analisis Data..... | 55 |
| BAB IV PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN | |
| 4.1 Gambaran Objek Penelitian | 58 |
| 4.1.1 Sejarah Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha | 58 |
| 4.1.2 Visi Misi Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha | 59 |
| 4.1.3 Struktur Organisasi Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha.. | 61 |
| 4.1.4 Ruang Lingkup Organisasi | 64 |
| 4.2 Paparan Data | 65 |
| 4.2.1 Gaya Kepemimpinan di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha | 65 |
| | 65 |
| 4.2.2 Pemberian Kompensasi Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di | 72 |
| Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha..... | 72 |
| 4.2.3 Peningkatan Kinerja Pegawai Dengan Adanya Gaya | 77 |
| Kepemimpinan Dan Pemberian Kompensasi di Kantor Bupati | 77 |
| Malang Bagian Tata Usaha | 77 |
| 4.3 Pembahasan Hasil Penelitian | 83 |
| 4.3.1 Gaya Kepemimpinan di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha | 83 |
| | 83 |
| 4.3.2 Pemberian Kompensasi Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai | 86 |
| Di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha | 86 |
| 4.3.4 Peningkatan Kinerja Pegawai dengan adanya Gaya Kepemimpinan | 90 |
| dan Pemberian Kompensasi di Kantor Bupati Malang Bagian Tata | 90 |
| Usaha | 90 |
| BAB V KESIMPULAN | |
| 5.1 Kesimpulan | 94 |
| 5.1 Saran | 96 |
| DAFTAR PUSTAKA | 98 |
| LAMPIRAN | |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu | 10 |
| Tabel 2.2 Alur Pemberian Kompensasi | 30 |
| Tabel 2.3 Kerangka Berfikir | 50 |
| Tabel 4.1 Struktur Organisasi Bagian Tata Usaha | 61 |
| Tabel 4.2 Pencapaian Kinerja Pegawai di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha | 91 |



ABSTRAK

Nur Khoirun Ni'ariza. 2017. SKRIPSI. Judul: “**Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Pemberian Kompensasi Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha)**”

Pembimbing : Prof.Dr.H.Mohammad Djakfar.,SH.,M.Ag

Kata Kunci : Kepemimpinan, Kompensasi, Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator utama pengukuran kinerja ada 2, indikator output dan indikator outcome. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi dalam peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Peneliti langsung berlaku sebagai alat peneliti utama yang mana melakukan proses penelitian secara langsung dan aktif mewawancarai, mengumpulkan data, mengolah data/analisis data, laporan serta penarikan kesimpulan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus, studi kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara insentif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha menerapkan model gaya kepemimpinan partisipatif, dapat dilihat dari beberapa hasil wawancara. Pemberian Kompensasi di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha berupa kompensasi langsung dan tak langsung. Untuk peningkatan kinerja di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha terlihat dengan adanya gaya kepemimpinan dan pemberian kompensasi dimana kedua hal tersebut dijalankan dengan baik oleh pimpinan, yang membuat pegawai semangat dalam menjalankan tugasnya sehingga dengan cepat mencapai tujuan organisasi

ABSTRACT

Nur Khoirun Ni'ariza. 2017. Thesis. Title: "**An Analysis of Leadership Style and Compensation Gift In Improving Employee Performance (Case Study At Malang Regent's Office of Administrative Section)**"

Advisor : Prof.Dr.H.Mohammad Djakfar., SH., M.Ag

Keywords : Leadership, Compensation, Performance

The performance is the quality and quantity work result that is achieved by an employee in performing the duties in accordance with the responsibilities. The main indicators of performance measurement are 2 indicators, output indicators and outcome indicators. The purpose of this study was to find out the leadership style and compensation in improving employee performance.

This research used qualitative approach. The researcher directly acted as the main research tool which conducted the research process directly and actively in interviews, collecting data, processing data / analyzing data, reporting and conclusions. This research used case study research, case study is a incentive research, in detail and deeply to an organization, institution.

The results showed that in the Malang Regent's of Administration section has been applying a model of participative leadership style, it can be seen from some interviews. Provision of Compensation in the Malang Regent's of Administration of Administrative Section was in the form of direct and indirect compensation. To improve the performance in the Malang Regent's of Administration of Administrative Section was seen with good leadership style and compensation, which made employees in the spirit of carrying out the duties so that it can achieve organizational goals quickly

المستخلص

نور خبير نعرز. ٢٠١٧. البحث الجامعي. العنوان: "تحليل نمط القيادة والتعويض في تحسين أداء الموظفين (دراسة حالة في مكتب ريجنت مالانج في إدارة الإدارية) المشرّف: الفروفيصور الدكتور محمد جعفر الحج الماحستير الكلمات الرئيسية: القيادة والتعويض، والأداء

الأداء هو نتيجة لتوعية وكمية العمل التي حصلت للموظفين في أداء واجباتهم وفقا للمسؤوليات. المؤشر الرئيسي لقياس الأداء هو ٢ المؤشران، مؤشر الخارجية ومؤشر الناجمة. وكان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد أسلوب القيادة ومنح التعويضات في تحسين أداء الموظفين. استخدمت هذه الدراسة المنهج الكيفي. الباحثة مباشرة كباحثة الأساسية في مقابلة مباشرة ، وجمع البيانات وتحليل / تعالج البيانات والاستنتاج. هذه الدراسة تستخدم بحث دراسة حالة، دراسة الحالة هي دراسة التي أجريت في الحوافز، المفصل والمعمق على المنظمة أو مؤسسة. وأظهرت النتائج أن في مكتب ريجنت مالانج في إدارة الإدارية تطبق نموذج الأسلوب القيادة التشاركية، ويمكن أن تنظر إليها من بعض المقابلات. تعويض في مكتب ريجنت مالانج في إدارة الإدارية هو في شكل من أشكال التعويض المباشر وغير المباشر. لزيادة أداء في مكتب ريجنت مالانج في إدارة الإدارية ينظر مع نمط القيادة والتعويض جيدة وصحيحة، التي تجعل الموظفين الناشط في أداء واجباتهم وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية بسرعة

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keberhasilan instansi dalam menjalankan tujuannya tidak dapat terlepas dari faktor sumber daya manusia (pegawai). Apabila faktor sumber daya manusia sudah dianggap tidak mumpuni dalam suatu instansi maka dapat dipastikan instansi tersebut akan mengalami penurunan kinerja. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan organisasi. Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan pegawai pada produktifitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada organisasi. Organisasi merupakan suatu sistem yang saling mempengaruhi satu sama lain, apabila salah satu dari sub sistem tersebut rusak, maka akan mempengaruhi sub-sub sistem yang lain.

Sistem tersebut dapat berjalan dengan semestinya jika individu-individu yang ada di dalamnya berkewajiban mengaturnya, yang berarti selama anggota atau individunya masih suka dan melaksanakan tanggung jawab sebagaimana mestinya maka organisasi tersebut akan berjalan dengan baik. Suatu instansi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Setiap instansi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja pegawai demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan instansi.

Beberapa cara untuk mewujudkan kinerja yang baik dapat dicapai dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan pemberian motivasi. Melalui cara tersebut diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka karena para pegawai telah terbekali dan hal tersebut berkaitan dengan implementasi kerja mereka. Pemberian motivasi untuk meningkatkan kinerja pada pegawai menyangkut berbagai bentuk, diantaranya dengan cara memberi motivasi langsung tertuju pada masing-masing individu. Cara yang lazim dilaksanakan adalah dengan memberikan kebijaksanaan kompensasi yang wajar, yang bisa mencukupi semua kebutuhan hidupnya. Kinerja di kantor Bupati Malang ini sudah sangat bagus dari tahun ke tahun, dapat dilihat dari proses tase tiap tahunnya yang meningkatkan. Hal itu dipengaruhi oleh adanya kepemimpinan yang sesuai yang diinginkan oleh pegawai. Kinerja yang bagus akan membuat tujuan organisasi tercapai dengan mudah.

Kompensasi merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia. Menurut Gary Dessler (2009: 82) kompensasi adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka dan mempunyai dua komponen: pembayaran langsung (dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus), dan pembayaran tidak langsung (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar oleh perusahaan). Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada

karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap.

Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan. Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap prestasi kerja karyawan. Samsuddin (2006:187-188) mengemukakan bahwa, pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan motivasi karyawan. Di Kantor ini kompensasi diberikan hanya dengan kompensasi tak langsung saja, tidak ada kompensasi langsung yang berupa bonus upah selain gaji tiap bulan. Hal tersebut diungkapkan oleh informan pada saat kepemimpinan terdahulu bukan kepemimpinan yang sekarang. Oleh karena itu peneliti ingin meneliti lebih dalam bagaimana proses pemberian kompensasi di kantor ini dengan kepemimpinan yang sekarang.

Selain itu kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dapat memotivasi, mengarahkan, dan memberi contoh kepada karyawan. Susilo Maryoto (2000:100) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang penting bagi sumber-sumber dan alat-alat suatu organisasi. Faktor-faktor yang berhubungan dengan sikap, gaya dan perilaku pemimpin sangat berpengaruh terhadap karyawan yang dipimpinnya bahkan turut berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Tugas seorang pemimpin adalah memberikan pengarahan dan mengawasi serta memberikan motivasi kepada para karyawan

dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Tanpa kepemimpinan yang efektif, sebuah perusahaan ibarat sebuah kapal tanpa nahkoda yang bisa membawanya ke tujuan (Ancok, 2012:20).

Sebagai suatu organisasi pemerintah, Bagian Tata Usaha Sekretariat Daerah merupakan organisasi yang mempunyai tugas dan fungsi untuk memberikan pelayanan secara langsung kepada Stakeholder atau Supporting Staff. Adapun Stakeholder inilah yang menjadi sasaran utama Pelayanan di Bagian Tata Usaha Sekretariat Daerah Kabupaten Malang, yang dalam hal ini adalah Stakeholder Internal dan Stakeholder Eksternal. Stakeholder Internal adalah orang-orang (Staf) dan/atau unit-unit kerja (Satuan Kerja Perangkat Daerah) dilingkungan Pemerintah Kabupaten Malang. Sementara itu Stakeholder Eksternal adalah orang-orang (Masyarakat), Instansi/Lembaga atau pihak-pihak lainnya diluar structural institusi Pemerintah Kabupaten Malang.

Penelitian ini di lakukan di Kantor Bupati Malang tepatnya pada Bagian Tata Usaha. Pemimpin di Bagian Tata Usaha ini membagi tugas kepada para karyawan dengan cara memandu langsung terhadap sasaran tugas yang harus dikerjakan. Gaya kepemimpinan yang ada di Bagian Tata Usaha adalah gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan partisipatif adalah ketika pegawai mengalami masalah yang mengganggu peningkatan kinerja pimpinan langsung memberikan dorongan secara pribadi, pimpinan sudah memenuhi standart kepemimpinan, bersahabat dengan bawahan, mampu mengayomi bawahan, sering melakukan koordinasi dengan bawahan, bertanggung jawab dengan perbuatannya, dan jika ada bawahan mempunyai masalah ikut menyelesaikan masalah tersebut.

Dalam kepemimpinan yang berada di Bagian Tata Usaha ini mempunyai teori perilaku yang sangat baik, karena dalam teori perilaku ini pemimpin mampu memberi masukan kepada bawahan, berkonsultasi kepada bawahan, membela bawahan, bawahan mendapat intruksi dalam melaksanakan tugas, cara pekerjaan yang dilakukan bawahan, dan hasil yang akan dicapai oleh suatu perusahaan atau instansi pemerintah. Gaya kepemimpinan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah (instruksi), cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan sanksi kepada bawahan atau kepada karyawan.

Bagian Tata Usaha merupakan satuan organisasi di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Malang, yang dibentuk berdasarkan peraturan Daerah Kab Malang Nomor 1 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Pada Undang-Undang 25 Tahun 2005 tentang Sistem perencanaan pembangunan nasional disebutkan bahwa Rencana Strategik dibuat untuk 5 Tahun berjalan dan mengacu pada Visi Misi Bupati dan Wakil Bupati terpilih dan sesuai dengan amanat peraturan Bupati Malang Nomor 3 tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Bagian Tata Usaha mempunyai tugas pokok dan fungsi untuk menerapkan mekanisme pertanggungjawaban yang tepat, jelas, terukur dan sah guna menjawab tuntutan masyarakat terhadap terciptanya pemerintah yang baik, bersih dan berwibawa.

Berdasarkan beberapa pernyataan diatas peneliti tertarik untuk meneliti gaya kepemimpinan dan kompensasi yang ada di Kantor Bupati Bagian Tata

Usaha, maka peneliti menyusun skripsi penelitian dengan judul “ **Analisis Gaya Kepemimpinan dan Pemberian Kompensasi Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha)** ”

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana gaya kepemimpinan di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja pegawai?
2. Bagaimana pemberian kompensasi di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha dalam meningkatkan kinerja pegawai ?
3. Bagaimana peningkatan kinerja di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha
2. Untuk mengetahui bagaimana pemberian kompensasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha
3. Untuk mengetahui bagaimana peningkatan kinerja kinerja pegawai di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain :

1. Bagi Penulis

Untuk mengembangkan ilmu teoritis maupun praktis dan sebagai pengembangan intelektualitas diri bagi penulis.

2. Bagi Instansi

Sebagai bahan masukan dan saran untuk Kantor Bupati Kepanjen Bagian Tata Usaha dalam meningkatkan efektifitas organisasi melalui kinerja pegawai , dengan memperhatikan variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi.

3. Bagi peneliti dan mahasiswa untuk menambah wawasan ilmu dalam bidang manajemen SDM, serta sebagai landasan bagi peneliti selanjutnya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini memiliki tujuan untuk membandingkan kenyataan yang ada dilapangan dengan teori yang relevan, pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada penelitian terdahulu sebagai berikut :

1. Ratry Rasno Putri (2012)

Dengan judul Hubungan Kompensasi dengan Kinerja Karyawan pada Biro Manajemen Sumber Daya Manusia PT. Jasa Marga (persero) TBK Kantor Pusat. Yang memberikan hasil bahwa terdapat hubungan yang tinggi dan cukup kuat antara kompensasi dengan kinerja karyawan diperusahaan tersebut. Semakin tinggi kompensasi yang diterima maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dilakukan karyawan yang dapat mempengaruhi profitabilitas perusahaan.

2. Agus Zulkarnain (2004)

Dengan judul Analisis Sistem Kompensasi serta Pengaruhnya Terhadap Motivasi dan Produktivitas Tenaga Pemetik Teh. Yang memberikan hasil bahwa kompensasi berkorelasi positif secara nyata dengan faktor upah pokok, artinya dapat meningkatkan kepuasan kompensasi secara signifikan. Sedangkan kepuasan kompensasi berkorelasi positif secara nyata dengan factor upah pokok, artinya perbaikan dalam upah pokok dalam meningkatkan kepuasaan kompensasi secara signifikan.

3. Biatna Dulbert Tampubolon (2007)

Dengan judul Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. Hasilnya adalah gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang relative besar dan sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Etos kerja memberikan kontribusi yang relative kecil namun signifikan.

4. Wahyu Hamdani, Seger Handoyo (2012)

Dengan judul Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stress Kerja Karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Dan hasilnya adalah ada hubungan yang negative yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stress kerja karyawan PDAM.

5. Helfrin Tuki (2013)

Judulnya adalah Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM kab Gorontalo dan hasilnya Terdapat Pengaruh yang Signifikan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.

6. Manna Ardistawa (2016)

Yang berjudul Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Pelelangan Kota Malang. Dan hasilnya dari penelitian tersebut adalah di kantor pelayanan kekayaan Negara dan pelelangan, menggunakan gaya kepemimpinan selling ketika menghadapi karyawan yang kurang mampu tetapi mau berusaha, dan juga menggunakan gaya kepemimpinan participating ketika menghadapi karyawan yang mampu tetapi kurang yakin.

Beberapa penelitian diatas yang digambarkan dalam berbagai bentuk penelitian yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, kompensasi dan kinerja karyawan yang terdapat di berbagai tempat dan berkembang dalam masing-masing organisai tersebut dapat disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini untuk memudahkan para pembaca informasi dalam memahaminya

Table 2.1
Penelitian Terdahlu

| NO | NAMA | JUDUL | METODE & VARIABEL | HASIL |
|----|----------------------------------|---|---|--|
| 1 | Ratry Rasno Putri (2012) | Hubungan Kompensasi Kengan kinerja karyawan pada biro manajemen sumber daya manusia PT. Jasa Marga (persero) TBK kantor pusat | Menggunakan metode kuantitatif, variable bebas yaitu kompensasi dan kinerja karyawan sebagai variable terikat | Terdapat hubungan yang tinggi dan cukup kuat antara kompensasi dengan kinerja kaaryawan perusahaan tersebut. Semakin tinggi kompensasi yang diterima maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dilakukan karyawan. |
| 2 | Agus Zulkarnain (2004) | Analisis system kompensasi serta pengaruhnya terhadap motivasi dan produktivitas tenaga pemetik the | Menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif dimana penelitian ini menjelaskan atau memaparkan dan menghitung pengaruhnya. | Kompensasi berkorelasi positif secara nyata dengan factor upah pokok, artinya dapat meningkatkan kepuasan kompensasi secara signifikan. |
| 3 | Biatna Dulbert Tampubolon (2007) | Analisis factor gaya kepemimpinan dan factor etos kerja terhadap kinerja pegawai pada organisasi yang | Menggunakan analisis deskriptifanalitis dan naratif. Mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan | Gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang relative besar dan sangat signifikan terhadap |

| | | | | |
|---|-------------------------------------|--|---|---|
| | | telah menerapkan SNI 19-9001-2001 | dan etos kerja sebagai variable terhadap kinerja pegawai | kinerjapegawai. Etos kerja memberikan kontribusi yang relative kecil namun signifikan. |
| 4 | Wahyu Hamdani, Seger Handoyo (2012) | Hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stress kerja karyawan PDAM Surya Sembada kota Surabaya | Menggunakan penelitian korelasional. | Ada hubungan yang negative yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan stress kerja karyawan PDAM |
| 5 | Helfrin Tuki (2013) | Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM kab Gorontalo | Menggunakan metode kuantitatif. Variabel X (kompensasi) dan variable Y (kinerja karyawan) | Terdapat pengaruh yang signifikan pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan. |
| 6 | Manna Ardistawa (2016) | Analisis gaya kepemimpinan situasional di kantor pelayanan kekayaan Negara dan pelelangan kota malang | Menggunakan metode kualitatif. Variabelnya gaya kepemimpinan | Di kantor pelayanan kekayaan Negara dan pelelangan, menggunakan gaya kepemimpinan selling ketika menghadapi karyawan yang kurang mampu tetapi mau berusaha, dan juga menggunakan gaya kepemimpinan participating ketika menghadapi karyawan yang mampu tetapi kurang yakin. |

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kepemimpinan

2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktifitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama (Susilo Martoyo, 1990). Menurut Harahap (1996:233) dalam Putra, Utami dan Hakam, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain yang dimaksud untuk membentuk perilaku yang sesuai dengan kehendak kita. Sementara itu Kartono (1998:135) kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan usaha yang kooperatif dalam mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

Menurut Terry dalam Thoha (2010) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Hasibuan (2006) kepemimpinan adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengajarkan sebagai pekerjaannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Pengertian selanjutnya dikemukakan oleh Robert dalam Nawawi (2006:20) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu interaksi antara pihak yang memimpin dan pihak yang dipimpin. Pendapat ini juga menyatakan bahwa pemimpin merupakan proses dinamis yang dilaksanakan melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin. Hubungan tersebut berlangsung dan berkembang melalui transaksi antara pribadi yang saling mendorong untuk mencapai tujuan bersama.

Robert dan Kinicki dalam Nawawi (2006:21) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Pernyataan tersebut menekankan pada kemampuan pemimpin yang tidak memaksa dalam menggerakkan anggota organisasi agar melakukan pekerjaan atau kegiatan yang mengarah pada tujuan organisasi. Pengertian tersebut sejalan dengan pendapat yang dikemukakan James dan Charles (1986:445) bahwa kegiatan mengarahkan berarti mempengaruhi. Sedangkan pengaruh didefinisikan sebagai tindakan atau suri tindakan yang langsung menyebabkan terjadinya perubahan dalam perilaku atau sikap individu atau anggota organisasi.

Menurut Siagaan (2003:6) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahan sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin. Kepemimpinan sangat membutuhkan kemampuan dan bakat seorang secara aktif untuk mempengaruhi pihak lain dalam rangka mencapai tujuan. Selanjutnya Timple (2008:80) mengemukakan bahwa pimpinan adalah orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas juga bekerjasama dengan orang, tugas dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan.

Selain itu menurut Hamalik (2005:23) ada 3 faktor yang perlu diperhatikan untuk memahami kepemimpinan adalah : 1). Kedudukan orang-orang yang melakukan interaksi dengan diri sang pemimpin. 2). Sifat hubungan antara orang-orang yang terlibat dalam kelompok atau organisasi yang di pimpin. 3).

Banyaknya kedudukan sang pemimpin apakah kedudukan tunggal atau kedudukan ganda.

Dalam organisasi yang besar, kepemimpinan terbagi dalam 3 strata utama yaitu

1. Top management: yang tekanan tugasnya pada pelaksanaan administrasi dalam menyusun rencana, policy dan lpaoran terdiri dari direksi
2. Middle management : eksekutif pelaksanaan rencana dan policy organisasi terdiri dari Para Kepala Bagian.
3. Operating management : eksekutif di lapangan yang terdiri dari kepala-kepala unit pelaksanaan, para pengawa dilapangan.

2.2.1.2 Tugas dan fungsi Kepemimpinan

Tugas pokok seorang pemimpin yaitu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi. Terlaksanakan tugas tugas tersebut tidak dapat dicapai hanya oleh pemimpinnya saja. Agar orang yang di pimpin mau bekerja secara efektif seorang pemimpin harus mempunyai inisiatif dan kreatif memperhatikan bawahan atau hubungan dengan bawahan.

Secara terperinci tugas tugas seorang pemimpin meliputi pengambilan keputusan, menetapkan sasaran dan menyusun kebijaksanaan mengkoordinasikan kegiatan kegiatan baik secara vertical maupun horizontal serta memimpin dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan. Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Hadari Nawawi (2006:74) fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi social dalam kehidupan kelompok masing masing yang

mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam bukan berada di luar situasi.

Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi memiliki 2 dimensi yaitu :

1) Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktifitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpin. 2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas kelompok atau organisasi yang di jabarkan atau di manifestkan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

Sehubungan dengan kedua dimesni tersebut Hadari Nawawi, secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu : fungsi instruktif, fungsi konsultatif, fungsi partisipatif, fungsi delegasi, dan fungsi pengendalian.

2.2.1.3 Teori Kepemimpinan

Mulyadi dan Rivai (2009:7) menyebutkan ada beberapa teori yang menyoroti munculnya seorang pemimpin dalam memimpin sebuah oragnisasi.

Teori-teori tersebut adalah:

1. Teori Bakat

Menurut teori bakat, seseorang itu dapat menjadi pemimpin karena kemampuannya dalam mengembangkan bakat. Dalam pengembangan bakat tersebut tentunya seiring dan sejalan dengan teori kepemimpinan. Dengan demikian semua orang yang mempunyai bakat pemimpin berarti bisa menjadi

pemimpin, namun dalam kenyataannya tidak semua berhasil menjadi pemimpin itu semua dikarenakan tidak semua orang berusaha mengembangkan bakat yang sudah ada tersebut dengan mempelajari ilmu kepemimpinan.

2. Teori Lingkungan

Menurut teori lingkungan, situasi dan kondisi lingkungan tertentu dapat mendesak seseorang untuk dapat menjadi pemimpin. Sehingga pada saat lingkungan kurang menguntungkan dapat melahirkan seorang pemimpin pada kelompok di lingkungan tersebut.

3. Teori Genetis

Menurut teori genetis tidak semua orang dapat menjadi pemimpin. Karena menurut teori ini seorang pemimpin itu dilahirkan khusus untuk menjadi pemimpin. Contoh anak seorang raja, kelak juga akan menjadi raja, mewarisi tahta kerajaan. Kenyataan tersebut harus turun temurun dari generasi ke generasi.

4. Teori Sosial

Teori social bertolak belakang dengan teori genetis, menurut teori sosial seseorang itu muncul sebagai pemimpin disebabkan karena pengaruh sosial. Termasuk di dalam pengaruh sosial adalah kesempatan untuk memperoleh pendidikan dan keterampilan untuk menggali pengalaman. Semua itu terakumulasi sehingga seseorang itu cakap menjadi seorang pemimpin.

5. Teori Ekologis

Merupakan penyempurna dari teori bakat dan sosial. Menurut teori ekologis seseorang itu muncul menjadi pemimpin karena pertama telah mengalir jiwa kepemimpinan di dalam tubuhnya (bakat), jiwa kepemimpinan yang sudah ada itu

kemudian di tempa oleh lingkungan sosial yang kondusif, sehingga membuat seseorang menjadi piawai dalam memimpin.

6. Teori Sifat (*Traits Theory*)

Bahwa seseorang itu dilahirkan memang sebagai pemimpin, demikian sebaliknya ada orang di lahirkan bukan sebagai pemimpin. Orang yang di lahirkan sebagai pemimpin, maka ia akan menjadi seorang pemimpin, namun sebaliknya seseorang yang dilahirkan bukan sebagai seorang pemimpin, maka ia tidak akan pernah dapat menjadi seorang pemimpin, maka ia tidak akan pernah dapat menjadi seorang pemimpin.

7. Teori Gaya Perilaku

Pendekatan perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan nampak dari:

1. Cara memberikan tugas
2. Cara memberikan perintah
3. Cara berkomunikasi
4. Cara membuat keputusan
5. Cara mendorong semangat bawahan
6. Cara memberikan bimbingan
7. Cara menegakkan kedisiplinan

2.2.1.4 Gaya kepemimpinan

Menurut Sondang (2001:35) ada beberapa gaya kepemimpinan diantaranya adalah :

a. Gaya persuasive

Gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran atau dengan kata lain menggunakan ajakan atau bujukan.

b. Gaya refersif

Gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan, ancaman sehingga bawahan merasa ketakutan

c. Gaya partisipatif

Dengan cara pemimpin memberikan kesempatan bawahan untuk secara aktif baik mental, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya di organisasi

d. Gaya inovatif

Yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha usaha pembaharuan didalam segala bidang, baik politik, ekonomi sosial taupun budaya.

e. Gaya investigasi

Gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan perasaan bahwa bawahan itu selalu kurang dipercaya yang menyebabkan kreativitas karyawan menurun

f. Gaya inspektif

Gaya kepemimpinan yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menurut penghormatan bawahan atau pemimpin yang seang apabila dihormati.

g. Gaya motimatif

Yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide ide, program-program dan kebijaksanaan kepada bawahan dengan baik

h. Gaya Naratif

Pemimpin yang banyak bicara namun tidak sesuai dengan apa yang dikerjakan. Atau dengan kata lain banyak bicara sedikit bekerja.

i. Gaya edukatif

Pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari kehari

j. Gaya retrogresif

Pemimpin tidak suka melihat bawahanya maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya retrogresif selalu menghalangi bawahanya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya.

Sehingga gaya ini pemimpin suka melihat bawahannya terlihat bodoh dan terbelakang. Sedangkan menurut Gaya kepemimpinan menurut Malayu S.P

Hasibuan (2005:205), adalah sebagai berikut:

a) Kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

b) Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasive, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

c) Kepemimpinan delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan.

d) Kepemimpinan kharismatik

Gaya kepemimpinan ini memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga ia mempunyai pengikut dan jumlahnya yang sangat luar biasa. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui sebab-sebab secara pasti mengapa seseorang itu memiliki kharisma yang begitu besar.

e) Kepemimpinan demokratik

Kepemimpinan demokratik menitikberatkan pada bimbingan yang efisien pada para anggotanya. Koordinasi pekerjaan terjalin dengan baik dengan semua

lini, terutama penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kepemimpinan demokratik menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan, bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, pada saat-saat kondisi yang tepat.

2.2.1.5 Kepemimpinan Dalam Islam

Kepemimpinan dalam islam merupakan sunatullah yang telah dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW yang telah dijelaskan dalam alquran dan hadist, banyak sekali istilah yang telah disebutkan dalam alquran antara lain: amir, khalifah, imamah, ra'in dan lain-lain. Hal ini berarti alquran telah memberi pedoman kepada umat manusia dalam menjalankan segala tindakan kepemimpinan tidak terlepas daripada hukum syariat islam.

Manusia diutus kemuka bumi untuk menjadi khalifah atau pemimpin. Dalam konsep islam, semua orang adalah pemimpin paling tidak dalam lingkungan sendiri atau ia merupakan pemimpin bagi dirinya sendiri. Jadi jika konsep ini disadari, menajdi pemimpin bukanlah sesuatu yang istimewa, jabatan ini selalu ada sepanjang hayat manusia.Sesuai firman Allah dalam QS. Al-Baqarah (2):30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن

يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا

لَا تَعْلَمُونَ ۝ ٣٠

Artinya : *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: “ sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah dimuka bumi”. Mereka berkata “ Mengapa engkau hendak menjadikan seorang kalifah di bumi itu orang yang akan senantiasa bertasbih dengan memuji engkau dan mensucikan engkau ?” Tuhan berfirman :” Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui “. (QS.Al-Baqarah: 30)*

Hal ini diperkuat oleh sabda Nabi, “ Setiap orang diantara kalian adalah pemimpin dan akan dimulai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam adalah pemimpin yang dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang suami adalah pemimpin ditengah keluarganya dan akan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang pelayan atau pegawai dalam mengurus harta majikannya dan ia dimintai atas kepemimpinannya” (Hadist dari Bukhari dan Muslim)

Dari ayat dan hadist tersebut dijelaskan bahwa seseorang merupakan khalifah bagi yang lain, namun demikian ada orang yang mampu memimpin orang banyak, ada yang hanya dapat memimpin dirinya saja. Melalui tersebut di atas dapat kita pahami bahwasananya kepemimpinan adalah suatu ketetapan dari Allah SWT yang keberadaannya tidak mungkin ditawar lagi.

Adanya kepemimpinan dalam islam di dunia merupakan suatu keharusan mutlak.

Gaya kepemimpinan islam selalu berpegang teguh terhadap aturan syariah yang berlandaskan Al-Quran dan hadits Rasulullah SAW dan memegang teguh prinsip-prinsip diantaranya;

1. Prinsip Keadilan, pemimpin sangat memegang teguh keadilan karena dengan pemimpin yang adil dengan membedakan antara yang salah dan benar serta dapat memutuskan sesuai dengan porsinya.
2. Prinsip Kejujuran, pemimpin yang jujur adalah pemimpin yang dalam segala aktifitasnya tidak menggunakan kekuatan.
3. Setia, pemimpin dan orang yang dipimpin terikat pada Allah. Tujuan pemimpin melihat tujuan organisasi bukan saja berdsarkan kepentingan kelompok tetapi juga dalam ruang lingkup tujuan islam yang lebih luas.
4. Berpegang pada syariat dan akhlak islam, pemimpin terikat dengan peraturan islam, boleh menjadi pemimpin selama ia berpegang pada perintah syariat. Waktu mengendalikan urusannya ia harus patuh kepada adab-adab islam, khususnya ketika berurusan dengan golongan oposisi atau orang orang yang tak sepaham.
5. Pengemban Amanah, pemimpin menerima kekuasaan sebagai amanah dari Allah yang disertai oleh tanggungjawab yang besar. Quran memerintahkan pemimpin melaksanakan tugasnya untuk Allah dan menunjukan sikap baik kepada pengikutnya. (Hasanunndin.AH : 2002:142-145)

Adapun karakter kepemimpinan dalam islam yang ideal itu dapat di kategorikan sebagai berikut :

- a. Amanah, merupakan kunci kesuksesan setiap pekerjaan, dan sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin, karena ia diberi amanah untuk mengelola organisasi yang cakupannya sangat luas dan memerhatikan hak-hak orang banyak.
- b. Memiliki ilmu dan keahlian, maksudnya adalah menerapkan manajemen dengan mengetahui spesialisasi bidang pekerjaannya dan ahli spesialisasi tersebut, karena tanpa ilmu dan keahlian maka tidak akan berjalan dengan efektif.
- c. Memiliki kekuatan dan mampu merealisasikan, jika seorang pemimpin tidak memiliki kekuatan, maka ia tidak sanggup untuk mengendalikan anggotanya, dan jika pemimpin tidak memiliki potensi merealisasikan keputusannya maka ia tidak lebih sebagai dekorasi.
- d. Rendah diri, pemimpin harus kuat tapi tidak keras, juga ia harus rendah diri, namun tidak lemah untuk mendapat hati sehingga seluruh anggota mau bekerja sama dengannya.
- e. Toleransi dan sabar, karena keduanya adalah syarat bagi siapa saja bagi memiliki kedudukan di kehidupan ini. Adapun kedua sifat tersebut seorang tidak akan memimpin dengan baik tanpa menggunakan kedua sifat tersebut yang merupakan dua sifat terkait.
- f. Benar, adil, jujur, dan dapat dipercaya. pemimpin yang jujur dan adil merupakan pemimpin yang dikehendaki Allah, karena Allah senantiasa menyeru untuk berlaku adil dan berbuat baik sesama manusia karena dengan begitu hubungan sosial akan tetap terjaga.

- g. Musyawarah, pemimpin yang sukses mampu membangun suasana dialogis dan komunikasi yang baik antara komponen dalam organisasi dengan jalan melakukan musyawarah sehingga seluruh komponen mereka ikut terlibat dengan begitu keputusan yang dibuat merupakan keputusan yang telah disepakati bersama-sama.
- h. Cerdik dan memiliki firasat, pemimpin harus memiliki kecerdikan dan insting yang kuat dalam merespon fenomena yang ada sehingga dapat melihat kesuksesan bagi organisasinya. (Khotib :2006:47-54)

Berikut ini ada hadist tentang kepemimpinan :

عَنْ ابْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya :*Dari Ibn Umar r.a. Sesungguhnya Rasulullah Saw. Berkata : "Kalian adalah pemimpin, yang akan dimintai pertanggungjawaban. Penguasa adalah pemimpin, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin keluarganya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin dirumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin dalam mengelolaharta tuannya, dan akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Oleh karena itu kalian sebagai pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya."* (Hadist riwayat Ibnu Tamiyah)

Hal yang paling mendasar yang dapat diambil dari hadis diatas adalah bahwa dalam level apapun, manusia adalah pemimpin termasuk bagi dirinya sendiri. Setiap perbuatan dan tindakan memiliki resiko yang harus

dipertanggungjawabkan. Setiap orang adalah pemimpin meskipun pada saat yang sama setiap orang membutuhkan pemimpin ketika ia harus berhadapan untuk menciptakan solusi hidup di mana kemampuan, keahlian, dan kekuatannya dibatasi oleh sekat yang ia ciptakan sendiri dalam posisinya sebagai bagian dari komunitas.

Pemimpin negara adalah faktor penting dalam kehidupan bernegara. Jika pemimpin negara itu jujur, baik, cerdas dan amanah, niscaya rakyatnya akan makmur. Sebaliknya jika pemimpinnya tidak jujur, korup, serta menzalimi rakyatnya, niscaya rakyatnya akan sengsara. Pernyataan tersebut tercantum dalam hadist riwayat Bukhari dan Muslim :

حَدَّثَنَا شَيْبَانُ بْنُ فَرُّوخَ حَدَّثَنَا أَبُو الْأَشْهَبِ عَنِ الْحَسَنِ قَالَ قَالَ عُبَيْدُ اللَّهِ بْنُ زَيْدٍ مَعْقِلَ بْنَ يَسَارٍ الْمُنْزِيَّ فِي مَرَضِهِ الَّذِي مَاتَ فِيهِ قَالَ مَعْقِلٌ إِنِّي مُحَدِّثُكَ حَدِيثًا سَمِعْتُهُ مِنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ لَوْ عَلِمْتُ أَنَّ لِي حَيَاةً مَا حَدَّثْتُكَ إِنِّي سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ مَا مِنْ عَبْدٍ يَسْتَرْعِيهِ اللَّهُ رَعِيَّةً يَمُوتُ يَوْمَ يَمُوتُ وَهُوَ غَاشٌّ لِرَعِيَّتِهِ إِلَّا حَرَّمَ اللَّهُ عَلَيْهِ الْجَنَّةَ

Artinya: “Abu ja’la (ma’qil) bin jasar r.a berkata: saya telah mendengar rasulullah saw bersabda: tiada seorang yang diamanati oleh allah memimpin rakyat kemudian ketika ia mati ia masih menipu rakyatnya, melainkan pasti allah mengharamkan baginya surga.” (HR. Bukhary dan Muslim).

Kepemimpinan merupakan sebuah modal yang harus dimiliki oleh para pemimpin yang hendak menjadi pemimpin. Biasanya, masing-masing pemimpin memiliki model mereka sendiri dalam memimpin sebuah organisasi baik formal maupun non-formal atau organisasi yang sangat besar. Namun yang paling berhasil dan paling fenomenal seorang pemimpin yang pernah ada di dunia ini

adalah Rasulullah SAW. Beliau berhasil karena mampu mengkombinasikan kelima model kepemimpinan di atas sehingga model kepemimpinan yang dianut oleh beliau menjadi sempurna. Hampir tidak ada sejarah yang menceritakan kecacatan yang Rasulullah lakukan selama beliau menjadi pemimpin. Hal ini dilakukan karena dari model-model terdapat kelemahan dan juga kelebihan dari masing-masing model kepemimpinan tersebut. Selain itu, yang tidak boleh dilupakan adalah pribadi dari seorang pemimpin itu. Rasulullah sebagai pemimpin merupakan anugrah tersendiri, atau keistimewaan yang diberikan Allah kepada Rasulullah saw.

Karena pada dasarnya Rasulullah adalah utusan terakhir untuk seluruh umat manusia atau sebagai pemimpin umat manusia. Rasulullah SAW adalah contoh pemimpin sempurna yang pernah ada selama ini. Karena beliau mengkombinasikan antara akhlakul karimah dengan model kepemimpinan yang ada. Kekuatan akhlak yang Rasulullah miliki mampu menciptakan kekuatan baru yang sangat luar biasa. Dengan kekuatan itu, Rasulullah menjadi mampu menegakan dan menyebarkanajarannya keseluruhan penjuru dunia. Walaupun begitu, karena kemuliaannya tadi, tidak ada rasa sombong, ujub atau membanggakan diri sedikitpun yang timbul pada diri Rasulullah SAW. Dalam pelaksanaannya, Rasulullah sangat dekat dengan orang-orang yang dipimpinnya. Penyebutan “sahabat” menunjukkan kedekatan pemimpin dengan yang dipimpin. Ini pula yang menyebabkan terbentuk ikatan emosi yang kuat dan rasa saling percaya yang tinggi.

2.2.2 Kompensasi

2.2.2.1 Pengertian Kompensasi

Menurut T. Hani Handoko (1992:41), yang di maksud kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Selanjutnya kompensasi tersebut adalah sebuah proses, untuk itu pada bagian lain T. Hani Handoko mengatakan bahwa proses kompensasi adalah suatu jaringan sebagai sub proses yang klonpeks dengan maksud untuk memberikan balas jasa kepada karyawan , bagi pelaksanaan pekrjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi kerja yang diinginkan.

Hadari Nawawi (2011:87) kompensasi bagi organisasi/ perusahaan berartri penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Dari pengertian tersebut terlihat adanya 2 pihak yang memikul kewajiban dan tanggung jawab berbeda tetapi saling mempengaruhi satu sama lain. Pihak pertama pekerja yang memikul kewajiban dan tanggungjawab melaksanakan kegiatan yang disebut bekerja. Pihak kedua adalah organisasi atau perusahaan yang memikul kewajiban dan tanggung jawab memberikan penghargaan atau ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan oleh pihak pertama. Kewajiban dan tanggung jawab itu muncul karena antara kedua belah pihak terdapat hubungan kerja didalam sebh organ isasi atau persusahaan.

Menurut Dessler (1997:82) kompensasi merupakan semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi pegawai dan muncul dari pekerjaan mereka. Secara garis besar kompensasi terdiri dari dua komponen yakni 1) pembayaran

keuangan langsung (*direct payment*) dalam bentuk gaji, upah, insentif, komisi dan bonus dan yang 2) pembayaran tidak langsung (*inderict payment*) dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan liburan. Lebih lanjut dinyatakan bahwa ada dua cara utama dalam melakukan pembayaran keuangan langsung kepada karyawan, yakni pertama pembayaran berdasarkan waktu dan kinerja. Pada umumnya organisasi membayar karyawan berdasarkan waktu yang mereka gunakan ditempat kerja.

Selain upah dan gaji yang dibayarkan per jam atau per hari, organisasi juga memberikan upah berdasarkan bulanan. Gaji bulanan ini biasanya diberikan kepada manager, sekretaris atau pegawai professional lainnya. Kedua, pembayaran keuangan yang langsung dikaitkan dengan kinerja atau biasa dikatakan membayar kinerja. Kompensasi yang berarti penghargaan/ganjaran ternyata tidak sekedar berbentuk pemberian upah / gaji sebagai akibat dari pengakatan menjadi tenaga kerja sebuah organisasi/perusahaan.

Menurut Rivai (2008:51) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi meliputi imbalan finansial dan non finansial serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dan hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2003:74).

Menurut Wibowo (2012:22) berpendapat bahwa kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah di berikan oleh

tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

Di bawah ini alur pemberian kompensasi :

Tabel 2.2
Alur Pemberian Kompensasi (Wibowo 2012)



Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa keberadaan karyawan disuatu organisasi atau perusahaan adalah menyumbangkan tenaga untuk organisasi atau perusahaan, selanjutnya organisasi berkewajiban untuk memeberikan kompensasi kepada karyawan yang telah menyumbangkan tenaganya. Besar kecil kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan tergantung kepada besar kecilnya sumbangan tenaga dan pikiran yang diberikan kepada organisasi. Namun dalam pemberian kompensasi tersebut ada hal-hal yang paling sulit dilakukan adalah bagaimana cara memberikan kompensasi yang layak dan adil kepada karyawan. Seperti yang telah disinggung diatas, bahwa bila kompensasi yang diberikan oleh oragnisasi atau perusahaan tersebut dirasakan tidak layak atau tidak adil, maka tujuan dari kompensasi itu sendiri kemungkinan besar tidak akan tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan.

Dari kenyataan tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kata kunci dalam pemberian kompensasi adalah *equality* yang berarti keadilan. *Equality* tersebut harus diikuti dengan kata kunci kedua yaitu *worth* yang artinya kepantasan atau kelayakan, untuk itu agar dapat menjadi adil maka harus memenuhi syarat pantas dan layak tersebut.

2.2.2.2 Tujuan Kompensasi

Kompensasi merupakan komponen yang cukup penting untuk diperhatikan dalam memacu motivasi, menciptakan kegairahan dalam bekerja (*work satisfaction*) yang akhirnya bermuara pada peningkatan produktivitas. Menurut Soekidjo Notoadmojo (1992:55) ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan:

A. Menghargai Prestasi Kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau performan karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.

B. Menjamin Keadilan

Dengan adanya kompensasi yang baik, akan menjamin terjadinya keadilan diantara masing-masing karyawan. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja.

C. Mempertahankan Karyawan

Dengan adanya system kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih betah bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi itu untuk mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

D. Memperoleh Karyawan yang bermutu

Dengan kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. Dengan banyaknya pelamar atau calon karyawan akan lebih banyak peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.

E. Pengendalian Biaya

Akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan.

F. Memenuhi Peraturan-Peraturan

Merupakan tuntunan dari pemerintah jika sistem kompensasi yang baik itu dilakukan. Suatu organisasi yang baik dituntut adanya system administrasi kompensasi yang baik pula.

2.2.2.3 Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Nawawi (2008:361) mengungkap ada beberapa jenis kompensasi diantaranya adalah:

A. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan/ganjaran yang disebut gaji atau upah, yang dibayarkan secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang

tetap. Sejalan dengan itu upah atau gaji diartikan juga sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk melaksanakan pekerjaan.

Upah diartikan juga sebagai harta untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain. Sedangkan dewan penelitian pengupahan menyebutkan upah adalah suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberi kerja kepada penerima kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dilakukan.

Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah atau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja (*hourly wage*).

B. Kompensasi Tidak Langsung (*indirect compensation*)

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang, misalnya THR, Tunjangan Hari Natal dll. Dengan kata lain kompensasi langsung adalah program pemberian penghargaan/ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi/perusahaan. Dapat pula berupa pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti dll

C. Insentif

Adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan pada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi. Misalnya

dalam bentuk pemberian bonus. Disamping itu berarti insentif dapat pula diberikan dalam bentuk barang.

Dalam manifestasinya dapat dibedakan antara Kompensasi Total dan Kompensasi Khusus

1. Kompensasi Total

Kompensasi ini adalah keseluruhan penghargaan/ganjaran yang diterima oleh seorang pekerja untuk seluruh pekerjaan yang dilakukannya sebagai kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi

2. Kompensasi Khusus

Disebut juga penghasilan tambahan (*perk/presquisite*) yakni penghargaan/ganjaran yang diberikan kepada pekerja dengan status tertentu dalam organisasi/perusahaan. Kompensasi ini biasanya diberikan secara khusus untuk manajer tingkat atas. Bentuknya antara lain berupa kendaraan perusahaan, tempat khusus, pembayaran uang keanggotaan perkumpulan eksekutif untuk pertemuan dan olahraga dll.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan salah satu untuk pembiayaan (*cost*) organisasi/perusahaan yang sangat penting, karena kan mempengaruhi harga dasar produknya, baik berupa barang maupun jasa yang dipasarkan. (Nawawi :2008 :371)

2.2.2.4 Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2004:75) indikator kompensasi karyawan adalah :

1. Gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan

2. Insentif yang sesuai dengan pengorbanan
3. Tunjangan yang sesuai dengan harapan
4. Fasilitas yang memadai

2.2.2.5 Kompensasi Dalam Islam

Rasulullah memberikan contoh yang harus dijalankan kaum muslimin setelahnya yakni, penentuan upah bagi para pegawai sebelum mereka memulai menjalankan pekerjaan. Rasulullah bersabda “ Barang siapa mempekerjakan seorang pekerja, maka harus disebutkan upahnya”. Rasulullah memberikan petunjuk bahwa dengan memberikan informasi gaji yang akan diterima, diharapkan akan memberikan dorongan semangat bagi pekerja untuk memulai pekerjaan, dan memberikan rasa ketenangan. Mereka akan menjalankan tugas pekerjaan sesuai dengan kesepakatan kontrak kerja dengan majikan.

Tanggungan dan nafkah keluarga juga bisa menentukan jumlah gaji yang di terima pegawai. Bagi yang sudah berkeluarga, gajinya 2 kali lebih besar ketimbang pegawai yang masih lajang. Karena mereka harus menanggung nafkah orang-orang yang menjadi tanggung jawabnya, agar mereka tetap bisa memenuhi kebutuhan hidup dengan layak. Rasulullah bersabda: “ Barang siapa mempekerjakan seseorang, sedang ia tidak memiliki rumah, maka ia harus diberi rumah, dan jika ia tidak memiliki istri maka nikahkanlah, dan jika ia tidak memiliki kendaraan, maka berikanlah kendaraan.”

Prinsip dasar yang digunakan Rasulullah dan Khaulafaur Rosyidin adalah pertengahan, moderat dalam penentuan upah pegawai, tidak berlebih-lebihan atau

terlalu sedikit (Proporsional). Tujuan utama pemberian upah adalah agar para pegawai mampu memenuhi segala kebutuhan pokok hidup mereka. Sehingga, mereka tidak terdorong untuk melakukan tindakan yang tidak dibenarkan untuk sekedar memenuhi nafkah diri dan keluarganya (tindak korupsi). Khalifah Umar r.a mendorong pegawainya untuk tidak terlalu menghemat atas dirinya (kikir), namun mereka harus memiliki kehidupan mulai layak kebanyakan masyarakat, tanpa harus berlebih-lebih. (Abu Sinn:2006:13)

Pengupahan atau pemberian upah adalah salah satu masalah yang tidak pernah selesai diperdebatkan oleh pihak top manajemen manapun, apapun bentuk organisasinya baik itu swasta maupun pemerintah. Paradigma saat ini, pemberian upah tanpa kita disadari atau tidak lebih condong untuk berkiblat ke barat, dimana dalam studi kasusnya upah kepada pekerja tidak tetap, atau tenaga buruh seperti upah buruh lepas di areal perkebunan, dan upah pekerja buruh bangunan misalnya. Mereka biasanya dibayar mingguan atau bahkan harian. Itu untuk buruh, sedangkan gaji menurut pengertian keilmuan barat terkait dengan imbalan uang yang diterima oleh setiap karyawan atau pekerja tetap yang dibayarkan sebulan sekali. Sehingga dalam pandangan dan pengertian barat. Perbedaan gaji dan upah itu hanya terletak pada jenis karyawannya yang berkategori karyawan tetap atau tidak tetap dengan pembayarannya secara bulanan, harian atau per periode tertentu.

Dalam hal perbedaan pengertian upah dan gaji menurut konsep barat seperti yang dijabarkan di atas, dalam Islam disebutkan secara lebih komprehensif tentang upah dan gaji. Allah menegaskan tentang imbalan dalam Qur'an sbb:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا

كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Dan katakanlah : “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mu'min akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah Yang Mengetahui akan ghaib dan yang nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu apa yang kamu kerjakan.” (At Taubah : 105).

Dalam surat At Taubah 105 menjelaskan bahwa Allah memerintahkan kita untuk bekerja, dan Allah pasti membalas semua apa yang telah kita kerjakan. Yang paling penting dalam ayat ini adalah penegasan Allah bahwasanya motivasi atau niat bekerja itu haruslah benar dan apabila motivasi bekerja tidak benar, maka Allah akan membalas dengan cara memberi azab. Sebaliknya, kalau motivasi itu benar, maka Allah akan membalas pekerjaan itu dengan balasan yang lebih baik dari apa yang kita kerjakan.

2.2.3 Kinerja Karyawan

2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005:85), istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut mangkunegara (2005:87), kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja kualitas

dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Gibson dkk (1996) kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan antara hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relative dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Rivai (2003:336) mengemukakan kata kinerja, jika dilihat dari asal katanya adalah terjemahan dari kata *performance* yang berasal dari akar kata *to perform* yang berarti melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja merupakan salah satu ukuran dari perilaku yang actual di tempat kerja yang bersifat multidimensional dimana indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja dan kerja sama dengan rekan kerja.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan keberlangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya. Kinerja yang tinggi sangatlah diharapkan oleh Kantor Bupati Malang. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kinerja

tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat. Karyawan dituntut untuk mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.

2.2.3.2 Penilaian Kinerja/ Prestasi Kerja

Menurut Rivai (2004:340), penilaian kinerja diartikan sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan. Penilaian kinerja ialah salah satu cara yang digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sedangkan menurut Mangkunegara (2007:10), bahwa evaluasi kinerja/penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Pelaksanaan PP No.46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil, maka ditetapkan peraturan Badan kepegawaian Negara No. 1 tahun 2013 tentang ketentuan pelaksanaan penilaian prestasi pegawai Negeri Sipil. Hasil penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil dimanfaatkan sebagai dasar untuk pertimbangan penetapan keputusan kebijakan pembinaan karier dibidang ; pekerjaan, pengangkatan penempatan, pengembangan, penghargaan dan disiplin.

Dalam penilaian prestasi kerja pegawai seharusnya dengan melihat berbagai segi, sehingga system penilaian tersebut akan dijadikan suatu alat guna lebih meningkatkan prestasi kerja yang dihasilkan dari para pegawai.

Pokok-pokok atau hal-hal yang perlu diperhatikan dalam suatu system penilaian prestasi kerja menurut Rao(1992:62) adalah sebagai berikut :

1. Efektifitas dan efesiensi pelaksanaan tugas
2. Kualitas dan kuantitas kerja
3. Tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan
4. Tingkat pengalaman dalam bidang tugas

Menurut Sendow (2007:30) mengemukakan bahwa terdapat enam (6) kriteria pokok untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

a. Quality

Arti dari quality adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b. Quantity

Arti dari quantity adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan

c. Timelines

Arti dari timelines adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

d. Cost-effectiveness

Arti dari cost effectiveness adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

e. Need for Supervision

Arti dari need for supervision adalah tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan

f. Interpersonal impact

Arti dari interpersonal impact adalah tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

2.2.3.3 Indikator Utama pengukuran kinerja dibedakan menjadi 2 yaitu;

a. Indicator output digunakan untuk mengetahui konsekuensi langsung yang dirasakan oleh kelompok sasaran sebagai akibat adanya realisasi kegiatan, aktifitas dan lain-lain dalam implementasi suatu kebijakan.

b. Indicator outcome yaitu untuk menilai hasil implementasi suatu kebijakan. Indicator outcome juga disebut sebagai indikator dampak kebijakan (*policy impact*).

2.2.3.4 Tujuan dan manfaat penilaian kinerja :

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Tujuan dari penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyono dalam Mangkunegara (2007:10), adalah :

- a) Meningkatkan saling pengertian antar karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu dirubah.

2.2.3.5 Dimensi kinerja menurut Gomes (2003: 134) yaitu:

1. Quality of Work, mencakup akurasi, keahlian dan kesempurnaan dalam pekerjaan
2. Quantity of Work, mencakup banyaknya bentuk yang diproses, lamanya waktu yang digunakan dan banyaknya kesalahan yang dilakukan
3. Job Knowledge, pemahaman karyawan mengenai fakta-fakta atau factor yang berhubungan dengan pekerjaan
4. Cooperation, kemampuan dan kerelaan untuk bekerja dengan rekan, penyelia dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi bersama.

5. Initiative, merupakan kesungguhan dalam meminta tanggung jawab, memulai diri dan tidak genar untuk memulai
6. Creativeness, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang muncul
7. Dependability, merupakan aspek penilaian kinerja dimana pekerja mengikuti petunjuk dan kebijakan perusahaan tanpa pengawasan dari penyelia
8. Personal Qualities, meliputi kepribadian, penampilan, sosioabilitas, kepemimpinan dan integritas.

2.2.3.6 Jenis-jenis Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2004:323), ada beberapa jenis penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Penilaian hanya oleh atasan.
 - a) Cepat dan langsung.
 - b) Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama membahas kinerja daribawahannya yang dinilai.
 - a) Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri.
 - b) Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
 - a) penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.

4. Penilaian melalui keputusan komite: sama seperti pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.
 - a) Memperluas pertimbangan yang ekstrim.
 - b) Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.
 - a) Membawa satu pikiran yang tetap ke dalam satu penilaian lintas sektor yang besar.
6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat.
 - a) Mungkin terlalu subjektif.
 - b) Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

2.2.3.7 Prinsip Dasar Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2007:13), secara singkat dapat disimpulkan bahwa prinsip dasar penilaian kinerja sebagai berikut :

- a) Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja. Jadi bukan semata-mata menyelesaikan persoalan itu sendiri, namun pimpinan dan karyawan mampu menyelesaikan persoalannya dengan baik setiap saat, setiap ada persoalan baru. Jadi penting adalah kemampuannya.
- b) Selalu di dasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan dengan penyelia langsung, suatu diskusi yang konstruktif

untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu dan baku yang tinggi.

- c) Suatu proses manajemen yang alami jangan merasa dan menimbulkan kesan terpaksa, namun dimasukkan secara sadar ke dalam *corporate planning*, dilakukan secara periodik, terarah dan terprogram, bukan kegiatan yang hanya setahun sekali atau kegiatan yang dilakukan jika manajer ingat saja.

2.2.3.8 Kinerja Dalam Islam

Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan. Se jauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “*level of performance*”. Biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau ber *performance* rendah.

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُؤْفِيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagimereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.(Al-Qur’an surat Al-Ahqaaf ayat 19)”

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya. Kita dapat mengambil pelajaran dari ayat di atas bahwa setiap manusia yang bekerja akan

mendapatkan balasan yang sesuai dengan apa yang di kerjakannya. Seperti Allah SWT akan menaikkan derajat bagi mereka yang bekerja

Allah SWT berfirman dalam surah Al-Baqarah: 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ

الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: *“Dan ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”. Mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan menyucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”. (Q.S. Al Baqarah : 30)*

Ayat tersebut menunjukkan kesangsian malaikat tentang kemampuan manusia untuk mengelola bumi. Pertanyaan yang sangat wajar mengingat tugas menjadi khalifah di muka bumi bukan merupakan tugas yang mudah, terlebih lagi malaikat mengetahui bagaimana karakter buruk dari manusia. Dari ayat di atas dapat kita ambil pelajaran bahwa Allah Swt ingin manusia menjadi khalifah (pengelola) di muka bumi. Tetapi para malaikat protes terhadap hal itu karena menurut para malaikat manusia tidak menjadi khalifah.

2.3 Kerangka Berfikir

Kualitas sumber daya manusia sangat penting dalam perkembangan suatu organisasi. Begitu pula dengan Kantor Bupati Malang bagian tata usaha, perkembangan kinerja suatu organisasi tidak lepas daribagaimana pemimpin

memimpin dan seberapa besar kompensasi yang di peroleh dari kinerjanya. Maka, dengan adanya kepemimpinan yang bagus dan diperolehnya kompensasi bagi karyawan, akan meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut dan dapat menciptakan profesionalisme kerja para karyawan/pegawai. Dengan demikian, dengan adanya kepemimpinan yang berkualitas dan kompensasi yang bagus maka karyawan/pegawai dapat mengelolah suatu instansi dengan baik dan tujuan instansi dengan mudah dicapai.

Dari uraian tersebut kerangka berfikir dapat digambarkan sebagai berikut:



Tabel 2.3
Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian merupakan bagian yang penting dalam suatu penelitian dan menjadi salah satu landasan bagi peneliti dalam menjalani keseluruhan proses penelitian. Metode penelitian menurut Sekaran (2003:58) adalah sebagai upaya yang terorganisir dan sistematis untuk menginvestasikan masalah spesifik yang membutuhkan suatu solusi. Dalam hal ini metode penelitian dipergunakan untuk menuntun peneliti dalam rangka melakukan penelitian mengenai analisis gaya kepemimpinan dan kompensasi dalam peningkatan kinerja pegawai (studi kasus bagian tata usaha Kantor Bupati Kepanjen)

3.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian

3.1.1 Pendekatan Kualitatif

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dll, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Meleong, 2007: 6).

Pada penelitian kualitatif, peneliti langsung berlaku sebagai alat peneliti utama yang mana melakukan proses penelitian secara langsung dan aktif mewawancarai, mengumpulkan data, mengolah data atau analisis data, penyusunan laporan serta penarikan kesimpulan. Proses ini dilakukan guna

mendapatkan hasil penelitian secara objektif. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas, kompleks dan rinci yang menekankan kepada cara pikir yang lebih positifitas yang bertitik tolak pada fakta sosial yang ditarik dari realitas objektivitas.

3.1.2 Jenis Penelitian Study Kasus

Penelitian ini menggunakan jenis pendekatan studi kasus. Penelitian studi kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu (Arikunto, 2002:120). Sedangkan study kasus menurut Yin (2008:18) adalah suatu inquiri empiris yang menyelidiki fenomena dalam konteks kehidupan nyata, bilamana; batas-batas antar fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas dan dimana: multi sumber bukti dimanfaatkan.

Berdasarkan batasan tersebut dapat dipahami bahwa batasan studi kasus meliputi: (1) Sasaran penelitiannya dapat berupa manusia, peristiwa, latar dan dokumen; (2) Sasaran-sasaran tersebut ditelaah secara mendalam sebagai suatu totalitas sesuai dengan latar atau konteksnya masing-masing dengan maksud untuk memahami berbagai kaitan yang ada diantara variable-variabelnya.

3.2 Lokasi Penelitian

Dalam hal ini peneliti mengambil lokasi penelitian, dimana lokasi ini bertempat di Kantor Bupati Malang Bagian Tata usaha Kepanjen Kab. Malang. Tepatnya Kabupaten Malang bagian selatan, lokasi ini dipilih oleh peneliti untuk mengetahui dan memahami bagaimana proses gaya kepemimpinan dan proses kompensasi.

3.3 Data dan Jenis Data

Arikanto (2002:129) mengemukakan Data adalah sekumpulan informasi, fakta-fakta, atau symbol-simbol yang menerangkan tentang keadaan objek penelitian. Menurut cara memperolehnya, data dibagi menjadi dua (Supriyanto dan Maharani, 2013:9) yaitu:

1. Data primer

Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari informan melalui wawancara dan observasi. Data primer ini merupakan data yang masih harus dioleh menjadi keterangan atau informasi melalui analisis kualitatif yang merupakan jenis penelitian dari peneliti (Sugiyono, 2011:225). Data primer diperoleh secara langsung melalui kegiatan pengamatan terhadap Kantor Bupati Malang dimana peneliti terjun langsung ke dalam kantor tersebut.

2. Data sekunder

Data sekunder atau studi kepustakaan, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung yang dapat memperkuat atau mendukung data primer yang ber sumber dari arsip-arsip atau dokumen dari berbagai resensi yang berkaitan dengan tema penelitian (Sugiyono, 2011:225). Sumber data sekunder dalam

penelitian ini diperoleh dari pihak intern maupun ekstern perusahaan yang dapat dilihat dari dokumentasi perusahaan sebagai obyek pendukung beberapa dokumen perusahaan, literatur-literatur dan penelitian terdahulu, serta informasi lain yang mendukung penelitian ini. Data ini digunakan untuk mendukung data sekunder.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan tiga macam teknik pengumpulan data, yaitu:

1. Metode Observasi atau Pengamatan

Arikunto (2002:253) mengemukakan bahwa observasi atau disebut juga dengan pengamatan meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan segala indra. Observasi merupakan salah satu metode pengumpulan data dimana peneliti melihat mengamati secara visual sehingga validitas data sangat tergantung pada kemampuan observer (Sugiyono, 2011:145).

Berdasarkan definisi di atas, maka yang dimaksud metode observasi adalah suatu cara pengumpulan data melalui pengamatan panca indra yang kemudian diadakan pencatatan-pencatatan. Pengamatan dapat diklasifikasikan atas pengamatan melalui cara berperan serta, pada pengamatan tanpa peran serta pengamat hanya melakukan satu fungsi, yaitu mengadakan pengamatan. Teknik observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk mengamati proses gaya kepemimpinan apa yang di pakai dan proses pemberian kompensasi di kantor Bupati Malang Bagian Tata usaha Kepanjen Kab. Malang.

2. Metode Wawancara

Moleong (2007:186) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban. Moleong (2007: 190) mengemukakan beberapa macam wawancara, yaitu wawancara terstruktur, semi terstruktur, dan tidak terstruktur.

1. Wawancara terstruktur

Wawancara terstruktur adalah wawancara dimana *interviewer* menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan. Peneliti yang menggunakan jenis wawancara ini bertujuan mencari jawaban terhadap hipotesis kerja. Jenis wawancara ini dilakukan jika sejumlah sampel yang representative ditanyai dengan pertanyaan yang sama.

2. Wawancara semi terstruktur

Jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-dept interview*, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari permasalahan jenis ini adalah untuk menemukan masalah secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

3. Wawancara tak terstruktur

Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang sudah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Tujuan dari wawancara ini

adalah digunakan untuk menemukan informasi yang bukan baku atau informasi tunggal. Dari ketiga jenis wawancara di atas, peneliti menggunakan wawancara semi terstruktur sebagai pedoman dalam melaksanakan wawancara.

4. Metode Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2008:83) studi dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Bahkan kredibilitas hasil penelitian kualitatif ini akan semakin tinggi jika melibatkan/menggunakan studi dokumen ini dalam metode kualitatifnya. Ada beberapa keuntungan studi dokumen dalam penelitian kualitatif, seperti yang dikemukakan Nasution (2003:85), yaitu:

- a) Bahan dokumenter itu telah ada, telah tersedia, dan siap pakai
- b) Penggunaan bahan ini tidak meminta biaya, hanya memerlukan waktu untuk mempelajarinya
- c) Banyak yang dapat ditimba pengetahuan dari bahan itu bila dianalisis dengan cermat, yang berguna bagi penelitian yang dijalankan
- d) Dapat memberikan latar belakang yang lebih luas mengenai pokok penelitian
- e) Dapat dijadikan bahan triangulasi untuk mengecek kesesuaian data
- f) Merupakan bahan utama dalam penelitian hitoris

Dari berbagai pengertian diatas, maka dapat ditarik benang merahnya bahwa dokumen merupakan sumber data yang digunakan untuk melengkapi penelitian, baik berupa sumber tertulis, flim, gambar (foto), dan karya-karya monumental, yang semua itu memberikan informai bagi proses penelitian.

3.5 Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting, dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2010:335). Untuk menganalisis data dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik analisis *Interactive Model* yakni dengan tahapan meliputi: Pengumpulan data; Reduksi data; Penyajian data; dan Kesimpulan atau verifikasi.

1. Pengumpulan data (*Data collection*)

Pengumpulan data dilakukan pada kondisi alamiah, sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berpartisipatif, wawancara mendalam dan dokumentasi (Sugiyono, 2010:309). Dalam hal ini peneliti mengumpulkan informasi dengan seksama dan apa adanya mencatat apa saja yang sudah dilaporkan sesuai dengan hasil pengamatan, berdasarkan fakta yang ada di lapangan mengenai gaya kepemimpinan dan proses kompensasi di Kantor Bupati Malang Bagian tata usaha Kepanjen Kab. Malang.

2. Reduksi data (*Data reduction*)

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara tetili dan rinci. Semakin banyak data yang diperoleh maka data tersebut akan semakin kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih

hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan (Sugiyono, 2010:338).

3. Penyajian data (*Data display*)

Setelah data direduksi maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Kalau dalam penelitian kualitatif penyajian data ini dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, pie chart, pictogram, dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami. Penyajian data dalam penelitian kualitatif bila dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, floccarth dan sejenisnya. Namun yang paling sering digunakan untuk menyajikan dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif (Sugiyono, 2010:341)

4. Kesimpulan atau verifikasi (*Conclusions or verification*)

Langkah terakhir dalam analisis data pada penelitian kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data yang berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif disini mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang

telah dirumuskan sejak awal, tetap mungkin jika tidak karena seperti dikemukakan bahwa masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada dilapangan (Sugiyono, 2010:345).



BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Kantor Bupati Malang

Bagian Tata Usaha merupakan satuan organisasi dilingkungan Sekretariat Daerah kabupaten Malang, yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 1 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Jabaran tugas dan fungsinya diatur oleh Peraturan Bupati Malang Nomor 3 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Sekretariat Daerah. Sesuai tugas dan fungsi tersebut, Bagian Tata Usaha terus berusaha melakukan pembenahan diri dan meningkatkan kualitas pelayanan guna mencapai sasaran yang sudah ditentukan sesuai dengan tuntutan jaman. Pada Undang-Undang 25 Tahun 2005 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional disebutkan bahwa Rencana Strategik dibuat untuk 5 tahun berjalan dan mengacu pada Visi Misi Bupati dan Wakil Bupati terpilih dan sesuai dengan amanat Peraturan Bupati Malang Nomor 3 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Bagian Tata Usaha mempunyai tugas pokok dan fungsi untuk menerapkan mekanisme pertanggungjawaban yang tepat, jelas, terukur dan sah guna menjawab tuntutan masyarakat terhadap terciptanyapemerintah yang baik, bersih dan berwibawa serta tuntutan pelayanan yang mengacu pada ISO 9001-2000.

Sebagai suatu organisasi pemerintah, Bagian Tata Usaha merupakan organisasi yang mempunyai tugas dan fungsi untuk memberikan pelayanan secara

langsung kepada Stakeholder atau Supporting Staff. Adapun Stakeholder inilah yang menjadi sasaran utama Pelayanan di Bagian Tata Usaha Sekretariat Daerah Kabupaten Malang, yang dalam hal ini adalah Stakeholder Internal dan Stakeholder Eksternal. Stakeholder Internal adalah orang-orang (Staf) dan/atau unit-unit kerja (Satuan Kerja Perangkat Daerah) dilingkungan Pemerintah Kabupaten Malang. Sementara itu Stakeholder Eksternal adalah orang-orang (Masyarakat), Instansi/Lembaga atau pihak-pihak lainnya diluar structural institusi Pemerintah Kabupaten Malang.

4.1.2 Visi dan Misi Kantor Bupati Malang

Visi Bagian Tata Usaha Sekretariat Daerah Kabupaten Malang merupakan cara pandang jauh kedepan yang berisi cita-cita yang ingin diwujudkan dan sekaligus menentukan arah perjalanan serta aspirasi Bagian Tata Usaha Setda di masa depan. Visi tersebut digali dari keyakinan dasar dan nilai-nilai yang dianut seluruh anggota organisasi Bagian Tata Usaha yang didasarkan pada tugas pokok dan fungsinya serta dengan mempertimbangkan factor internal maupun eksternal disekitarnya. Oleh karenanya penetapan visi adalah hal yang sangat penting sebagai sumber acuan pelaksanaan tugas yang diemban oleh seluruh jajaran pimpinan dan karyawan. Terwujudnya unsure staf yang professional dengan hasil kerja yang akurat, aman dan akuntabel serta terpadu dalam pelaksanaan tugas, merupakan visi dari Kantor Bupati Malang.

- a. Penjelasan dari Visi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Terwujudnya pelayanan yang cepat dan prima secara professional berarti memberikan pelayanan sesuai dengan standar mutu dan kualitas kerja instansi pemerintah secara professional.
2. Tertib administrasi adalah perbaikan sistem administrasi pemerintah untuk mewujudkan good governance.
3. Berdayaguna berarti kinerja Bagian Tata Usaha senantiasa memberikan manfaat, efektif dan efisien bagi kinerja Pemerintah Kabupaten Malang.

Untuk mewujudkan Visi tersebut, Bagian Tata Usaha merumuskan Misi yang menggambarkan amanah apa yang harus dituntaskan oleh organisasi agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil sesuai dengan visi yang telah ditetapkan.

Dengan adanya Misi, diharapkan seluruh pegawai dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dapat mengenal lebih jauh tentang Bagian Tata Usaha serta mengetahui peran dan program-program serta hasil yang diperoleh dimasa mendatang

b. Misi Bagian Tata Usaha Setda:

1. Melaksanakan Pengelolaan dan penatausahaan urusan surat menyurat Pemerintah Kabupaten Malang.
2. Melaksanakan pengelolaan dan penatausahaan urusan kepegawaian dan Keungan Sekretariat Daerah.
3. Melaksanakan pengelolaan dan penatausahaan urusan Sandi dan Telekomunikasi Sekretariat Daerah.

4.1.3 Struktur Organisasi Kantor Bupati Malang

Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Di bawah ini adalah struktur organisasi dibagian tata usaha:

Tabel 4.1
Struktur Organisasi Bagian Tata Usaha



Dalam Organisasi Bagian Tata Usaha memiliki tiga Sub Bagian dimana ketiga Sub Bagian tersebut memiliki tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Berikut bagian-bagian dari ketiga Sub tersebut:

a. Sub Bagian Agenda dan Ekspedisi

1. Menyusun program kerja Sub Bagian Agenda dan Ekspedisi untuk acuan pelaksanaan tugas.
2. Mempersiapkan segala bahan dalam kegiatan pengagendaaan dan pekspedisian.
3. Melaksanakan kegiatan penerimaan dan pendistribusian suret menyurat.
4. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha sesuai dengan bidang tugasnya.

b. Sub Bagian Kepegawaian dan Keuangan

1. Menyusun program kerja Sub Bagian Kepegawaian dan Keuangan untuk acuan pelaksanaan tugas.
2. Merencanakan, menkoordinasikan serta melaksanakan kegiatan rekrutmen, mutasi, pengembangan serta kesejahteraan pegawai dilingkungan Sekretariat Daerah.
3. Melaksanakan pengaturan dan layanan ketatausahaan Bupati, Wakil Bupati serta Sekretaris Daerah.
4. Melaksanakan kegiatan administrasi kepegawaian dilingkungan Sekretariat Daerah.
5. Meneliti dan menguji Surat Permintaan Pembayaran (SPP) atas pembayaran gaji dilingkungan Sekretariat Daerah.

6. Melakukan pembayaran gaji Pegawai Negri Sipil di lingkungan Sekretariat Daerah.
 7. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian kegiatan pelanggaran, pembiayaan dan akuntansi dilingkungan Sekretariat Daerah.
 8. Merencanakan, mengkoordinasikan dan melaksanakan kegiatan penganggaran, pembiayaan dan akuntansi dilingkungan Sekretariat Daerah.
 9. Melaksanakan pelayanan administrasi perjalanan pimpinan.
 10. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha sesuai dengan bidang tugasnya.
- c. Sub Bagian Sandi dan Telekomunikasi
1. Menyusun program kerja Sub Bagian Sandi dan Telekomunikasi untuk acuan pelaksanaan tugas.
 2. Mengirim, menerima, menyampaikan dan melakukan pengamatan berita.
 3. Membina, mengembangkan dan memelihara alat-alat sandi dan telekomunikasi.
 4. Menerima dan menyampaikan berita-berita sandi.
 5. Mengatur sistem jaringan telekomunikasi radio Pemerintah Daerah dan sistem jaringan telepon dilingkup Sekretariat Daerah.
 6. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha sesuai dengan bidang tugasnya.

4.1.4 Ruang Lingkup Kegiatan Kantor Bupati Malang

Bagian Tata Usaha merupakan satuan organisasi dilingkungan kabupaten Malang, yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Malang Nomor 1 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Jabaran tugas dan fungsinya diatur oleh Peraturan Bupati Malang Nomor 3 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah Sekretariat Daerah. Adapun tugas pokok dan fungsinya sebagai berikut:

- a. Tugas Pokok Bagian Tata Usaha
 1. Melaksanakan sebagian tugas Sekretaris Daerah dalam pelaksanaan kegiatan pengagendaan dan pelaksanaan ekspedisi, administrasi kepegawaian serta pelaksanaan administrasi keuangan dilingkungan Sekretariat Daerah dan Sandi dan telekomunikasi
 2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Asisten Administrasi sesuai bidang tugasnya.
- b. Fungsi Bagian Tata Usaha
 1. Pelaksanaan pengumpulan dan pengelolaan kegiatan pengagendaan dan pengekspedisian.
 2. Pelaksanaan kegiatan administrasi kepegawaian di Lingkungan Sekretariat Daerah.
 3. Pelaksanaan kegiatan administrasi keuangan di Lingkungan Sekretariat Daerah.

4. Perencanaan teknis operasional serta penyelenggaraan kegiatan administrasi tata usaha pimpinan, kepegawaian serta keuangan Sekretariat Daerah.
5. Pengaturan dan layanan ketatausahaan Bupati, Wakil Bupati serta Sekretaris Daerah.
6. Pelaksanaan administrasi perjalanan dinas pimpinan.
7. Pelaksanaan urusan sandi dan telekomunikasi.
8. Pelaksanaan urusan tata usaha pimpinan dan umum.

4.2. Paparan Data

4.2.1 Gaya Kepemimpinan di Kantor Bupati Malang

Kepemimpinan sendiri adalah keseluruhan aktifitas dalam rangka mempengaruhi orang orang agar mau bekerjasama mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama. Kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi oranglain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 1998).

Untuk memperoleh data tentang gaya kepemimpinan yang di pakai di Kantor Bupati Malang peneliti telah melakukan observasi di lapangan dan melakukan wawancara dengan beberapa Kepala Sub Bagian dan para staf. Berikut ini pendapat dari beberapa informan tentang gaya kepemimpinan di Kantor Bupati Malang bagian Tata Usaha wawancara dilakukan pada hari Selasa 9 Mei 2017 hingga hari Jumat 12 Mei 2017, paparan data tersebut sebagai berikut:

1. Ibu Yuli Suwitaningsih ,S.Sos., MM

Informan pertama dilakukan pada hari Selasa 9 Mei 2017 pukul 09.00 WIB, peneliti melakukan wawancara dengan bapak Ibu Yuli Suwitaningsih, S.Sos.,MM selaku Kepala Sub Bagian Agenda dan Eskpedisi yang menjelaskan tentang bagaimana gaya kepemimpinan di Kantor Bupati Malang:

“ Pimpinan yang diharapkan anak buah itu yang baik, jujur, bijaksana, mau turun ke anak buahnya, sering berkoordinasi dengan anak buahnya, pimpinan yang sulit diajak berkoordinasi itu pimpinan yang kurang berkomunikasi dengan anak buahnya yang mengakibatkan tidak adanya koordinasi. Pimpinan itu harus menerima saran atau masukan dari anak buah, apa yang dikatakan anak buah atau apa yang disarankan anak buah itu harus diperhatikan jangan sampai hal itu disepelekan. Pimpinan yang baik itu yang mengawasi, dan mengontrol jika anak buahnya diberikan pekerjaan jangan sampai pekerjaan yang diberikan itu ditiadakan diawasi, gaya kepemimpinan disini itu jika ada masalah misalnya pegawai satu dengan yang lainnya itu dipanggil yang bersangkutan, jika itu hal yang personal kita tanyakan satu persatu kenapa dan kita carikan solusinya, untuk meningkatkan kinerja pegawai disini itu diberikan semangat, dengan cara pemimpin tidak terlihat lesu, tidak terlihat muram ataupun yang membuat pegawai malas untuk bekerja, jadi pemimpin disini berusaha sebaik mungkin agar tidak terlihat malas di depan pegawainya, sehingga dengan hal tersebut memuat pegawai semangat untuk bekerja, karena melihat pemimpinnya semangat.”

Dari hasil penjelasan Ibu Yuli Suwitaningsih, S.Sos., MM, bahwa kepemimpinan yang baik untuk bawahannya adalah yang jujur, bijaksana dan mau turun kebawahan, sehingga bawahannya merasa di perhatikan oleh pimpinannya, seorang pemimpin harus menerima saran atau masukan dari bawahan, karena bawahannya adalah hal yang penting di sebuah organisasi atau instansi, jika bawahannya merasa tidak di hargai atas saran atau masukan yang di berikan untuk pimpinan jelas bawahannya akan melakukan tindakan yang tidak diinginkan, dan jika terjadi perselisihan diantara pegawai pimpinan melakukan pemanggilan

terhadap pegawai yang bermasalah, jika hal itu personal maka pimpinan itu hanya melakukan tanya jawab dengan yang bersangkutan dan dicarikan solusinya yang terbaik. Untuk meningkatkan kinerja di Kantor Bupati Malang dengan cara pimpinan tidak memperlihatkan rasa malasnya rasa capeknya di depan pegawai, dengan hal itu pegawai melihat pimpinan selalu semangat dalam sehari-sehari, membuat pegawai juga bersemangat dalam menjalankan tugasnya.

2. Ibu Maylinda Ikaningtyas, S.Pd

Informan kedua pada hari Selasa tanggal 9 Mei 2017 pukul 10.20 WIB wawancara dilakukan oleh Ibu Maylinda Ikaningtyas, S.Pd selaku Pengadministrasian Umum menjelaskan :

“Pimpinan yang baik itu yang royal, yang tanggung jawab, dan bisa membimbing bawahannya kearah yang lebih baik. Pimpinan yang tidak mau bergabung dengan bawahan dan tidak tanggung jawab dengan tugasnya itu pimpinan yang sulit diajak bekerjasama, itu akan membuat bawahannya tidak suka dengan pimpinannya tersebut. Disini cara pimpinan menyelesaikan masalah dengan cara dilihat dulu apa masalahnya jika masalahnya itu ada di bagian kerjaan maka dibicarakan waktu rapat staf, dan jika masalah itu pesonal maka dipanggilah yang bersangkutan saja agar masalah tidak di dengar dengan pegawai lain dan jelas akan dicarikan solusi yang terbaik, pimpinan disini jika di bawahan memberi saran akan dilihat dulu bagaimana sarannya, baik untuk organisasi atau tidak, jelas diterimanya saran itu hanya saja pimpinan disini akan menyeleksi saran saran tersebut, kalau menurut saya untuk meingtkan kinerja, pemimpin disini memberikan wejangan, memberikan motivasi, nasehat agar pegawai disini harus semangat mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh bagian atas.”

Dari penjelasnya Ibu Maylinda Ikaningtyas, S.Pd, selaku pengadministrasian umum, bahwa pimpinan yang baik itu yang royal yang mau tanggung jawab dengan tugas-tugasnya dan bisa membimbing bawahannya dengan baik, dengan kata lain pimpinan yang baik itu yang mau memperhatikan bawahannya. Pimpinan yang sulit bergabung dengan bawahan akan sulit

bekerjasama dengan bawahannya karena kurangnya pendekatan dengan bawahannya hal itu justru akan membuat pimpinan dan bawahannya semakin jauh. Untuk meningkatkan kinerja pegawai menurut ibu Ika, pimpinan disini member motivasi dan wejangan kepada pegawai agar selalu semangat menjalankan tugas-tugasnya. Cara pimpinan di Kantor Bupati Malang bagian Tata Usaha untuk mengatasi masalah diantara pegawainya adalah dengan adanya panggilan kepada yang bersangkutan, di beri pertanyaan apa yang terjadi dan dicarikan solusinya yang terbaik untuk kedepannya.

3. Ibu Citra Indah Zuana, S.AB

Informan ketiga dilakukan hari Selasa tanggal 9 Mei 2017 pukul 11.15

WIB wawancara dilakukan dengan Ibu Citra Indah Zuana, S.AB, selaku staf Agenda dan Ekspedisi menjelaskan :

“Menurut saya pimpinan yang baik itu yang konsisten dengan aturan yang ditetapkan bukan sesuai keinginannya, jadi pimpinan itu harus yang konsisten dengan aturan bukan keinginannya, kalau keinginan dinomor satukan bagaimana dengan bawahannya. Pimpinan disini jika ada hal yang dirasa tidak enak antara pegawai satu dengan yang lain, akan ada pemanggilan dari pihak atasan untuk yg bersangkutan. Pimpinan yang baik itu yang mau menerima saran dari bawahannya dan diseleksi sarannya tersebut bila untuk kemajuan instansi jelas akan di pakai saran itu. Disini itu kalau untuk hal mengawasi tidak langsung pimpinan tetapi kepala sub bagian lalu sub bagian melaporkan ke kepala bagian. Gaya kepemimpinan disini itu tertutup tapi memperhatikan bawahan, peningkatkan kinerja disini itu dengan cara pemimpin member nasehat agar selalu semangat, tetapi tidak hanya ucapan, pemimpin disini juga memberikan contoh untuk terus semangat mengerjakan tugas-tugas”

Dari penjelasan Ibu Citra Indah Zuana, S.AB selaku staf bagian Agenda dan Ekspedisi, bahwa kepemimpinan yang baik itu yang konsisten dengan aturan yang dibuatnya bukan dengan keinginannya. Cara pimpinan untuk menyelesaikan masalah pegawai dengan pegawai yang lain, dengan cara pemanggilan dengan

pihak yang bersangkutan selanjutnya akan dicarikan solusi terbaik. Gaya kepemimpinan di Kantor Bupati Malang adalah tertutup tetapi memerhatikan bawahannya. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, pimpinan di Kantor ini memberikan contoh untuk terus semangat mengerjakan tugas-tugas tidak hanya berbicara atau member nasehat saja

4. Ibu Takhtimatul Fitriyah, S.T., M.T

Informan selanjutnya dilakukan pada hari Selasa tanggal 9 Mei 2017 pukul 13.10 WIB wawancara dilakukan dengan Ibu Takhtimatul Fitriyah., S.T selaku Pengadministrasian umum menjelaskan :

“Pimpinan yang saya harapkan adalah pimpinan yang bisa menggerakkan timnya untuk mencapai tujuan bersama, yang mampu mengarahkan timnya untuk tetap mematuhi aturan yang berlaku. Pimpinan yang sulit diajak komunikasi itu yang sulit ditemui, jarang ada ditempat jadi bawahan untuk menghubungipun sulit, jika adalah seperti ada permasalahan kepala sub bagian akan memanggil yang bersangkutan terlebih dahulu lalu akan dilakukan pembinaan terhadap keduanya. Di terima jika bawahan tersebut memberi saran tetapi dilihat dulu bagaimana sarannya jika baik untuk instansi iya dilakukan dan diterima. Peningkatkan kinerja dengan cara member motivasi atau nasehat ya mbak, biasa itu yang dilakukan oleh kebanyakan pimpinan, kalau disini si saya pikir ya seperti itu mbak, memberi nasehat, motivasi untuk pegawainya agar tugasnya cepat selesai.”

Dari penjelasan Ibu Fitriyah selaku Pengadministrasian umum, menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik itu yang mampu menggerakkan timnya untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan diawal, sehingga tujuan instansi terlaksana dengan adanya gerakan dari pimpinan. Pimpinan yang sulit ditemui, sulit diajak komunikasi akan memperlambat tujuan instansi tercapai karena itu sama halnya dengan menjauh dari bawahannya. Saran yang diberikan oleh bawahan untuk instansi diterima dengan baik tetapi diseleksi terlebih dahulu,

jika benar baik untuk instansi dilanjutkan atau dijalankan. Untuk peningkatan kinerja pegawai, senada dengan informan yang lain bahwa dengan memberikan nasihat, motivasi kepada pegawai dapat memberikan hal positif.

5. Bapak Burhanuddin

Informan selanjutnya pada hari Rabu tanggal 10 Mei 2017, pukul 08.10 WIB, wawancara dilakukan dengan Bapak Burhanuddin selaku Staf Administrasi menjelaskan :

“Pemimpin menurut saya itu yang tegas, yang mengerti bawahn, yang kekeluargaannya kental terhdap bawahnya, pemimpin yang baik itu jika ada masalah diantara pegawai harus diselesaikan dengan cara individual tidak di marahai didepan orang, melainkan dengan cara di panggil secara bergantian, hal itu akan membuat privasi bawahan menjadi tidak tercemar. Pimpinan disini menerima jika diberi saran dan dipakai untuk kelangsungan tujuan instansi. Pimpinan di kantor bupati Malang itu menurut saya santai, tetapi tetap mengawasi anak buahnya. Peningkatan kinerja itu penting iya mbak, karena jika pegawai tetap di level itu itu saja ya tujuan organisasi sulit tercapainya, disini untuk peningkatan pegawai pimpinan disini member motivasi yang lebih yang mampu membangun jiwa semangat pegawainya ”

Dari penjelasan bapak Burhanudin , menjelaskan bahwa pimpinan yang baik itu yang tegas, mengerti bawahannya, jika ada masalah diantara pegawainya, di selesaikan secara personal karena jika di bicarakan waktu rapat staf itu akan membuat malu atau membuat privasi pegawainya terlihat oleh pegawai lainnya.Senada dengan informan yang lain, untuk peningkatan kinerja pimpinan disini memberi motivasi yang lebih sehingga pegawai tersebut mampu memberikan kinerja yang bagus untuk organisasi.

6. Ibu Laili Aliyah, SE., M.M

Informan terakhir pada hari Rabu tanggal 10 Mei 2017, pukul 10.15 WIB, wawancara dilakukan dengan Ibu Laili Aliyah selaku kepala sub bagian kepegawaian an keuangan menjelaskan :

“ Pemimpin yang diharapkan disini itu pemimpin yang memberikan informasi untuk bawahannya, sekarang era keterbukannya untuk bawahannya, itu merupakan poin yang paling penting dari pimpinan, jadi ada informasi apapun dari atasan harus segera mungkin di infokan untuk bawahannya. Pemimpin yang sulit diajak bkerjasama itu yang susah di ajak komunikasi, kita bekerja dengan tim kita tidak bisa bekerja sendiri, jadi jika pimpinan itu sulit diajak berkomunikasi dengan bawahannya itu akan membuat pimpinan jauh dengan bawahannya. Jika ada masalah diantara pegawai di Kantor ini, di bina oleh kepala sub bagian, apapun masalahnya itu. Saran itu termasuk hal yang positif, kita diwajibkan untuk menerima saran dari bawahannya untuk kemajuan kantor kita. Kita disini ada SOP jika pegawai ada yang kurang dalam pekerjaannya, kita tanyai ada kendala apa lalu kita carika solusinya. Pemimpin disini sudah memenuhi standart yang diingini oleh bawahan, mampu membimbing bawahannya. Untuk peningkatan kinerja saya rasa disini sudah maksimal untuk itu mbak, pimpinan disini memberi ruang yang cukupbesar untuk pegawainya, pegawai di beri motivasi diberi nasehat dll, hal tersebut membuat pegawai semangat untuk bekerja. ”

Dari penjelasan ibu Laili Aliyah, SE., MM bahwa pemimpin yang baik itu yang mampu memberikan informasi dengan baik kepada bawahannya, informasi apapun itu jika diberikan kepada bawahannya, akan membawa dampak positif terhadap bawahannya. Pimpinan jika tidak bisa berkomunikasi dengan baik terhadap bawahannya akan membuat bawahannya merasa diacuhkan oleh pimpinan, jika terjadi hal seperti masalah antara pegawai satu dengan yang lainnya, pimpinan Kantor Bupati Malang akan membina mulai dari kasubag sampai staf yang paling bawah. Dalam hal penerimaan saran atau masukan di Kantor Bupati Malang apapun itu akan diterima, jika itu menyangkut untuk kemajuan instansi. Di Kantor atau instansi pemerintahn jelas ada SOP (Standart

Operasional pegawai) dimana SOP tersebut sudah jelas menerangkan bahwa setiap pegawai ada standarnya untuk melakukan pekerjaannya. Jika ada pekerjaan yang tidak tepat waktu penyelesaiannya, maka akan dipanggil dan ditanyai kenapa dan dibantu dengan rekan-rekan yang sebagiannya. Pimpinan di Kantor Bupati Malang bagian TU sudah memenuhi standar kepemimpinan, sudah memenuhi keluhan dari bawahannya, mampu memberikan pengarahan kepada bawahannya, pimpinan disini sudah memberikan motivasi-motivasi yang cukup untuk meningkatkan kinerja pegawai.

4.2.2 Pemberian Kompensasi Di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha

Pemberian kompensasi di suatu instansi sangat penting untuk kemajuan suatu instansi tersebut, berikut ini ada beberapa pendapat dari para informan tentang pemberian kompensasi di Kantor Bupati Malang bagian tata usaha, wawancara dilakukan pada hari Selasa 09 Mei 2017 hingga Jumat 12 Mei 2017, paparan data sebagai berikut :

1. Ibu Yuli Suwitaningsih, S.Sos., MM

Informan pertama dilakukan pada hari Selasa 09 Mei 2017 pukul 08.20 WIB dengan Ibu Yuli Suwitaningsih, S.Sos.,MM selaku kepala Sub Bagian Agenda dan Ekspedisi menjelaskan :

“Dikantor ini cara pemberian kompensasi itu dengan mengajak bawahannya keluar jalan-jalan meskipun tidak jauh atau tidak perlu mengeluarkan biaya banyak, misalnya ke warung pecel pagi disebelah Kantor atau mengajak ke stadion untuk sekedar jalan jalan membeli makanan ringan, itu merupakan kompensasi bagi bawahannya karena membuat refresh atau menghilangkan penat kerjaan yang numpuk atau kata lain mengajak gathering bawahannya. Pemberian kompensasi disini itu, dilihat bagaimana kinerja pegawai, misal pegawai itu rajin dan

mampu menyelesaikan pekerjaan yang terhitung banyak tetapi cepat dan hasilnya bagus, itu akan membuat pimpinan mempertimbangkan pemberian kompensasi, kompensasi yang dimaksud itu bukan berupa uang atau apa, tetapi berupa pendidikan, kita akan rekomendasikan jika ada pegawai yang seperti saya sebutkan itu mbak. Pemberian bonus disini hanya akhir tahun atau hari raya saja mbak, tidak yang, ini lo bekerja baik rajin saya kasih uang, bukan yang seperti itu, tetapi langsung di berikan pas akhir tahun atau hari raya, disini kalau hari raya jelas ada THR, berupa barang atau parcel dan uang. Berarti secara tidak langsung disini itu pemberian kompensasinya itu tidak langsung mbak, karena tidak berupa uan, untuk nmeingkatkan kinerja pemberian kompensasi disini dengan cara memberi pelatihan, dan jika ada pegawai yang mumpuni untuk meneruskan ke jenjang perkuliahan pihak kantor siap untuk membiaya hal itu sudah termasuk ke dalam kompensasi mbak ”

Dari penjelasan ibu Yuli diatas dapat dipahami bahwa, pemberian kompensasi itu tidak hanya berupa uang, tetapi juga hal hal yang dianggap sepele, seperti jalan-jalan membeli makan bersama, jalan-jalan sekedar melihat luar kantor, untuk sekedar merefresh otak. Kompensasi yang didapat dari kepala sub bagian, masing-masing tidak sama, ada yang berupa kain atau berupa parcel. Pemberian kompensasi di kantor ini, termasuk tak langsung karena tidak mengeluarkan uang kecuali waktu tertentu misal hari raya atau THR. Pemberian kompensasi di Kantor Bupati Malang bagian tata usaha ini berupa pendidikan atau pelatihan untuk pegawai yang mempunyai potensi lebih dibanding yang lain, jadi pegawai yang mempunyai potensi lebih baik daripda yang lain, akan direkomendasikan ke pelatihan atau pendidikan yang belum pegawai itu tempuh, misalnya dulunya pendidikan terakhir SMA, akan di sekolahkan lagi ke jenjang yang lebih tinggi Sarjana karena pegawai tersebut mempunyai potensi ketimbang yang lain. Seperti diatas tadi pemebrian kompensasi untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan cara memebrikan pelatihan traning, atau memberiak fasilitas untuk meneruskan kejenjang yang lebih tinggi missal perkuliahan.”

2. Ibu Maylinda Ikaningtyas, S.Pd

Informan kedua pada hari Selasa tanggal 09 Mei 2017 pukul 10.40 WIB, wawancara dilakukan dengan Ibu Maylinda Ikaningtyas, S.Pd selaku pengadministrasian umum menjelaskan :

“Pemberian kompensasi disini diapresiasi tinggi oleg pimpinan, kompensasi di Kantor ini iya mbak, sudah include dengan studi banding, disini ada anggaran studi banding jdi diinclue kan, gak mungkin kan mbak, kita Cuma studi banding saja, jelas ada jalan-jalannya, itu termasuk pemberian kompensasi. Disini tidak ada pemberian dengan uang, tetapi di gabungkan dengan lembur atau digabungkan dengan gaji, jadi tidak ada yang langsung diberikan. Kalau untuk pemberian Kompensasi yang lain, disini biasanya adanya waktu hari raya mbak, ada THR ada parcelan, ada buka bersama dll, itu merupakan kompensasi juga menurut saya mbak, jelas disini tidak ada pemberian kompensasi yang langsung, disini hanya memberi kompensasi yang tak langsung saja mbak, disini itu biasanya ada pelatihan mbak, tapi tidak semua pegawai, hanya di pilih yang memng membutuhkan pelatihan, kan hal itu bias untuk meningkatkan kinerja pegawai jika pegawai tersebut lebih baik.”

Penjelasan dari ibu Maylinda Ikaningtyas, S.Pd selaku pengadministrasian umum, bahwa pemberian kompensai di Kantor Bupati Malang bagian tata usaha, merupakan pemberian tak langsung, dikarenakan dilihat dari cara pemberiannya, yang tak langsung memberi uang hari itu juga, tetapi digabungkan dengan uang lembur di gaji tiap bulannya, kompensasi di Kantor Bupati Malang bagian Tata Usaha juga sudah include dengan studi banding, misal ada jalan-jalan disela studi bandingnya, pemberian kompensasi yang lainnya berupa pemberian THR diwaktu hari raya, berupa parcelan ataupun yang lainnya, senada dengan ibu Yuli, adanya pelatihan yang diberikan oleh pihak kantor membuat kinerja pegawai mampu lebih meningkatkan disbanding yang tidak ada pelatihan.

3. Ibu Citra Indah Zuana, S.AB

Informan ketiga dilakukan hari Selasa tanggal 9 Mei 2017 pukul 11.15

WIB wawancara dilakukan dengan Ibu Citra Indah Zuana, S.AB, selaku staf

Agenda dan Ekspedisi menjelaskan :

“ Kompensasi, kompensasi di Kantor ini itu, tidak hanya yang rajin si mbak, semuanya dikasih kalau ada pekerjaan yang terselesaikan, misalnya, saya kan bagian surat menyurat iya mbak, setiap hari itu ada surat masuk untuk pak Bupati, entah itu surat dinas atau surat biasa, kepala bagian melihat kita yang bagian surat menyurat begitu sibuknya untuk meladeni surat-surat yang masuk itu, kan ada surat yang harus di kirim hari itu juga ke Bupati, la itu kepala bagian memberi kompensasi ke kita bagian menerima surat berupa jalan-jalan entah itu makan bareng atau outbond kecil-kecilan itu biasanya satu bulan atau dua bulan sekali mbak, itu menurut saya sudah baik kompensasinya, saya senang seperti itu mbak, berarti kan peduli dengan bawahannya. Kalau untuk pemberian uang atau tips, itu tidak ada mbak, disini adanya di gabungkan dengan uang lembur dan di bagikan pas gajian, disini juga ada tiap minggu pasti jalan-jalan mbak, sekedar makan pecel bersama aja sudah senang bawahannya.”

Dari penjelasan Ibu Citra selaku staf Agenda dan Ekspedisi bahwa, kompensasi di Kantor Bupati Malang bagian tata usaha ini, tidak ada pemberian uang atau tips, melainkan dengan adanya pemberian uang lembur disetiap gajinya yang dibagikan tiap bulan, di Kantor Bupati Malang bagian tata usaha ini pemberian kompensasinya dengan cara jalan-jalan atau outbond kecil-kecilan di luar kantor, dan itu sudah ada agendanya tiap beberapa bulan sekali, hal itu membuat bawahannya senang karena merasa di perhatikan oleh pimpinan.

4. Ibu Takhtimatul Fitriyah, S.T., M.T

Informan selanjutnya dilakukan pada hari Selasa tanggal 9 Mei 2017 pukul

13.10 WIB wawancara dilakukan dengan Ibu Takhtimatul Fitriyah., S.T selaku

Pengadministrasian umum menjelaskan :

“Pemberian kompensasi di Kantor ini di bedakan mbak, dibedakan di akhir tahun atau waktu rapat staf, jika ada pegawai yang rajin dan pegawai

tersebut ada kemajuan di kerjanya, dari pertama kerja sampai hari itu, bagaimana kinerjanya ada kemajuan atau tidak, jika ada kemajuan dan rajin di banding yang lain, tentu akan di beri kompensasi berupa bingkisan mbak. Kalau untuk pemberian tips atau uang, gak ada ya mbak, disini iya itu tadi, kompensasi atau apresiasi terhadap pegawai dilakukan dengan adanya parcelan atau bingkisan, biasanya berupa kain batik pasangan atau sembako-sembako mbak, terus disini itu ada rekomendasi untuk pendidikan yang lebih tinggi mbak, misalnya pegawai tersebut mempunyai riwayat pendidikan SMA tetapi kerjaan bagus, rajin dibanding yang lain, itu akan membuat pimpinan merekomendasikan ke pendidikan yang lebih tinggi.”

Dari penjelasan Ibu Takhtimatul Fitriyah, S.T., M.T selaku Pengadministrasian umum bahwa kompensasi di Kantor Bupati Malang bagian tata usaha, ini bedakan pemberiannya, hal tersebut berlaku waktu adanya rapat staf, jika ada pegawai yang rajin dan kinerjanya bagus, jelas akan di beri bingkisan, hal tersebut dilakukan pimpinan untuk memotivasi yang lain agar kinerjanya ditingkatkan. Untuk pemberian berupa uang tau tips itu tidak ada di kantor Bupati Malang bagian tata usaha, di Kantor Bupati Malang bagian tata usaha pemberian kompensasi itu berupa kenaikan pendidikan, kinerja bagus dan rajin, akan di sekolahkan pemerintahan, dari yang pendidikan SMP-SMA akan di sekolahkan ke jenjang yang lebih tinggi.

5. Bapak Ahmad Rofiq, SE

Kemudian informan selanjutnya wawancara dilakukan pada hari Jumat 12 Mei 2017 pukul 09.45 WIB dengan bapak Ahmad Rofiq, SE selaku pengadministrasian umum menjelaskan :

“Tentang pemberian kompensasi di kantor ini itu ada penilaian pegawai teladan, biasanya waktu ada rapat staf itu di beri tahu yang pegawai yang teladan siapa pegawai yang rajin siapa, itu akan diberi kompensasi berupa uang, nanti kinerja yang tidak bagus itu juga disebut lalu di bina dengan kepala sub bagian, disini itu kompensasi bisa langsung dan tak langsung, ada yang diberi uang ada yang beri bingkisan dll, kalau ditanya seperti itu bingung mbak, soalnya iya itu pimpinan disini kadang baik hati kadang enggak, kalau baik hati di beri

uang, kalau lagi gak mod rapat hanya di beri bingkisan saja. Tetapi kalau untuk pemberian uang, itu hanya yang bagian saya saja atau yang lain iya saya tidak tau mbak, soalnya kalau ada rapat staf rapatnya itu tertutup untuk yang bukan bagian dari staf nya kita, misal kita kan bagian keuangan dan kepegawaian mbak, iya hanya kita yang rapat, tidak tau bagian yang lain di beri uang atau tidak saya tidak tau, tetapi yang saya tau biasanya yang lain di beri bingkisan, biasanya ada pemilihan pegawai untuk dikutkan diklat ke kantor lain, atau tidak biasanya adanya pemilihan untuk pegawai yang berprestasi untuk di sekolahkan lagi.”

Dari penjelasan bapak A. Rofiq, SE selaku fungsional umum, menjelaskan bahwa, kompensasi di Kantor Bupati Malang bagian tata usaha ada yang kompensasi langsung dan tak langsung, ada yang memberi uang dan ada yang memberi berupa barang, dari penjelasannya bapak A.Rofiq menjelaskan di bagiannya jika ada pegawai teladan atau pegawai yang rajin akan diberikan uang atau berupa barang tergantung bagaimana kepala bagiannya. Jika diberi uang, uang tersebut bukanlah anggaran dari kegiatan-kegiatan yang direncanakan tetapi dari uang pribadi pimpinannya. Untuk peningkatan pegawai adanya pelatihan atau diklat yang di lakukan di kantor lain, dan juga pemilihan untuk pegawai berprestasi untuk di ajukan bersekolah lagi.

4.2.3 Peningkatan Kinerja Pegawai dengan adanya Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi bagi Pegawai di Kantor Bupati Malang bagian Tata Usaha

Peningkatan kinerja pegawai merupakan salah satu aspek penting dalam suatu organisasi karena dengan kualitas pegawai yang semakin meningkat, maka akan dapat dicapai efektifitas dan efisiensi dalam bekerja. Berikut ini pendapat dari beberapa informan tentang peningkatan kinerja di Kantor Bupati Malang bagian

Tata Usaha, wawancara dilakukan pada hari Selasa 09 April 2017 hingga hari Jumat 12 April 2017, paparan data tersebut sebagai berikut:

1. Ibu Yuli Suwitaningsih, S.Sos., MM

Infoman pertama dilakukan pada hari Selasa tanggal 09 April 2017 pukul 11.10 WIB wawancara dilakukan bersama inu Yuli Suwitaningsih, S.Sos., MM selaku Kasubag, Agenda dan Ekspedisi menjelaskan :

“Dampak si ada mbak, antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai, kan kinerja pegawai dilihat dari cara pemimpin memimpin mbak, untuk tugas disini itu dituntut untuk selesai hari itu juga dikarenakan saya dan rekan rekan se bagian kan di bagian surat menyurat, jadi misal ada surat untuk hari ini ya harus diselesaikan hari ini juga tidak bisa besok apalagi lusa, untuk prosentase kinerja disini kalau saya lihat sudah 100% mbak, tetapi lihat waktu dan kondisinya dulu, jika waktu sudah mepet dengan jam kerja yang hampir off, ya kita selesaikan besok”

Hasil dari penjelsannya bu Yuli Suwitaningsih menjelaskan bahwa, ada dampak yang diterima pegawai dengan adanya gaya kepeimpinan, karena kinerja pegawai melihat bagaimana cara kepemimpinan memimpin pegawainya, untuk gaya kepemimpinan di suatu organisasi itu penting untuk peningkatan kinerja pegawai. Tugas di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha ini dituntut untu selalu 100% karena menyangkt kepentingan masyarakat luas, misalnya surat datang pagi hari bagaimana caranya sore hari harinya harus sudah diterima oleh Ajudan Bupati. Oleh karena itu bagian Agenda dan Ekspedisi harus selalu menyekesaikan tugasnya hari itu juga tetapi juga melihat situasi dan kondisi.

2. Ibu Maylinda Ikaningtyas, S.Pd

Informan kedua dilakukan pada hari Selasa 09 April 2017 pukul 13.15 WIB, wawancara dilakukan oleh ibu Maylinda Ikaningtyas, S.Pd selaku pengadministrasian umum menjelaskan :

“Menurut saya tidak ada dampaknya terhadap kinerja pegawai disini mbak, karena pimpinan disini juga tidak bisa merangkul sepenuhnya dengan pegawai disini mbak, kalau untuk dituntut setiap hari iya mbak, selalu dituntut selesai setiap harinya karena saya bagian surat menyurat, bisa tidak bisa harus selesai mbak, karena kan menyangkut masyarakat diluar sana yang mengirim surat untuk Bupati, tetapi misalnya ada surat tersebut yang tidak sesuai, misal surat tidak ada stempel, tidak ada tanggal yang sesuai, itu baru kita kembalikan mbak, karena surat tersebut tidak sesuai dan tidak bisa kita proses, dan kita juga melihat perihal suratnya apa, misalnya penting kita usahakan hati iu nyampek ke ajudannya Bupati mbak, meskipun waktu kerja sudah off. Untuk kinerjanya disini saya rasa sudah 100% mbak, karena kita lihat dari kinerjanya kita yang begitu rumit, setiap hari dituntut untuk selesai.”

Hasil dari penjelasan ibu Maylinda Ikaningtyas, S.Pd menjelaskan bahwa, tidak adanya dampak dari gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena menurut ibu linda pimpinan di Kantor Bupati malang Bagian Tata usaha tidak bisa merangkul sepenuhnya dengan pegawai, sehingga tidak ada timbal baliknya. Untuk hasil kerja di bagian surat menyurat ini dituntut untuk menyelesaikan tugasnya setiap hari dengan cepat karena masuknya surat setiap harinya tidak menentu, karena menyangkut masyarakat luas yang mengirim surat tersebut, meskipun waktu kerja sudah off tetapi masih ada surat yang perihalnya penting, hari itu juga bagian surat menyurat akan menyelesaikan. Untuk kinerjanya di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha ini sudah 100% karena kerja yang dituntut setiap hari dan dituntut cepat.

3. Ibu Citra Indah Zuana, S.AB

Informan ketiga dilakukan pada hari Selasa tanggal 9 April 2017 pukul 14.15 WIB wawancara dilakukan oleh Ibu Citra Indah Zuana, S.AB selaku staf Agenda dan Ekspedisi menjelaskan :

“Dampaknya menurut saya tidak ada mbak, sama sekali tidak ada karena kan saya bu linda dan ibu ibu lain yang satu staf sama saya itu tidak ada kaitannya dengan kepemimpinan mbak, misalnya ada dampak yah terus

bagaimana dengan tugas kami yang begitu banyak setiap harinya. Kalau menurut saya mbak, kesadaran saja sih, misalnya orang tersebut merasa penting di bagiannya itu, ya bagaimana caranya menyelesaikan tugasnya setia hari dengan cepat, kalau tidak ada kesadaran ya tenang tenang saja mbak, tetapi kalau se staf sama saya, saya rasa sudah menyelesaikan tugas dengan cepat setiap harinya karena kan kita bagian surat menyurat. Untuk hasilnya mbak, disini saya rasa sudah 100% mbak, karena ya itu dituntut untuk selalu selesai setiap harinya.”

Hasil dari penjelasan ibu Citra senada dengan informan kedua, yang menjelaskan tidak ada dampak gaya kepemimpinan dengan kinerja mbak, bagaimana pun gaya pemimpin di Kantor Bupati Malang bagian Tata Usaha tidak ada dampaknya dengan peningkatan kinerja pegawai. Dengan kesadaran diri semua pegawai dapat menyelesaikan tugasnya dengan cepat setiap harinya tetapi seandainya tidak ada kesadaran diri dalam masing-masing pegawai maka tugas tidak dapat terselesaikan dengan cepat tetapi menurut ibu citra di stafnya bagian surat menyurat ini sudah terselesaika dengan baik cepat setiap harinya. Untuk kinerja dirasa ibu Citra sudah 100% karena tugasnya yang telah terselesaikan setiap harinya.

4. Ibu Takhtimatul Fitriyah. S.T

Informan keempat dilakukan pada hari Rabu tanggal 10 April 2017 pukul 08.10 WIB, wawancara dilalukan oleh Ibu Takhtimatul Fitriyah , S.T selaku pengadministrasian umum menjelaskan :

“Menurut saya ada dampaknya mbak, karena gaya kepemimpinan merupakan hal yang sangat sensitiv bagi pegawai disini mbak, untuk hasil kerjanya disini saya prediksi sudah 100% mbak, karena kan disini bagian tata usaha harus selesai dengan tepat waktu mbak, kalau kerja disini dituntut selesai hari itu mbak, karena bagian tata usaha dituntut untuk menyelesaikan surat surat yang dierima hari itu mbak, misal ada surat yang belum dikirim ke ajudan 1 dan ajudan 1 sudah mendapat laporannya bahwa ada surat masuk, kita bagian surat menyurat ini akan ditegur mbak karena dianggap tidak dapat menyelesaikan pekerjaan”

Dari penjelasan ibu Takhtimatul menjelaskan bahwa, gaya kepemimpinan di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha ini mempunyai dampak dengan peningkatan kinerja pegawai karena gaya kepemimpinan merupakan hal yang sensitif bagi pegawai disini. Hasil kerja di Kantor Bupati Malang bagian Tata Usaha sudah 100% karena bagian tata usaha adalah bagian yang terpenting di kantor Bupati Malang, setiap harinya ada surat masuk dan harus diterima jika itu sesuai, surat tersebut akan langsung di kirim ke bagian yang diajukan disurat, dari pekerjaan itu bisa diliht kinerja pegawai di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha harus selesai setiap harinya dan cepat.

5. Ahmad Rofiq, S.E

Informan keempat dilakukan pada hari Rabu tanggal 10 April 2017 pukul 13.50 WIB, wawancara dilalukan oleh Ahmad Rofiq, S.E selaku fungsional umum menjelaskan :

“Ada dampaknya mbak ke kinerja pegawai, karena pegawai disini itu butuh perhatian dari pimpinan, seandainya pimpinan itu gak memberi perhatian ya mungkin dampaknya juga tidak ada. Di kantor sini ya mbak, ada pengukuran dengan raport mbak, ada raport yang disediakan untuk mengisi kegiatan sehari-sehari pegawai, dari situ pimpinan atau kepala staf mampu menilai kinerja pegawainya dengan sendiri-sendiri, raport itu menentukan atau melihat bagaimana kinerja pegawai rajin atau malas kah, raport itu berbentuk buku atau bisa dibilang sejenis jurnal pribadi, nanti berapa bulan sekali dilaporkan atau dikumpulkan ke kepala staf masing-masing. Kalau untuk tugas selesai atau tidaknya itu tergantung tugasnya mbak, misal tugasnya itu rumit atau susah untuk diselesaikan sehari, ya jelas kemungkinan akan selesai tidak waktu itu. Kalau untuk kinerjanya pegawai disini sudah 100% mbak, karena disini juga ada raport itu mbak.”

Dari penjelasan bapak Ahmad Rofiq, S.E, menjelaskan bahwa, ada dampak gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai, karena pimpinan atau atasan harus memperhatikan bawahannya, bila pimpinan acuh tak acuh dengan bawahan

itu juga akan membawa dampak yang kurang bagus dengan peningkatan kinerja pegawai. Di kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha mempunyai rapot atau jurnal khusus yang diperuntukkan untuk mencatat kegiatan sehari-sehari pegawai, selanjutnya akan di serahkan kepada kepala staf masing-masing untuk dinilai dari rapot itulah dapat diketahui kinerjanya pegawai tersebut. Untuk tugas di Kantor Bupati Malang bagian tata usaha menurut bapak rofik itu tergantung tugasnya, misal tugas itu banyak dan tidak dapat selesai hari itu juga, tetapi biasanya tugas yang diberikan atasan atau kepala staf masing-masing sesuai dengan porsi pegawainya. Hasil kerja di Kantor Bupati Malang bagian tata usaha ini sudah 100% karena dapat dilihat dari rapot yang telah di serahkan kepada atasan masing-masing.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, maka peneliti akan mendiskripsikan hasil dari penelitian yang telah dilakukan untuk menjawab permasalahan yang muncul.

4.3.1 Gaya Kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha

Berdasarkan observasi dilapangan dan wawancara dengan 10 pegawai di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha, menunjukkan bahwa disana menerapkan model gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif dapat dilihat beberapa hasil wawancara, yaitu ketika pegawai mengalami masalah yang mengganggu peningkatan kinerja pimpinan langsung

memberikan dorongan secara pribadi, pimpinan sudah memenuhi standart kepemimpinan, bersahabat dengan bawahan, mampu mengayomi bawahan, sering melakukan koordinasi dengan bawahan, bertanggung jawab dengan perbuatannya, dan jika ada bawahan mempunyai masalah ikut menyelesaikan masalah tersebut. Bahkan pimpinan di Kantor Bupati Malang bagian Tata Usaha juga sangat memahami tentang perbedaan-perbedaan antar pegawai, ketika ada masalah atau perseteruan antar pegawai pimpinan tersebut melakukan pemanggilan dan pembinaan, memberikan arahan kepada pegawai yang bersangkutan, untuk meningkatkan kinerja pegawai pimpinan di Kantor Bupati Malang Bagian Tata usaha ini memberikan nasehat, memberikan motivasi kepada pegawai sehingga pegawai dapat merasakan kehangatan dalam kepemimpinan untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi hal tersebut sesuai dengan pernyataan Terry dalam Thoha (2010) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Manusia diutus kemuka bumi untuk menjadi khalifah atau pemimpin. Dalam konsep islam, semua orang adalah pemimpin paling tidak dalam lingkungan sendiri atau ia merupakan pemimpin bagi dirinya sendiri. Jadi jika konsep ini disadari, menjadi pemimpin bukanlah sesuatu yang istimewa, jabatan ini selalu ada sepanjang hayat manusia. Sesuai firman Allah dalam QS. Al-Baqarah (2):30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي آلِ آدَمَ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ٣٠

Artinya : *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: “ sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah dimuka bumi”. Mereka berkata “ Mengapa engkau hendak menjadikan seorang kalifah di bumi itu orang yang akan senantiasa bertasbih dengan memuji engkau dan mensucikan engkau ?” Tuhan berfirman :” Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui “. (QS.Al-Baqarah: 30)*

Hal ini diperkuat oleh sabda Nabi, “ Setiap orang diantara kalian adalah pemimpin dan akan dimulai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam adalah pemimpin yang dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang suami adalah pemimpin ditengah keluarganya dan akan dimintai tanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang pelayan atau pegawai dalam mengurus harta majikannya dan ia dimintai atas kepemimpinannya” (Hadist dari Bukhari dan Muslim). Ada sebuah hadist yang menyatakan bahwa :

Dari Ibn Umar r.a. Sesungguhnya Rasulullah Saw. Berkata :”Kalian adalah pemimpin, yang akan dimintai pertanggungjawaban. Penguasa adalah pemimpin, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin keluarganya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin dirumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin dalam mengelolaharta tuannya, dan akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Oleh karena itu kalian sebagai pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya.“ (Hadist riwayat Ibnu Tamiyah)

Hal yang paling mendasar yang dapat diambil dari hadis diatas adalah bahwa dalam level apapun, manusia adalah pemimpin termasuk bagi dirinya sendiri. Setiap perbuatan dan tindakan memiliki resiko yang harus dipertanggungjawabkan. Setiap orang adalah pemimpin meskipun pada saat yang sama setiap orang membutuhkan pemimpin ketika ia harus berhadapan untuk menciptakan solusi hidup di mana kemampuan, keahlian, dan kekuatannya

dibatasi oleh sekat yang ia ciptakan sendiri dalam posisinya sebagai bagian dari komunitas. Kata kuncinya adalah kepemimpinan melekat kepada masing-masing individu, sesuai dengan tingkat kepemimpinannya. Setiap orang adalah pemimpin, minimal untuk dirinya sendiri. Memimpin diri sendiri adalah dengan cara menghindari segala aktivitas yang negatif, baik jasmani maupun rohani. Bila ditinjau dari perannya, masing-masing punya panggung dan tanggung jawabnya sendiri. Siapapun mereka, baik seorang kepala rumah tangga, ibu rumah tangga, maupun parapembantu yang bekerja di rumah. Panggung dan peran dalam kepemimpinan ini, harus dilaksanakan secara benar dan proporsional, sehingga akan memunculkan harmonisasi.

Hakekat kepemimpinan dalam pandangan Islam adalah amanah yang harus dijalankan dengan baik dan dipertanggungjawabkan bukan saja di dunia tapi juga di hadapan Allah nanti di akhirat. Kepemimpinan yang tidak dijalankan secara profesional dan proporsional adalah penghianatan terhadap Allah dan Rasul-Nya. Sebagaimana sabda Rasulullah SAW:

هِيَ لِي هِيَ أَهْمُ الْوَسْلَوِيِّ شَيْبٌ فَلِي زَجْلًا ۖ يَجِدُ هِيَ ۖ أَصْلَحَ لِلْوَسْلَوِيِّ هُ ۖ فَقَدْ خَبَى
اللَّهُ زَسَلًا

Artinya: “Barang siapa yang memimpin suatu urusan kaum muslimin lalu ia mengangkat seseorang padahal ia menemukan orang yang lebih pantas untuk kepentingan ummat islam dari orang itu, maka dia telah berhianat kepada Allah dan Rasul-Nya. (HR. Hakim)”.

4.3.2 Pemberian Kompensasi dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha

Wawancara yang telah dilakukan tentang pemberian kompensasi di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha, pemberian kompensasi di Kantor ini bermacam-macam, berupa kompensasi langsung dan tak langsung antara lain: gaji atau upah, *sosial gathering*, *studi tour*, sekedar makan di luar kantor, dll

1. Gaji atau Upah, pemberian gaji atau upah sudah semestinya setiap bulannya, tetapi di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha ini, sudah di include kan dengan tambahan lembur atau uang lembur yang diterima, jadi tidak ada pemberian uang secara tiba-tiba kepada pegawai.
2. *Sosial Gathering*, berupa outbond yang dilakukan oleh bagian tata usaha saja, sebagai refreshing atas pekerjaan kantor yng begitu banyak, kegiatan ini berupa outbond, permainan, kuis dll, Sosial Gathering sendiri dilakukan diluar jam kantor, misal hari jumat atau hari sabtu.
3. *Studi Tour*, dilaksanakan pada waktu kunjungan ke Pemerintah luar Malang, misal Bali, Jogja, Madiun dll. Disela studi tour itu ada jalan-jalan yang dikhususkan untuk pegawai Kantor. Sehingga tidka hanya *studi Tour* saja melainkan dengan bonus jalan-jalan.\
4. Makan diluar kantor, kegiatan ini kerap dilakukan oleh pegawai Kantor Bupati Malang bagian tata usaha, untuk menjalin keakraban sesama pegawai, untuk mengeluarkan ide ide untuk kemajuan Kantor. Untuk anggarannya, di bagian tata usaha ini, ada sebuah kas, atau bisa disebut

arisan, jadi untuk anggrannya tidak memakai uang dari pemerintah melainkan dari pribadi masing-masing.

5. Pelatihan, pelatihan dilakukan tidak setiap hari melainkan setiap bulan, ada pegawai yang di delegasikan untuk mewakili kantor, biasa pegawai yang di pilih adalah pegawai yang memiliki tingkat kerajinan atau tingkat kedisiplinannya lebih dari pegawai lain.

Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Nawawi(2008:361), kompensasi langsung berupa penghargaan, atau ganjaran yang disebut gaji/upah yang dibayarkan secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah atau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan (*salary*) atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja (*hourly wage*).

Kompensasi Tidak Langsung (*indirect compensation*) Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja diluar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang, misalnya THR, Tunjangan Hari Natal dll. Dengan kata lain kompensasi langsung adalah program pemberian penghargaan/ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai pemberian bagian keuntungan organisasi/perusahaan. Dapat pula berupa pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti .Rasulullah memberikan contoh yang harus dijalankan kaum muslimin setelahnya yakni, penentuan upah bagi para pegawai sebelum mereka memulai menjalankan pekerjaan. Rasulullah bersabda “ Barang siapa mempekerjakan seorang pekerja, maka harus disebutkan upahnya”. Hal tersebut sesuai dengan Rasulullah memberikan petunjuk bahwa dengan memberikan

informasi gaji yang akan diterima, diharapkan akan memberikan dorongan semangat bagi pekerja untuk memulai pekerjaan, dan memberikan rasa ketenangan. Mereka akan menjalankan tugas pekerjaan sesuai dengan kesepakatan kontrak kerja dengan majikan. Tidak ada alasan untuk tidak membayar upah apabila pekerjaan yang ditugaskan kepada pekerja telah selesai dikerjakannya. Bahkan dalam salah satu hadis qudsi orang yang tidak mau membayar upah dinyatakan sebagai musuh Allah sebagaimana dalam hadis berikut:

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ قَالَ اللَّهُ تَعَالَى ثَلَاثَةٌ أَنَا خَصْمُهُمْ
يَوْمَ الْقِيَامَةِ رَجُلٌ أَعْطَى بِي ثُمَّ عَدَرَ وَرَجُلٌ بَاعَ حُرًّا فَأَكَلَ ثَمَنَهُ وَرَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا فَاسْتَوَى مِنْهُ وَلَمْ
يُعْطِهِ أَجْرَهُ

Artinya : *Abu Hurairah berkata bahwa Rasul bersabda firman Allah: ada tigayang menjadi musuh Saya di hari kiamat, 1. Orang yang berjanji pada-Ku kemudian ia melanggarnya 2. Orang yang menjual orang merdeka lalu ia memakan hasil penjualannya 3. Orang yang mempekerjakan orang lain yang diminta menyelesaikan tugasnya, lalu ia tidak membayar upahnya. Dari hadis di atas, terlihat bahwa Allah memusuhi semua orang yang menzalimi orang lain, namun dalam hadis ini ada penguatan terhadap tiga jenis praktek penzaliman (pelanggaran sumpah atas nama Allah; trafiking (penjualan orang), dan tidak membayar upah pekerja).*

Dalam islam juga menerangkan kompensasi tak langsung dalam hal ini khususnya lingkungan kerja. Sebagaimana dinyatakan dalam Quran surat Ali ‘Imron ayat 159:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ

لِنَتْلَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتُمْ فِطْرًا غَلِيظًا لَقُلِبْنَا نَفْسًا وَمِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِيمَا أَمْرٌ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ

اللَّهُ ۖ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Berkenaan dengan peningkatan kinerja, islam menetakan bahwa hendaknya dalam meningkatkan kinerja hendaknya perusahaan memberikan kompensasi yang layak. Penentuan kompensasi dalam islam adalah berdasarkan jasa kerja atau kegunaan manfaat tenaga seseorang. Kompensasi yang berupa gaji boleh saja dibayarkan tunai, boleh juga tidak. Gaji tersebut juga bisa dalam bentuk harta (uang) ataupun jasa. Sebab apa saja yang bisa dinilai dengan harga, maka boleh juga dijadikan sebagai kompensasi, baik berupa materi maupun jasa, dengan syarat yang jelas, maksudnya bahwa islam mengharuskan dalam kontrak kerja, seorang harus dijelaskan pada transaksi awal tentang bentuk kerjanya (Job Description), batas waktunya, besar gaji atau upah (Take Home Pay) serta berapa besar ketrampilannya yang harus dikeluarkan. Dengan kata lain, gaji yang telah ditentukan dan juga bayaran-bayarannya yang lain hendaknya dibayarkan pada saat itu telah selesai tanpa ada sedikitpun penundaan atau pengurangan

4.3.3 Peningkatan Kinerja Pegawai dengan adanya Gaya Kepemimpinan dan Pemberian Kompensasi di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha

Pegawai Negeri Sipil sebagai salah satu unsur aparatur negara yang mempunyai peranan yang sangat strategis dalam menyelenggarakan tugas-tugas umum pemerintah, pembangunan dan kemasyarakatan. Untuk peningkatan kinerja pada pegawai, maka diperlukan suatu sistem. Sistem yang dimaksud adalah suatu sistem yang mampu mendorong kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien. Untuk mencapai taraf efisiensi dan efektifitas serta kinerja yang lebih baik. Gaya kepemimpinan di Kantor Bupati Malang bagian tata usaha berimplikasi dengan peningkatan kinerja pegawai, dilihat dari pimpinan yang mampu bertanggung jawab dengan peraturan yang dibuatnya, membuat pegawai juga melakukan hal yang sama, pimpinan yang mau terbuka dengan pegawainya, pimpinan yang memperhatikan pegawainya sehingga pegawainya merasa diperhatikan, dengan seperti itu membuat pegawai bersemangat untuk bekerja menyelesaikan tugasnya. Kemudian pegawai mendapat kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah dikerjakannya, membuat pegawai mampu dan semangat menyelesaikan tugas.

Menurut Sendow (2007:30) mengemukakan bahwa terdapat enam (6) kriteria pokok untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

a. Quality

Arti dari quality adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b. Quantity

Arti dari quantity adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. Timelines

Arti dari timelines adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

d. Cost-effectiveness

Arti dari cost effectiveness adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

e. Need for Supervision

Arti dari need for supervision adalah tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

f. Interpersonal impact

Arti dari interpersonal impact adalah tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Tabel 4.2
Pencapaian kinerja
pada Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha
Tahun 2015-2016

| No | Indikator | Tahun | |
|----|------------------------------------|-------|------|
| | | 2015 | 2016 |
| 1 | Kualitas layanan masyarakat | 70% | 90% |
| 2 | Ketepatan melaksanakan tugas | 70% | 90% |
| 3 | Prosentase hasil kerja setiap hari | 80% | 100% |
| 4 | Tingkat kerja sama sesama karyawan | 75% | 90% |

Sumber : Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha, 2016

Kualitas layanan masyarakat, yang dimaksud adalah memberi pelayanan kepada masyarakat dengan baik, mampu berkomunikasi dengan baik, murah senyum tidak memasang wajah yang muram dll, hal tersebut termasuk dalam kualitas layanan masyarakat, di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha, sangat

berperan penting dalam melayani masyarakat, karena tujuan masyarakat yang utama selalu ke bagian tata usaha untuk mengirim surat ke Bupati atau mengirim Nota Dinas. Jika pelayanannya jelek atau tidak bagus maka akan memberi dampak yang buruk terhadap organisasi.

Ketepatan melaksanakan tugas, yang dimaksud adalah tepat tidaknya dalam melaksanakan tugas yang diberika oleh atasan, entah itu mengirim suratatau membuat nota dinas dll. Dalam ketepatan tugas, di Kantor Bupati Malang sudah lebih baik ketimbang tahun lalu yang hanya 70%, hal itu sudah lebih baik, untuk kemajuan organisasi.

Prosentase hasil kerja setiap hari, setiap harinya pegawai Kantor Bupati malang, terus di pantau oleh petugas bagian memasukan data data, bagaimana prosentasenya bagaimana penyelesaian kinerjanya, ternyata meningkatkan dari tahun kemaren yang 80% menjadi 100% setiap harinya, hal itu juga dikarekan danya dorongan dari pimpinan untuk terus semnagat mengerjakan tugas, dan kalau bias harus selesai hari itu juga yang bias diselesaikan.

Tingkat kerja sama sesama pegawai, yang dimaksud adalah, bagaimana sesama pegawai tersebut mampu bekerjasama atau tidak, mampu berkomunikasi dengan baik sesama pegawai atau tidak dll. Hal tersebut berdampak terhadap kinerja pegawai, jika sesama pegawai tidak mampu bekerjasama maka akan sulit tercapainya tujuan organisasi.

Ada beberapa ayat al-quran yang menyatakan tentang peningkatan kinerjapegawai atau karyawan sebagai berikut :

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: *“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagimereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.(Al-Qur’an surat Al-Ahqaaf ayat 19)”*

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya. Kita dapat mengambil pelajaran dari ayat di atas bahwa setiap manusia yang bekerja akan mendapatkan balasan yang sesuai dengan apa yang di kerjakannya. Seperti Allah SWT akan menaikkan derajat bagi mereka yang bekerja.

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian yang telah dilakukan dengan membahas tentang Gaya Kepemimpinan dan Pemberian Motivasi dalam Peningkatan Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha), peneliti memberikan kesimpulan dari hasil penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha menunjukkan bahwa disana menerapkan model gaya kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif dapat dilihat beberapa hasil wawancara, yaitu ketika pegawai mengalami masalah yang mengganggu peningkatan kinerja pimpinan langsung memberikan dorongan secara pribadi, pimpinan sudah memenuhi standart kepemimpinan, bersahabat dengan bawahan, mampu mengayomi bawahan, sering melakukan koordinasi dengan bawahan, bertanggung jawab dengan perbuatannya, dan jika ada bawahan mempunyai masalah ikut menyelesaikan masalah tersebut. Bahkan pimpinan di Kantor Bupati Malang bagian Tata Usaha juga sangat memahami tentang perbedaan-perbedaan antar pegawai, ketika ada masalah atau perseteruan antar pegawai pimpinan tersebut melakukan pemanggilan dan pembinaan, memberikan arahan kepada pegawai yang bersangkutan.

2. Pemberian kompensasi di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha, pemberian kompensasi di Kantor ini bermacam-macam, berupa kompensasi langsung dan tak langsung antara lain: gaji atau upah, *sosial gathering*, *studi tour*, sekedar makan di luar kantor, dll
- a. Gaji atau Upah, pemberian gaji atau upah sudah semestinya setiap bulannya, tetapi di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha ini, sudah di include kan dengan tambahan lembur atau uang lembur yang diterima, jadi tidak ada pemberian uang secara tiba-tiba kepada pegawai.
 - b. *Sosial Gathering*, berupa outbond yang dilakukan oleh bagian tata usaha saja, sebagai refreshing atas pekerjaan kantor yng begitu banyak, kegiatan ini berupa outbond, permainan, kuis dll, Sosial Gathering sendiri dilakukan diluar jam kantor, misal hari jumat atau hari sabtu.
 - c. *Studi Tour*, dilaksanakan pada waktu kunjungan ke Pemerintah luar Malang, misal Bali, Jogja, Madiun dll. Disela studi tour itu ada jalan-jalan yang dikhususkan untuk pegawai Kantor. Sehingga tidka hanya *studi Tour* saja melainkan dengan bonus jalan-jalan.\
 - d. Makan diluar kantor, kegiatan ini kerap dilakukan oleh pegawai Kantor Bupati Malang bagian tata usaha, untuk menjalin keakraban sesama pegawai, untuk mengeluarkan ide ide untuk kemajuan Kantor. Untuk anggarannya, di bagian tata usaha ini, ada sebuah

kas, atau bisa disebut arisan, jadi untuk anggrannya tidak memakai uang dari pemerintah melainkan dari pribadi masing-masing.

e. Pelatihan, pelatihan dilakukan tidak setiap hari melainkan setiap bulan, ada pegawai yang di delegasikan untuk mewakili kantor, biasa pegawai yang di pilih adalah pegawai yang memiliki tingkat kerajinan atau tingkat kedisiplinannya lebih dari pegawai lain.

3. Peningkatan kinerja di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha terlihat dengan adanya gaya kepemimpinan yang ada yaitu gaya partisipatif dimana gaya tersebut adalah mampu mengayomi pegawainya, sering melakukan koordinasi dengan pegawainya serta tanggung jawab dengan perbuatannya. Hal tersebut membuat pegawainya merasa di perhatikan dan dari hal tersebut mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, begitupula dengan pemberian kompensasi, pemberian kompensasi di Kantor Bupati Malang sudah sesuai dengan apa yang diinginkan dengan pegawai, dengan berbagai macam jenis kompensasi langsung dan tak langsung, yang dapat meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Gaya Kepemimpinan dan Pemberian Kompensasi dalam Peningkatan Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha) maka saran alternatif yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. Untuk instansi di harapkan selalu meningkatkan kualitas layanan untuk masyarakat, untuk selalu meningkatkan kinerja pegawainya, dengan cara memilih pimpinan yang bisa membuat kinerja pegawai meningkat, pemimpin yang mampu mengayomi pegawai, yang mampu memperhatikan pegawai. Mampu terus meningkatkan kinerja pegawai dengan cara memberi kompensasi yang sesuai dengan kinerja pegawainya, yang diinginkan pegawainya.

2. Untuk Peneliti

Untuk peneliti dan mahasiswa agar kedepannya dapat mengkaji lebih dalam tentang Gaya Kepemimpinan dan Pemberian Kompensasi dalam Peningkatan Kinerja (Studi Kasus pada Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha), diharapkan dapat memberikan acuan dalam penelitian yang terkait dengan disiplin dan pelatihan kerja yang berdampak dalam peningkatan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan Terjemahan

Ardista Manna. 2016. *“Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Pelelangan Kota Malang”*. Universitas Islam Negeri Malang

Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Dessler, Garry, 1992, *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, PT Prenhalindo, Jakarta.

Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1 Edisi Kesembilan*. PT Indeks, Jakarta

Veithzal, Rivai, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Garfindo Persada Edisi Pertama, Cetakan Kedua halaman 357.

Hamdani Wahyu, Seger Handoyo. 2012. *Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Stress Kerja Karaywan PDAM Surya Sembada kota Surabaya*. Universitas Airlangga Surabaya. Vol 1. No 02

Hamalik Oemar. 2005. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Jakarta: Bumi aksara

Handoko T. hani . 1992, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi ke 2* BPFE Yogyakarta

Helfrin Tuki. 2013. *“Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Gorontalo”*. Universitas Gorontalo

Hasanuddin AH, 2002 *“Rethorika Dakwah dan Publisistik Dalam Islam”*. Semarang: CV. Usaha Nasional.

Kartono, Kartini (1998) *.Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta : Ghalia Indonesia

Khotib Pahlawan Kayo. 2006. *Kepemimpinan Islam Dan Dakwah*, Jakarta: CV. Amzah

Lexy J. Moleong. 2007. *Etodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja

Rosdakarya Offset.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Sumber Daya Manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya: Bandung

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ke Tujuh PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Moh. As'ad. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty, 9006.

Malayu SP hasibuan (2006) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Edisi revisi bumi aksara

Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Nasution. 2003. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tasito Offset

Nawawi, H, Hadari (2003). *Kepemimpinan yang efektif*. Jakarta: Universitas Gajahmada Press

Putra Bayu Critian Utami Hakam. “Pengaruh gaya kepemimpinan direktif, suportif, dan partisipatif terhadap kinerja karyawan”(studi pada Pt. Asrta Daihatsu Malang)

Putri Rasno Ratry. 2012. “Hubungan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Manajemen Sumber Daya Manusia PT. Jasa Marga (Perseoro)TBK.Universitas Indonesia

Sani Achmad dan Vivin Maharani. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia. Teori kuisisioner dan Analisis Data*. Malang: UIN Maliki Press

Sekaran, Uma,1992. *Reseach Methodhs For Business*.Second edition. John wiley and Sons Canada

Sendow. 2007. *Pengukuran Kinerja Karyawan*. Gunung Agung: Jakarta.

Sondang P. Siagaan , 1999. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta bumi aksara

Sondang P.Siagian,2001, *Organisasi Kepemimpinan dan perilaku Administrasi*, Gunung Agung. Jakarta

Siagaan 2003.*Teori dan praktik kepemimpinan*. Jakarta: renika cipta

- Simamora, Henry. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. STIE YKPN; Jogjakarta
- Sugiyono. 2009. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Model-model Pembelajaran Inovatif*. Surakarta: Yuma Pustaka
- Susilo Martoyo, 1996. *Manajemen sumber daya manusia*. yogyakarta, BPFE
- Tampubolon Dulbert Biatna. 2007. *Analisis Factor Gaya Kepemimpinan dan Factor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*. Universitas Berlin. Vol 9 No 3
- Thoha , miftah (2010) *Kepemimpinan dalam manajemen* . Jakarta :PT raja grafindo Persada
- Timpple , Dale. 2002. *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*, cetakan kelima Jakarta: Pt. elex media komputindo
- Tohardi Ahmad (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Universitas tanjungpura: Mandar Maju
- Zulkarnain Agus. 2004. “*Analisis Sistem Kompensasi Serta Pengaruhnya Terhadap Motivasi dan Produktivitas Tegana Pemetik Teh*” (studi kasus Perkebunan Cianten PTPN VIII Jawa Barat). Institut Pertanian Bogor.
- Yin, Robert K. 2008. *Studi Kasus : Desain dan Metode*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Yukl. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta : Indeks.

LAMPIRAN

PEDOMAN WAWANCARA

A. Gaya Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Kantor

Bupati Malang Bagian Tata Usaha

1. Pemimpin seperti apa yang anda harapkan di Kantor ini ?
2. Pemimpin seperti apa yang sulit di ajak kerja sama ?
3. Bagaimana pemimpin disini dalam pemecahan masalah ?
4. Bagaimana tanggapan pemimpin di kantor ini, ketika anda memberikan saran
5. Ketika anda diberikan tugas oleh pimpinan, bagaimana pimpinan tersebut, apa mendampingi atau membiarkan begitus aja?
6. Bagaimana pimpinan disini mengatasi perselisihan antara pegawai satu dengan yang lain ?
7. Bagaimana tindakan pimpinan jika pegawai melakukan kesalahan ?
8. Pemimpin seperti apa yang ada di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha ini ?

Jawaban dari pegawai :

“ Pimpinan yang diharapkan anak buah itu yang baik, jujur, bijaksana, mau turun ke anak buahnya, sering berkoordinasi dengan anak buahnya, pimpinan yang sulit diajak berkoordinasi itu pimpinan yang kurang

berkomunikasi dengan anak buahnya yang mengakibatkan tidak adanya koordinasi. Pimpinan itu harus menerima saran atau masukan dari anak buah, apa yang dikatakan anak buah atau apa yang disarankan anak buah itu harus diperhatikan jangan sampai hal itu disepelekan. Pimpinan yang baik itu yang mengawasi, dan mengontrol jika anak buahnya diberikan pekerjaan jangan sampai pekerjaan yang diberikan itu tidak diawasi, gaya kepemimpinan disini itu jika ada masalah misalnya pegawai satu dengan yang lainnya itu dipanggil yang bersangkutan, jika itu hal yang personal kita tanyakan satu persatu kenapa dan kita carikan solusinya.”

B. Pemberian Kompensasi Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai di Kantor Bupati Malang Bagian Tata Usaha

1. Bagaimana cara pemimpin di Kantor ini untuk memberikan kompensasi, apa yang rajin saja, atau semua pegawai tidak dibeda-bedakan ?
2. Apakah di Kantor ini ada pemberian kompensasi berupa uang ?
3. Apakah di Kantor ini ada pemberian bonus insentif dll ?
4. Kompensasi jenis apa yang dilakukan oleh pimpinan disini ?

Jawaban dari pegawai :

“Dikantor ini cara pemberian kompensasi itu dengan mengajak bawahannya keluar jalan-jalan meskipun tidak jauh atau tidak perlu mengeluarkan biaya banyak, misalnya ke warung pecel pagi disebelah Kantor atau mengajak ke stadion untuk sekedar jalan jalan membeli makanan ringan, itu merupakan kompensasi bagi bawahannya karena membuat refresh atau menghilangkan penat kerjaan yang numpuk atau

kata lain mengajak gathering bawahannya. Pemberian kompensasi disini itu, dilihat bagaimana kinerja pegawai, misal pegawai itu rajin dan mampu menyelesaikan pekerjaan yang terhitung banyak tetapi cepat dan hasilnya bagus, itu akan membuat pimpinan mempertimbangkan pemberian kompensasi, kompensasi yang dimaksud itu bukan berupa uang atau apa, tetapi berupa pendidikan, kita akan rekomendasikan jika ada pegawai yang seperti saya sebutkan itu mbak. Pemberian bonus disini hanya akhir tahun atau hari raya saja mbak, tidak yang, ini lo bekerja baik rajin saya kasih uang, bukan yang seperti itu, tetapi langsung di berikan pas akhir tahun atau hari raya, disini kalau hari raya jelas ada THR, berupa barang atau parcel dan uang. Berarti secara tidak langsung disini itu pemberian kompensasinya itu tidak langsung mbak, karena tidak berupa uang.”

C. Penigakatan Kinerja Pegawai Dengan Adanya Gaya Kepemimpinan dan Pemberian Kompensasi

1. Apakah hasil kerja dari ibu/bapak disini ada dampaknya dengan gaya kepemimpinan di Kantor ini ?
2. Apakah setiap pegawai dituntut untuk menyelesaikan tugas pada hari itu ?
3. Berapa prosentase hasil kerja setiap harinya ?

Jawaban dari pegawai :

“Dampak si ada mbak, antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai, kan kinerja pegawai dilihat dari cara pemimpin memimpin mbak, untuk tugas disini itu dituntut untuk selesai hari itu juga karenakan saya dan rekan

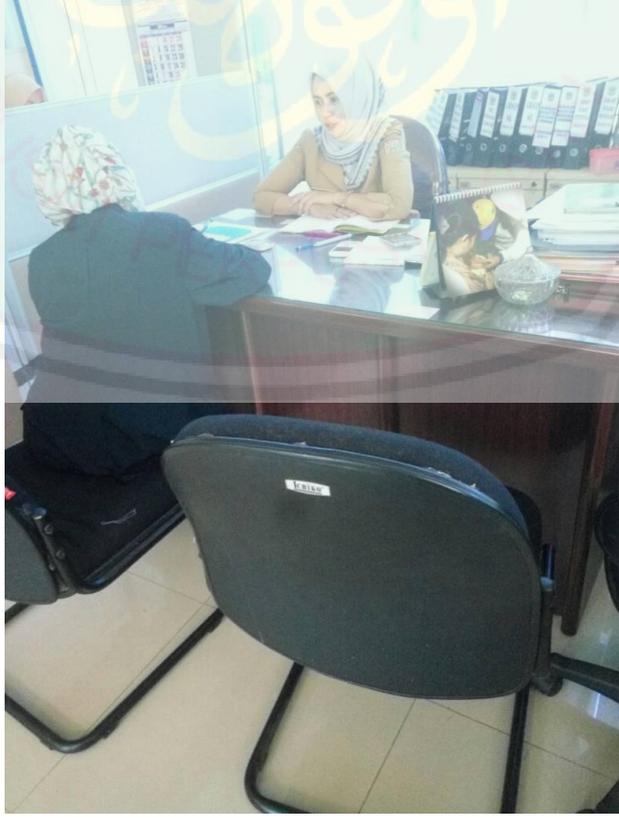
rekan se bagian kan di bagian surat menyurat, jadi misal ada surat untuk hari ini ya harus diselesaikan hari ini juga tidak bisa besok apalagi lusa, untuk prosentase kinerja disini kalau saya lihat sudah 100% mbak, tetapi lihat waktu dan kondisinya dulu, jika waktu sudah mepet dengan jam kerja yang hampir off, ya kita selesaikan besok”



DOKUMENTASI









KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI

Terakreditasi "A" SK BAN-PT Depdiknas Nomor : 024/BAN-PT/Ak-X/S1/II/2013
Jalan Gajayana Nomor 50 Malang 65144, Telepon (0341) 558881, Faksimile (0341) 558981

Nomor : Un.3.5/PP.00/1003/2017

04 Mei 2017

Sifat : -

Hal : Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa

Yth. Kepala BAKESBANGPOL & LINMAS Kab. Malang
Jl. KH. Agus Salim No.7 Malang
di

Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir dan pengembangan keilmuan bagi mahasiswa, kami mohon bantuan Bapak / Ibu memberikan ijin penelitian mahasiswa kami :

Nama : Nur Khoirun N
NIM : 13510053
Jurusan : Manajemen
Tempat Penelitian : Kantor Bupati Malang
Judul : Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai (Studi Kasus Kantor Bupati Bagian TU).

Perlu kami informasikan bahwa data-data yang diperlukan oleh mahasiswa kami hanya sebatas kajian keilmuan, tidak dipublikasikan serta tidak merugikan instansi yang Bapak/ Ibu pimpin.

Demikian surat permohonan kami, atas perhatian dan kerjasama yang baik, disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Ketua Jurusan,
Sekretaris Jurusan Manajemen



Muhammad Sulhan, SE., MM
NIP. 1960042006041002

Tembusan :

1. Pembantu Dekan Bidang Akademik
2. Arsip

