



**PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA DESA,  
FASILITAS KANTOR, DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA PERANGKAT DESA SE-  
KECAMATAN SUKOREJO KABUPATEN KENDAL**

**SKRIPSI**

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan  
Pada Universitas Negeri Semarang**

**Oleh  
Abdul Malik Karim Amrulloh  
7101413138**

**UNNES**  
**JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI**  
**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**  
**2017**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 19 Oktober 2017

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi



NIP 196801021992031002

Pembimbing

Hengky Pramusinto, S. Pd., M. Pd.

NIP. 198010142005011001

# UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Senin  
Tanggal : 30 Oktober 2017

Penguji I



Dra. Nanik Suryani, M. Pd  
NIP. 195604211985032001

Penguji II



Nina Oktarina, S. Pd., M. Pd.  
NIP. 1978100720032002

Penguji III



Hengky Pramusinto, S. Pd., M. Pd.  
NIP. 198010142005011001



## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Abdul Malik Karim Amrulloh

NIM : 7101413138

Tempat Tanggal Lahir : Kendal, 1 Oktober 1995

Alamat : Nguwok RT 5/1, Harjodowo, Sukorejo, Kendal

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar – benar hasil karya sendiri, bukan jiplakan dari karya orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat di dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, Oktober 2017



Abdul Malik Karim A.

7101413138

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

Waktu itu bagaikan pedang, jika kamu tidak memanfaatkannya digunakan untuk memotong, maka ia akan memotong (menggilasmu)

(H. R. Muslim)

### PERSEMBAHAN

Kupersembahkan karya tulis ini untuk orang-orang yang menyangiku dan mendukungku:

1. Kedua orang tuaku Bapak Mukhamad Nursamsullah, Ibu Jumiye, dan kakak serta adikku tercinta yang selalu memberikan motivasi, dukungan, dan do'a.
2. Almamaterku Universitas Negeri Semarang.

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

## PRAKATA

Syukur Alhamdulillah atas berkat serta hidayah Allah SWT penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Desa, Fasilitas Kantor, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Perangkat Desa se-Kecamatan Sukorejo Kabupaten Kendal”.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Pendidikan. Penyelesaian ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan dan dukungan berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M. Hum. Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis memperoleh pendidikan di Universitas Negeri Semarang.
2. Dr. Wahyono, M. M., Dekan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan pelayanan dan kesempatan mengikuti program strata 1 di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
3. Drs. Ade Rustiana, M. Si., Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi yang telah sabar membimbing dan memberikan kemudahan administrasi dalam perijinan pelaksanaan penelitian.
4. Hengky Pramusinto, S. Pd., M. Pd., Dosen Pembimbing yang telah membimbing dan memberikan arahan dalam penyusunan skripsi ini.
5. Dra. Nanik Suryani, M. Pd., Dosen Penguji I yang telah memberikan masukan dan arahan dalam kesempurnaan skripsi ini.

6. Nina Oktarina, S. Pd., M. Pd., Dosen Penguji II yang telah memberikan masukan dan arahan dalam kesempurnaan skripsi ini.
7. Seluruh Dosen beserta staf Pendidikan Ekonomi yang telah memberikan kemudahan administrasi dalam perijinan pelaksanaan penelitian.
8. Kepala KESBANGPOL Kabupaten Kendal beserta seluruh staf yang telah memberikan kemudahan administrasi dalam perijinan pelaksanaan penelitian.
9. Kepala BAPERLITBANG Kabupaten Kendal beserta seluruh staf yang telah memberikan kemudahan administrasi dalam perijinan pelaksanaan penelitian.
10. Bapak Camat Sukorejo Kabupaten Kendal dan Kantor Desa se-Kecamatan Sukorejo Kabupaten Kendal beserta seluruh staf yang telah memberikan kemudahan dalam administrasi dan perijinan pelaksanaan penelitian.
11. Teman-teman seperjuangan saya Pendidikan Administrasi Perkantoran A 2013 yang telah memberikan dukungan dan semangat dalam penyelesaian skripsi ini.
12. Semua pihak terkait yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan atas semua kebaikan yang telah diberikan. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan sebagai acuan penelitian selanjutnya.

Semarang, Oktober 2017

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG

Penulis



## SARI

**Amrulloh, Abdul Malik Karim.** 2017. "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Desa, Fasilitas Kantor, dan Kompensasi terhadap Kinerja Perangkat Desa se-Kecamatan Sukorejo Kabupaten Kendal". Skripsi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing Hengky Pramusinto, S. Pd., M. Pd.

**Kata Kunci: Kepemimpinan Kepala Desa, Fasilitas Kantor, Kompensasi, dan Kinerja Perangkat Desa.**

Kinerja perangkat desa merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kemajuan Kantor Desa di Kecamatan Sukorejo. Kinerja yang berada di Kantor Desa se- Kecamatan Sukorejo kurang optimal dikarenakan kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan yang ada. Kinerja yang baik tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kepemimpinan kepala desa, fasilitas kantor, dan kompensasi yang ada di Kantor Desa se- Kecamatan Sukorejo Kabupaten Kendal. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan kepala desa, fasilitas kantor, dan kompensasi terhadap kinerja perangkat desa se- Kecamatan Sukorejo Kabupaten Kendal.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perangkat desa di lingkup wilayah Kecamatan Sukorejo yaitu sebanyak 166 perangkat desa. Sedangkan sampel yang diambil sejumlah 62 perangkat desa yang diperoleh dari rumus Slovin dengan taraf kesalahan sebesar 10%. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu menggunakan angket. Analisis data menggunakan metode analisis regresi linear berganda, analisis uji asumsi klasik, analisis deskriptif persentase, dan analisis uji hipotesis dengan bantuan program SPSS 21.

Hasil analisis regresi linear berganda diperoleh persamaan  $Y = 0,611 + 0,448 X_1 + 0,386 X_2 + 0,206 X_3$ . Uji keberartian persamaan regresi dengan uji F, diperoleh  $F_{hitung} = 12,186$  dengan signifikansi 0,000 dan lebih kecil dari 0,005. Besarnya pengaruh secara simultan atau bersama-sama dari kepemimpinan kepala desa, fasilitas kantor, dan kompensasi terhadap kinerja perangkat desa yaitu sebesar 35,5%. Sedangkan pengaruh secara parsial atau sendiri-sendiri untuk kepemimpinan kepala desa yaitu sebesar 17,80%, fasilitas kantor sebesar 23,04%, dan kompensasi yaitu sebesar 6,35%.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan kepala desa, fasilitas kantor, dan kompensasi terhadap kinerja perangkat desa se- Kecamatan Sukorejo Kabupaten Kendal secara simultan. Saran dalam penelitian ini adalah disarankan kepada pimpinan untuk lebih memberikan saran dan masukan atau masalah lainnya, pemerintah untuk meningkatkan fasilitas kantor, dan lebih memperhatikan kesejahteraan pegawainya.



## ABSTRACT

**Amrulloh, Abdul Malik Karim. 2017.** “The Influence of leadership of the head of Village, Office facilities, and Compensation for the Performance of Village Apparatus in Sukorejo Sub-district of Kendal Regency”. A Final Project. Semarang State University. Advisors Hengky Pramusinto, S. Pd., M. Pd.

**Key Words: Village Leadership, Office Facilities, Compensation, and Village Apparatus Performance.**

The performance of the village apparatus was one of the factors affecting the progress of the Village Office in sub-district Sukorejo. The performance in the Sukorejo Village Office was less optimal due to the lack of timeliness in the completion of the existing work. A good performance was surely influenced by several factors such as the leadership of the village head, office facilities, and compensation in the Village Office in Sukorejo Sub-district, Kendal Regency. The aims of this research were to know the influence of the leadership of the head of village, office facilities, and compensation on performance of village apparatus of Sukorejo Sub-district of Kendal Regency.

The population in this study was all the village apparatus in the scope of Sukorejo District that was about 166 village apparatus. While the sample taken a number of 62 apparatus obtained from the Slovin formula with an error rate of 10%. Data collection method used in this research, which use questionnaire. The data analysis using multiple linear regression analysis method, classic assumption test analysis, percentage descriptive analysis, and hypothesis test analysis with the help of SPSS 21 programs.

The finding shows the results of multiple linear regression analysis obtained equation  $Y = 0,611 + 0,448 X_1 + 0,386 X_2 + 0,206 X_3$ . Test of significance of regression equation with F test, obtained count = 14,119 with significance 0.000 and less than 0,005. The amount of influence simultaneously or together from the leadership of the head of village, office facilities, and compensation for the performance of the village apparatus was 35.5%. While influence in partial or individually for the leadership of the head of village was 17.80%, office facilities 23,04%, and compensation 6.35%.

Based on the result of the research, it can be concluded that there was a positive and significant influence of the leadership the head of village, office facilities, and compensation on the performance of the village apparatus of Sukorejo District Kendal simultaneously. Suggestions drawn from this study was that suggested to the leadership to provide more suggestions and inputs or other problems, the government to improve office facilities, and pay more attention to the welfare of its employees.

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>vi</b>
<b>SARI</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	9
1.3 Rumusan Masalah .....	9
1.4 Tujuan Penelitian .....	10
1.5 Manfaat Penelitian .....	11
1.6 Orisinalitas Penelitian .....	12
<b>2. KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>13</b>
2.1 Teori Kinerja .....	13
2.1.1 Pengertian Kinerja .....	13
2.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	13
2.1.3 Penilaian Kinerja .....	15
2.1.4 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja .....	16
2.1.5 Indikator Kinerja .....	18
2.2 Kajian Tentang Kepemimpinan .....	19
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan .....	19
2.2.2 Teori Kepemimpinan .....	20
2.2.3 Fungsi-fungsi Kepemimpinan .....	22
2.2.4 Ciri-ciri Pemimpin .....	23
2.2.5 Gaya Kepemimpinan .....	24
2.2.6 Indikator-indikator Kepemimpinan .....	25
2.3 Kajian Tentang Fasilitas Kantor .....	26
2.3.1 Pengertian Fasilitas Kantor .....	26
2.3.2 Indikator Fasilitas Kantor .....	27

2.4 Kajian Tentang Kompensasi .....	29
2.4.1 Pengertian Kompensasi .....	29
2.4.2 Tujuan Kompensasi .....	29
2.4.3 Jenis-Jenis Kompensasi .....	30
2.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi .....	31
2.4.5 Metode Pembayaran Kompensasi .....	34
2.4.6 Komponen-Komponen Program Kompensasi .....	35
2.5 Kajian Penelitian Terdahulu .....	38
2.6 Kerangka Berpikir .....	40
2.7 Hipotesis Penelitian .....	44
<b>3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
3.1 Jenis dan Desain Penelitian .....	45
3.2 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	45
3.2.1 Populasi .....	45
3.2.2 Sampel dan Teknik <i>Sampling</i> .....	46
3.3 Variabel Penelitian .....	49
3.3.1 Variabel Bebas atau <i>Independent</i> (X) .....	49
3.3.2 Variabel Terikat atau <i>Dependent</i> (Y) .....	50
3.4 Instrumen Penelitian .....	50
3.4.1 Uji Validitas .....	51
3.4.2 Uji Reliabilitas .....	55
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	56
3.5.1 Metode Angket atau Kuesioner .....	56
3.6 Teknik Pengolahan Data .....	57
3.6.1 Analisis Deskripsi Persentase .....	58
3.6.2 Uji Asumsi Klasik .....	59
3.6.2.1 Uji Normalitas .....	59
3.6.2.2 Uji Multikolinearitas .....	60
3.6.2.3 Heteroskedastisitas .....	61
3.6.3 Analisis Regresi Berganda .....	62
3.6.4 Uji Hipotesis .....	62
3.6.4.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji F) .....	62
3.6.4.2 Uji Signifikansi Parsial (Uji t) .....	63
3.6.5 Uji Koefisien Determinasi .....	63
3.6.5.1 Koefisien Determinasi Simultan ( $R^2$ ) .....	63
3.6.5.2 Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ ) .....	64

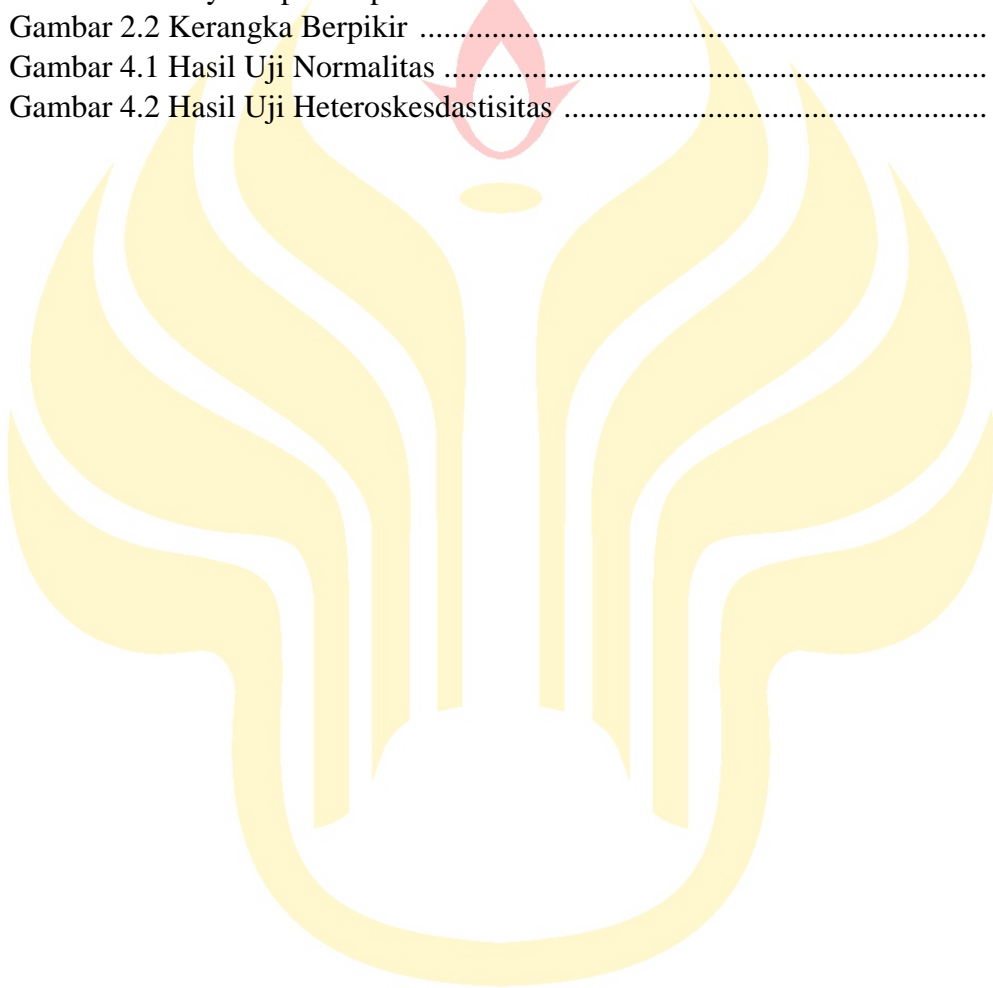
<b>4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>65</b>
4.1 Gambaran Umum (Profil) .....	65
4.1.1 Geografi .....	65
4.1.2 Sarana dan Prasarana .....	65
4.1.2.1 Sarana Kesehatan .....	65
4.1.2.2 Kondisi Perekonomian .....	66
4.2 Hasil Penelitian .....	66
4.2.1 Analisis Deskriptif Persentase .....	66
4.2.2 Uji Asumsi Klasik .....	71
4.2.2.1 Uji Normalitas .....	71
4.2.2.2 Uji Multikolinearitas .....	72
4.2.3.3 Uji Heteroskedastisitas .....	73
4.2.3 Uji Regresi Linear Berganda .....	74
4.2.4 Uji Hipotesis .....	76
4.2.4.1 Uji Signifikansi Simultan (Uji F) .....	76
4.2.4.2 Uji Signifikansi Parsial (Uji t) .....	77
4.2.5 Uji Koefisien Determinasi .....	78
4.2.5.1 Analisis Determinasi Simultan ( $R^2$ ) .....	78
4.2.5.2 Koefisien Determinasi Parsial ( $r^2$ ) .....	79
4.3 Pembahasan .....	80
4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Desa terhadap Kinerja Perangkat Desa se- Kecamatan Sukorejo .....	84
4.3.2 Pengaruh Fasilitas Kantor terhadap Kinerja Perangkat Desa se- Kecamatan Sukorejo .....	85
4.3.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Perangkat Desa se- Kecamatan Sukorejo .....	87
<b>5. PENUTUP .....</b>	<b>89</b>
5.1 Kesimpulan .....	89
5.2 Saran .....	90
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>91</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>93</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Data Hasil Angket Observasi Kinerja Pegawai .....	4
Tabel 1.2 Data Hasil Angket Observasi Kepemimpinan .....	5
Tabel 1.3 Data Hasil Angket Observasi Fasilitas Kantor .....	6
Tabel 2.1 Jenis-Jenis Kompensasi .....	30
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan .....	38
Tabel 3.1 Populasi Perangkat Desa di Kecamatan Sukorejo .....	46
Tabel 3.2 Sampel Penelitian .....	48
Tabel 3.3 Uji Coba Instrumen Variabel Kepemimpinan Kepala Desa .....	52
Tabel 3.4 Uji Coba Instrumen Variabel Fasilitas Kantor .....	53
Tabel 3.5 Uji Coba Instrumen Variabel Kompensasi .....	54
Tabel 3.6 Uji Coba Instrumen Kinerja Perangkat Desa .....	55
Tabel 3.7 Hasil Perhitungan Uji Coba Instrumen Penelitian .....	56
Tabel 3.8 Tabel Kriteria Interpretasi NIV .....	59
Tabel 4.1 Tabel Batas Wilayah Kecamatan Sukorejo .....	65
Tabel 4.2 Distribusi Nilai Indeks Variabel Kepemimpinan .....	67
Tabel 4.3 Distribusi Nilai Indeks Variabel Fasilitas Kantor .....	66
Tabel 4.4 Distribusi Nilai Indeks Variabel Kompensasi .....	69
Tabel 4.5 Distribusi Nilai Indeks Variabel Kinerja Perangkat Desa .....	70
Tabel 4.6 Uji Normalitas .....	71
Tabel 4.7 Uji Multikolinearitas .....	72
Tabel 4.8 Analisis Regresi Linear Berganda .....	75
Tabel 4.9 Uji Simultan .....	76
Tabel 4.10 Uji Parsial .....	77
Tabel 4.11 Uji Determinasi Simultan ( $R^2$ ) .....	78
Tabel 4.12 Uji Determinasi Parsial .....	79

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1 Gaya Kepemimpinan Newman .....	24
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir .....	43
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas .....	72
Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	74



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Desa menurut Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah adalah, Kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Organisasi pemerintahan desa merupakan tingkatan pemerintahan terendah di dalam struktur pemerintahan di Indonesia tetapi mempunyai peran dan fungsi dalam pelaksanaan program-program pemerintah. Perangkat desa merupakan salah satu unsur penggerak dalam pemerintahan desa sehingga harus mempunyai kemampuan dengan kinerja yang baik untuk menunjang pelayanan kepada masyarakat dengan maksimal.

Setiap organisasi atau instansi baik formal maupun informal dalam melaksanakan program yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan instansi. Salah satu caranya adalah dengan meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai merupakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang sangat penting dalam menentukan kemajuan dan terciptanya tujuan yang telah ditentukan. Kinerja menurut Prawirosentono dalam Sinambela (2012:15) memiliki arti sebagai berikut:

Suatu hasil karya yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Tujuan organisasi akan berhasil apabila pegawai atau SDM yang bekerja dapat melakukan tugas-tugas sesuai dengan bidangnya dengan baik, efektif dan efisien serta penuh tanggung jawab. Seorang pegawai yang kompeten dibidangnya dan melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan organisasi akan menghasilkan kinerja yang baik, sedangkan pegawai yang tidak berkompoten tidak mampu mencapai tujuan dengan maksimal sehingga akan menurunkan kinerjanya. Tanpa adanya kinerja dari pegawai atau SDM yang baik, maka tujuan yang ada dalam organisasi sulit dicapai.

Kajian yang dilakukan peneliti pada saat ini mengarah pada peningkatan kinerja perangkat desa di Kantor Desa se Kecamatan Sukorejo. Beberapa faktor yang diduga mempengaruhi diantaranya yaitu kepemimpinan, fasilitas kantor, dan kompensasi, sehingga menjadi penting. Hal ini dilakukan karena pada dasarnya suatu organisasi harus memiliki kinerja yang baik dari pegawainya. Menurut Sedarmayanti dalam Widodo (2015:133), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja), 2) Pendidikan, 3) Keetrampilan, 4) Manajemen kepemimpinan, 5) Tingkat penghasilan, 6) Gaji dan kesehatan, 7) Jaminan sosial, 8) Iklim kerja, 9) Sarana dan prasarana, 10) Teknologi, dan 11) Kesempatan berprestasi.

Peran pemimpin di dalam manajemen kinerja sangat penting, karena di dalam suatu organisasi didalamnya terdapat berbagai macam latar belakang

pegawai yang ada, sehingga pemimpin berfungsi untuk menentukan, merencanakan tujuan organisasi. Pemimpin juga dituntut untuk mampu menilai kinerja agar pegawai tersebut bekerja sesuai tujuan organisasi atau instansi.

Kepala Desa sebagai pemimpin pemerintahan desa dapat memberikan pengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas perangkat desa. Kepala Desa dapat memberikan contoh dan motivasi kepada perangkat desa agar perangkat desa dapat mencapai hasil kerja yang maksimal. Muizu (2014) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa, “Semakin baik penerapan kepemimpinan, maka akan semakin optimal pencapaian kinerja karyawan”.

Fasilitas kantor yang memadai akan mendukung kinerja pegawai dan mempermudah dalam meningkatkan kinerjanya di dalam organisasi tersebut. Apabila fasilitas yang tersedia memadai maka dapat menunjang cepat terselesainya suatu pekerjaan begitu pula sebaliknya apabila fasilitas yang tersedia rusak atau kurang memadai maka pekerjaan pun akan terhambat. Murtiningsih (2012:89) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa, “Fasilitas kantor terbukti memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kediri”.

Di dalam meningkatkan kinerja juga harus memperhatikan kompensasi yang diterima oleh pegawai. Karena kompensasi merupakan balas jasa yang harus diterima oleh pegawai karena penggunaan tenaganya. Werther dan Davis dalam Wibowo (2014:290) menyatakan bahwa dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja. Posuma (2013) dalam penelitiannya dapat menyimpulkan

bahwa, “Variabel kompensasi sangat berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang ada pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado”.

Observasi awal dilakukan dengan menggunakan angket dan wawancara kepada 3 Kepala Desa dan 15 Perangkat Desa di 3 Kantor Desa di Kecamatan Sukorejo, yaitu: Desa Sukorejo, Desa Harjodowo, dan Desa Damarjati. Wilayah Kecamatan Sukorejo terdiri dari 18 Desa, tetapi dari 18 desa tersebut peneliti membagi berdasarkan kondisi topografi yaitu wilayah atas, wilayah tengah, dan wilayah bawah (datar). Berikut ini data hasil angket observasi kinerja perangkat desa di Kecamatan Sukorejo yang dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut:

**Tabel 1.1**  
**Data Hasil Angket Observasi Kinerja Pegawai**

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			SB	B	C	K	SK
1.	Kuantitas	Saudara melaksanakan pekerjaan yang diberikan atasan	1	4	3	7	0
			6,6 %	26,6 %	20%	46,6 %	0
2.	Kualitas	Saudara dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan rapi	0	3	6	6	0
			0	20%	40%	40%	0
3.	Ketepatan waktu dari hasil	Saudara dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	0	3	3	7	2
			0	20%	20%	46,6 %	13,3 %
4.	Kehadiran	Saudara masuk kantor sesuai jam yang telah yang ditentukan	0	3	5	7	0
			0	20%	33,3 %	46,6 %	0
5.	Kemampuan bekerja sama	Saudara sering melakukan koordinasi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan tugas bersama	0	6	5	3	1
			0	40%	33,3 %	20%	6,6 %

Sumber: Hasil angket observasi perangkat desa di Kecamatan Sukorejo

Berdasarkan hasil angket yang dibagikan secara acak kepada 15 perangkat desa dari 3 Kantor Desa di Kecamatan Sukorejo, dapat dilihat bahwa untuk kualitas kinerja perangkat desa menunjukkan 40% perangkat desa masih dalam kriteria kurang baik. Untuk kuantitas kinerja perangkat desa menunjukkan 46,6%. Dengan demikian menunjukkan masih ada perangkat desa yang menyelesaikan pekerjaan kurang teliti dan rapi. Serta masih ada perangkat desa yang masih kurang memahami tugas yang diberikan. Perangkat desa masih sering menunda-nunda pekerjaan, sehingga pekerjaan tidak selesai tepat waktu. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara antara peneliti dengan pegawai kantor kecamatan yaitu Sekretaris Camat yang mengungkapkan masih ada desa yang sering terlambat dalam mengumpulkan administrasi-administrasi misalnya RAPBDes (Rancangan Anggaran Pendapatan Dana Desa) dan lain-lain.

Keadaan tersebut dimungkinkan terjadi karena Kepala Desa yang berperan sebagai pemimpin kurang dapat memberikan contoh perilaku yang baik. Kepemimpinan kepala desa di Kecamatan Sukorejo berdasarkan data hasil observasi pada tabel 1.2 berikut:

**Tabel 1.2**  
**Data Hasil Angket Observasi Kepemimpinan Kepala Desa**

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			SB	B	C	K	SK
1.	<i>Ing Ngarso Sung Tulodho</i>	Pimpinan mampu merencanakan tujuan organisasi	2	10	3	0	0
			13,3 %	66,6%	20 %	0	0
2.	<i>Ing Madyo Mangun Karso</i>	Pimpinan dapat membuat keputusan-keputusan yang cakap dan tepat	1	7	3	4	0
			6,6 %	46,6%	20 %	26,6 %	0

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			SB	B	C	K	SK
3.	<i>Tut Wuri Handayani</i>	Pimpinan mampu memberikan petunjuk maupun memotivasi kepada para pegawai	0	7	7	1	0
			0	46,6%	46,6%	6,6%	0

Sumber: Hasil angket observasi perangkat desa di Kecamatan Sukorejo.

Berdasarkan hasil angket yang dibagikan secara acak kepada 15 perangkat desa dapat diketahui bahwa masih terdapat permasalahan mengenai kepemimpinan kepala desa, seperti berangkat atau pulang kerja tidak selalu tepat waktu, kepala desa belum mampu mengambil keputusan dengan tepat, kepala desa kurang mampu mengawasi perangkat desa untuk bekerja sesuai dengan yang telah ditentukan. Seperti yang terjadi pada Desa Harjodowo yaitu kepala desa kurang melakukan evaluasi serta kurang efektifnya kepala desa dalam memonitor kinerja perangkat desanya.

Fasilitas kantor yang memadai akan mendukung kinerja pegawai dan mempermudah dalam meningkatkan kinerjanya di dalam organisasi tersebut. Berikut ini merupakan data hasil angket observasi yang diberikan kepada perangkat desa di Kecamatan Sukorejo:

**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



**Tabel 1.3**  
**Data Hasil Angket Observasi Fasilitas Kantor**

No	Indikator	Pernyataan	Jawaban				
			SB	B	C	K	SK
1.	Alat kerja operasional	Fasilitas alat kerja operasional berupa mesin komputer	7	4	3	1	0
		dalam kondisi baik karena untuk memberikan kelancaran dalam bekerja	46,6 %	26,6 %	20%	6,6%	0
2.	Perlengkapan kerja	Tersedia fasilitas perlengkapan kerja berupa meja dan kursi	1	9	6	0	0
			6,6 %	60%	40%	0	0
3.	Fasilitas sosial	Di tempat kerja terdapat fasilitas sosial berupa tempat ibadah untuk umum	0	1	1	10	3
		(pengunjung maupun pegawai)	0	6,6 %	6,6 %	66,6 %	20%

Sumber: Hasil angket observasi perangkat desa di Kecamatan Sukorejo

Berdasarkan hasil angket yang dibagikan secara acak kepada 15 perangkat desa dapat diketahui masih terdapat permasalahan mengenai fasilitas kantor di Kantor Desa se Kecamatan Sukorejo. Dapat dilihat bahwa untuk ketersediaan fasilitas sosial berupa tempat beribadah menunjukkan 20% dalam kriteria sangat kurang. Dengan demikian menunjukkan bahwa masih terdapat kantor desa di Kecamatan Sukorejo yang belum memenuhi fasilitas kantor.

Kondisi tersebut sesuai dengan pengamatan peneliti bahwa tiga desa yaitu Desa Sukorejo, Desa Harjodowo, dan Desa Damarjati belum mempunyai fasilitas sosial yaitu tempat ibadah. Ketiga kantor desa tersebut sudah mempunyai kamar mandi atau kamar kecil namun kondisinya masih kurang bersih. Desa Sukorejo,

Desa Harjodowo memiliki fasilitas berupa mesin ketik dari ketik dengan kondisi rusak, tetapi Desa Damarjati kondisinya mesin ketik masih bisa digunakan. Kondisi komputer masing-masing desa masih berfungsi dengan baik dan ada juga yang sudah memiliki laptop namun jumlahnya masih terbatas sehingga para perangkat desa belum semuanya menggunakan komputer atau laptop tersebut.

Selain fasilitas masih kurang, berdasarkan observasi pada tanggal 16 Februari 2017 dengan Bapak Kurniawan Bagus Samodra selaku Sekretaris Kecamatan Kecamatan Sukorejo juga menambahkan terkait kompensasi bahwa kesejahteraan kepala desa dan perangkat desa beberapa tahun ini sudah mulai diperhatikan oleh pemerintah daerah. Dengan diberlakukannya UU No. 6 Tahun 2014, dan dengan dikeluarkannya Perda Kabupaten Kendal No. 4 Tahun 2015 tentang kedudukan keuangan desa dan perangkat desa. bahwa Kepala Desa dan perangkat Desa diberikan penghasilan tetap dan tunjangan dari hasil 30% dari jumlah anggaran belanja Desa diluar pendapatan yang bersumber dari hasil pengelolaan tanah bengkok. Di wilayah Sukorejo sendiri besaran yang diterima yaitu untuk Kepala Desa sebesar Rp. 2.850.000,00, untuk Sekretaris Desa sebesar Rp. 1.995.000,00, sedangkan untuk Perangkat Desa yaitu sebesar Rp. 1.425.000,00.

Tunjangan yang diberikan belum mencukupi karena masih di bawah upah minimum kabupaten. Berdasarkan SK Gubernur Jawa Tengah bernomor 560/50/2016 tentang penetapan UMK (Upah Minimum Kabupaten/Kota) bahwa UMP Kabupaten Kendal yaitu sebesar Rp. 1.774.867,00. Walaupun sudah mengalami peningkatan adanya penghasilan tetap tersebut diduga dengan

tunjangan yang besarnya dianggap belum sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan oleh perangkat desa sehingga belum mampu membuat semangat kerja dan rasa tanggung jawab perangkat desa tinggi. Penilaian terhadap kinerja para pegawai harus dilakukan, namun sayangnya penilaian terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Sukorejo masih jarang dilakukan. Untuk itulah penelitian ini juga diharapkan dapat menjelaskan aspek-aspek yang mendukung dan sekaligus yang menghambat kinerja khususnya kinerja perangkat desa di Kecamatan Sukorejo.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis mengambil judul “Pengaruh Kepemimpinan Kepala Desa, Fasilitas Kantor, dan Kompensasi terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Sukorejo Kabupaten Kendal.”

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan observasi yang dilakukan di Kantor Desa di Kecamatan Sukorejo, Kabupaten Kendal, peneliti dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kurangnya ketegasan Kepala Desa dalam memimpin dan kurangnya komunikasi yang baik.
2. Kurangnya fasilitas kantor pada kantor desa.
3. Kurangnya pemahaman terhadap tugas yang harus dikerjakan oleh perangkat desa.
4. Kurang puasnya atas gaji yang diterima oleh perangkat desa.

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi permasalahan di atas, rumusan masalah yang dapat diambil adalah:

1. Bagaimana kepemimpinan kepala desa, fasilitas kantor, dan pemberian kompensasi di kantor desa se- Kecamatan Sukorejo?
2. Apakah kepemimpinan kepala desa, fasilitas kantor, dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa di kantor desa se- Kecamatan Sukorejo?
3. Apakah kepemimpinan kepala desa berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa di kantor desa se- Kecamatan Sukorejo?
4. Apakah fasilitas kantor berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa di kantor desa se- Kecamatan Sukorejo?
5. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa di kantor desa se- Kecamatan Sukorejo?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan kepala desa, fasilitas kantor, dan pemberian kompensasi dan kinerja pegawai di kantor desa se- Kecamatan Sukorejo.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepemimpinan kepala desa, fasilitas kantor, kompensasi berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa se- Kecamatan Sukorejo.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepemimpinan kepala desa berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa se- Kecamatan Sukorejo.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah fasilitas kantor berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa se- Kecamatan Sukorejo.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja perangkat desa se- Kecamatan Sukorejo.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat teoritis**

#### **a. Bagi Civitas Akademika**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam menambah wawasan dan ilmu pengetahuan bagi para academia mengenai kepemimpinan, fasilitas kantor, kompensasi, dan kinerja perangkat desa.

#### **b. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Hasil penelitian ini dapat memberikan pengetahuan sebagai bahan referensi untuk mengembangkan dalam penelitian selanjutnya sebagai bahan perbandingan dalam melakukan penelitian pada bidang yang sama.

### **2. Manfaat Praktis**

#### **a. Bagi Penulis**

Menambah pengetahuan mengenai kepemimpinan kepala desa, fasilitas kantor, dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja perangkat desa dalam suatu instansi.

b. Bagi Instansi Terkait

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada Kantor Desa di Kecamatan Sukorejo dalam meningkatkan kinerja perangkat desa dengan memperhatikan kepemimpinan kepala desa, fasilitas kantor, dan kompensasi dalam Kantor Desa di Kecamatan Sukorejo.

## 2.6 Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini mengungkapkan tentang pengaruh kepemimpinan, fasilitas kantor dan kompensasi terhadap kinerja perangkat desa. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada judul penelitian, waktu penelitian, objek penelitian, dan tempat penelitian yang digunakan. Pada penelitian ini peneliti mengkaji kebenaran pengaruh kepemimpinan, fasilitas kantor dan disiplin kerja terhadap kinerja Perangkat desa di kantor desa se- Kecamatan Sukorejo Kabupaten Kendal.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kinerja

##### 2.1.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Biasanya orang yang kinerjanya tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya apabila kinerjanya rendah disebut sebagai orang yang tidak produktif atau berperforma rendah.

Kinerja menurut Mathis dan Jackson (2002:78) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja menurut Prawirosentono dalam Sinambela (2012:5) memiliki arti, “Suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal. Tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika”. Sedangkan pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2008:67) adalah, “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”.

Berdasarkan pengertian dari beberapa pendapat ahli mengenai kinerja dan karyawan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah seseorang yang memberikan kontribusi dari pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai

tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

### 2.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2008:67-68)

antara lain:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)  
Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan (IQ) dan kemampuan reality (pendidikan dan kemampuan). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu di tempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*). Dengan penempatan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan atau keahliannya maka kinerja sesorang akan sesuai dengan yang diharapkan.
2. Faktor Motivasi  
Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Faktor motivasi ini harus diperhatikan, sikap mental yang siap secara psiofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Gibson, dkk dalam Priansa (2016:270) antara lain:

1. Variabel individu  
Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental; latar belakang, seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman; demografi, menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin.
2. Variabel psikologis  
Variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.

### 3. Variabel organisasi

Variabel organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Perusahaan yang baik harus mampu mengukur setiap kinerja karyawannya, karena hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan apakah sebuah target yang diberikan perusahaan dapat dicapai atau tidak. Kinerja seorang karyawan tidak selalau berada dalam kondisi yang baik karena hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, oleh karena seorang pemimpin harus mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Sehingga, tujuan atau target dari perusahaan atau organisasi tersebut dapat dicapai.

#### 2.1.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan sangat bermanfaat bagi pertumbuhan dinamika sebuah organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja dan data itu dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan sebuah keputusan. Sebagaimana dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2002:47), “Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan”.

Penilaian kinerja menurut Simamora dalam Sinambela (2012:47) merupakan suatu proses dimana organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi pegawai kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) memungkinkan pegawai mengetahui seberapa baik mereka bekerja, jika

dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk menilai kinerja pegawai di dalam organisasi. Di samping juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja dengan tepat dan memberikan tanggung jawab kepada pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai di masa yang akan datang.

#### **2.1.4 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian pekerjaan menurut Sinambela (2012:53) adalah suatu metode perbandingan sistematis dari pekerjaan-pekerjaan untuk menentukan kedudukan dan *ratio* dari pekerjaan tersebut, dengan demikian memberikan dasar untuk suatu sistem pembayaran yang adil. Lebih lanjut dapat dikemukakan manfaat utama penilaian kinerja antara lain sebagai berikut:

1. Memberikan sarana untuk menghadapi ketidakadilan yang ada dan mencegah ketidakadilan yang baru dalam organisasi.
2. Memberikan kerangka untuk perbandingan antara manajemen dan serikat buruh. Perundingannya ialah tentang berbagai prinsip, struktur upah umum, tingkat upah, dan tambahan upah, dan bukan pembicaraan tentang pekerjaan satu per satu.
3. Memberikan sarana untuk menangani keluhan dan diharapkan keluhan akan berkurang setelah sistemnya diterima.
4. Tingkat bayaran pekerjaan yang baru diciptakan dapat ditentukan secara sistematis tanpa adanya bahaya untuk menciptakan ketidakadilan yang baru.
5. Para pegawai dapat dengan mudah mengerti kemungkinan mereka untuk penghasilan lebih tinggi dalam keadaan mereka sekarang dan tahu harus memilih pekerjaan yang mana untuk memperoleh bayaran yang lebih tinggi.

Penilaian kinerja tersebut dapat dipakai organisasi untuk mengelola kinerja pegawainya, dan mengungkapkan kelemahan kinerja pegawainya.

Sehingga pimpinan dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi penilaian kinerja pegawai sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program kepegawaian yang telah dibuat, maupun program-program organisasi yang menyeluruh.

Sinambela (2012:60) menyatakan bahwa, “Setiap organisasi memiliki tujuan utama untuk sistem penilaian kinerja pegawainya, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian”. Tujuan khusus tersebut dapat digolongkan menjadi dua bagian besar: (1) Evaluasi (*evaluation*), (2) Pengembangan (*development*). Kedua tujuan tersebut tidaklah saling berpisah, tetapi secara tidak langsung berbeda dari segi waktu, metode, dan peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan tersebut dilaksanakan dalam program konseling, perencanaan karir, penentuan tujuan, dan penentuan tujuan, dan pemantauan kinerja yang bersangkutan.

Tujuan penilaian diri atau penilaian kinerja individu menurut T.V. Rao dalam Sinambela (2012:61) adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan kesempatan bagi pegawai untuk mengiktisarkan:
  - a. Berbagai tindakan yang telah diambilnya dalam kaitan dengan fungsi yang bertalian dengan perannya.
  - b. Keberhasilan dan kegagalan sehubungan dengan fungsi-fungsi tertentu.
  - c. Kemampuan yang ia perlihatkan dan kemampuan yang ia rasakan kurang dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan itu dan berbagai dimensi manajerial serta perilaku yang telah diperlihatkan olehnya selama setahun.
2. Mengenali akan kebutuhannya sendiri dengan membuat rencana bagi perkembangannya di dalam organisasi dengan cara mengidentifikasi dukungan yang ia perlukan dari atasan yang harus dilaporinya dan orang-orang yang ada di dalam organisasi.



3. Menyampaikan kepada atasan yang harus dilaporinya, sumbangannya, apa yang sudah dicapai, dan refleksinya supaya ia mampu meninjau prestasinya sendiri dalam perspektif yang benar dan dalam penilaian yang obyektif. Hal ini merupakan sebuah persiapan yang perlu bagi diskusi-diskusi peninjauan prestasi kerja dan rencana-rencana perbaikan prestasi kerja.
4. Memprakarsai suatu proses peninjauan dan pemikiran tahunan yang meliputi seluruh organisasi untuk memperkuat perkembangan atas inisiatif sendiri guna mencapai keefektifan manajerial.

### 2.1.5 Indikator Kinerja

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka mengharapkan kinerja organisasi akan semakin baik. Beberapa pendekatan untuk mengukur sejauh mana karyawan mencapai suatu kinerja secara individual menurut Mathis dan Jackson (2012:78) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas *output*  
Seberapa jauh atau baik proses dan hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempatan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.
2. Kualitas *output*  
jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar/rupee, jumlah unit, atau siklus kegiatan yang telah diselesaikan.
3. Jangka waktu *output*  
Seberapa jauh atau baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan output yang lain maupun memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.
4. Kehadiran di tempat kerja  
Kehadiran di tempat kerja yaitu menyangkut tingkat ketidakhadiran, kehadiran, keterlambatan, waktu kerja yang efektif atau jam kerja yang hilang.
5. Kemampuan bekerja sama  
Kemampuan bekerja sama yaitu tingkat kerja sama antar pegawai dalam bekerja.



Indikator kinerja dipergunakan untuk ukuran dalam menilai kinerja. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil suatu proses kerja pegawai atau tolok ukur dalam menilai kinerja pegawai yaitu seberapa besar pegawai dalam memberi kontribusi pada organisasi. Indikator kinerja sangat diperlukan oleh instansi-instansi atau lembaga-lembaga, sehingga dapat mengetahui berhasil atau tidaknya organisasi.

## **2.2 Kepemimpinan**

### **2.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan menurut Rivai (2014:3) adalah, “Suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi. Kepemimpinan menurut Danim (2012:56) yaitu, “Setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan kepemimpinan menurut Handoko (1997:294-295) adalah, “Kepemimpinan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran”.

Berdasarkan pengertian dari beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan atau *leadership* merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku sekelompok orang agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Selain itu, kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk

mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

### 2.2.2 Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seseorang menjadi, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai teori-teori kepemimpinan, Veitzhal Rivai, dkk (2014:6-9) menguraikan beberapa teori kepemimpinan sebagai berikut:

#### 1. Teori kelebihan

Beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup tiga hal. Pertama, kelebihan ratio, ialah kelebihan menggunakan pikiran, kelebihan dalam pengetahuan tentang hakikat tujuan dari organisasi, serta dalam pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Kedua, kelebihan rohaniah, berarti seorang pemimpin harus mampu menunjukkan keluhuran budi pekertinya kepada bawahan. Ketiga badaniah, artinya seorang pemimpin hendaknya memiliki kesehatan badaniah yang lebih dari para pengikutnya, sehingga memungkinkan untuk bertindak dengan cepat. Akan tetapi, masalah kelebihan badaniah ini bukan merupakan faktor pokok.

#### 2. Teori Sifat

Pada dasarnya sama dengan teori kelebihan. Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang lebih daripada yang dipimpin. Di samping memiliki kelebihan pada ratio, rohaniah, dan badaniah, seorang pemimpin hendaknya memiliki sifat-sifat yang positif, misalnya; adil, suka melindungi, penuh percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energi, persuasif, komunikatif, dan kreatif.

#### 3. Teori Keturunan

Yang menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan. Karena orang tuanya seorang pemimpin, maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orang tuanya, seolah-olah seseorang menjadi pemimpin karena ditakdirkan.

#### 4. Teori Karismatik

Yang menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena mempunyai karisma (pengaruh) yang sangat besar. Karisma itu diperoleh dari kekuatan Yang Maha Kuasa.

#### 5. Teori Bakat

Yang disebut juga teori ekologis, menyatakan bahwa pemimpin itu lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan itu harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

6. Teori Sosial

Beranggapan bahwa pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pimpinan. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun melalui pengalaman praktik.

7. Teori Kelompok

Beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Teori kelompok ini dasar perkembangannya pada psikologi sosial.

8. Teori Situasional

Menyatakan bahwa beberapa variabel situasional mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan perilakunya termasuk pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya. Beberapa variabel situasional didefinisikan, tetapi semua ditarik oleh situasional itu.

9. Model Kepemimpinan Kontijensi

Yang ditemukan oleh Fiedler sebagai hasil pengujian hipotesis yang telah dirumuskan dari penelitiannya terdahulu, model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut ini: (1) Hubungan pimpinan-anggota. Variabel ini sebagai hal yang paling menentukan dalam menciptakan situasi yang menyenangkan; (2) Derajat dari strukturtugas. Dimensi ini merupakan urutan kedua dalam menciptakan situasi yang menyenangkan; (2) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Dimnsi ini merupakan urutan ketiga dalam menciptakan situasi yang menyenangkan.

Kepemimpinan dapat disebut sebagai aspek yang paling relevan dari semua aspek organisasi. Dalam sebuah organisasi keberadaan pemimpin memang sangat penting, karena pemimpin sangat menentukan keberhasilan tercapainya tujuan suatu organisasi. Teori kepemimpinan dibuat berdasarkan pertimbangan situasi, perilaku, kekuasaan, kharisma, kecerdasan dan fungsi. teori kepemimpinan pada umumnya berusaha memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan.

### 2.2.3 Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Fungsi pemimpin menurut Gross (1966) yaitu sebagai berikut:

1. Menentukan tujuan.
2. Menjelaskan dan melaksanakan.
3. Memilih cara yang tepat.
4. Memberikan dan mengkoordinasikan tugas.
5. Memotivasi.
6. Menciptakan kesetiaan.
7. Mewakili kelompok.
8. Merangsang para anggota untuk bekerja.

Adapun fungsi pemimpin menurut Schutz (1961) adalah:

1. Menetapkan dan memantapkan tingkatan tujuan dan nilai kelompok.
2. Menetapkan dan mengintegrasikan bermacam-macam corak pikiran yang ada dalam kelompok.
3. Mengoptimasikan penggunaan atau pemanfaatan kemampuan para anggota kelompok.
4. Membantu para anggota memecahkan masalah yang berhubungan dengan penyesuaian diri dengan realitas eksternal dan yang berhubungan dengan kebutuhan interpersonal.

Sedangkan fungsi pemimpin menurut Onong Uchjana Effendi (1966)

adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin sebagai pengembangan imajinasi.
2. Pemimpin sebagai pengembangan kepatuhan.
3. Pemimpin sebagai pemrakarsa, penggiatan dan pengawasan rencana.
4. Pemimpin sebagai pelaksana keputusan.
5. Pemimpin sebagai pengawasan.
6. Pemimpin sebagai penganugerahan tanpa pengharapan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemimpin terletak dalam jenis khusus dari perwakilan kelompoknya. Seorang pemimpin harus mewakili kelompoknya melalui saluran-saluran yang khusus direncanakan oleh kelompoknya sendiri. Mewakili kelompoknya mengandung arti bahwa si pemimpin mewakili fungsi administrasi secara eksekutif yang meliputi koordinasi dan integrasi berbagai aktivitas, kristalisasi kebijaksanaan

kelompok, penilai terhadap berbagai peristiwa yang baru terjadi, yang membawakan fungsi kelompok dan sebagai perantara dari orang-orang dalam kelompoknya.

#### 2.2.4 Ciri-Ciri Pemimpin

Agar tugas-tugas kepemimpinan dapat dilaksanakan dengan baik, menurut Sondang P. Siagian (2010:75) seorang pemimpin dituntut untuk memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Pengetahuan umum yang luas.
2. Kemampuan untuk tumbuh dan kembang.
3. Sifat inkuisitif.
4. Kemampuan analitik.
5. Daya ingat yang kuat.
6. Kapasitas integratif.
7. Keterampilan berkomunikasi secara efektif.
8. Keterampilan mendidik.
9. Rasionalitas.
10. Objektivitas.
11. Pragmatis.
12. Kemampuan menentukan skala prioritas.
13. Kemampuan untuk membedakan suatu hal yang penting.
14. Disiplin waktu.
15. Rasa kohesi yang tinggi.
16. Naluri relevansi.
17. Keteladanan.
18. Kesiediaan menjadi pendengar yang baik.
19. Adaptabilitas.
20. Fleksibilitas.
21. Ketegasan.
22. Keberanian.
23. Orientasi masa depan.
24. Sikap yang antispasif.

Secara khusus Kartini Kartono (1985) membedakan ciri-ciri pemimpin formal dan pemimpin informal, bahwa ciri-ciri seorang pemimpin yang khas ialah bahwa dia memiliki intelegensi yang tinggi, inisiatif kemampuan melaksanakan

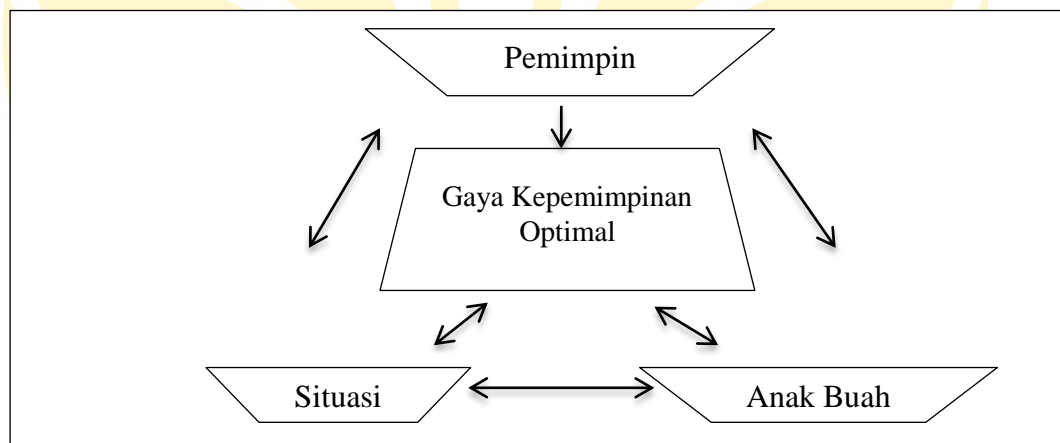


supervisi dan kemampuan mengambil keputusan yang tepat pada waktu dan kondisi yang tepat.

### 2.2.5 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada hakekatnya mengandung pengertian bagaimana seorang pemimpin berhadapan dengan bawahannya. Gaya ini identik dengan tipe kepemimpinan.

Newman (1972) menggambarkan hubungan pemimpin, anak buah, dan situasi dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang berhasil, sebagai berikut



**Gambar 2.1 Gaya Kepemimpinan Newman (1972).**

Gaya kepemimpinan terbagi atas:

#### 1. Gaya Kepemimpinan Tipe Otokrasi

Gaya kepemimpinan tipe otokrasi adalah gaya kepemimpinan yang berpusat pada pemimpin. Gaya ini disebut dengan gaya direktif, Sondang P.

Siagian mendeskripsikan gaya ini sebagai berikut:

1. Pemimpin sangat menuntut ketaatan dari bawahan
2. Displin kaku
3. Bernada keras dalam memberikan instruksi dan perintah



4. Menggunakan pendekatan punitif apabila bawahan melakukan kesalahan
2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis berpusat pada bawahan (*employee*). Kepemimpinan ini dilakukan dengan sistem kesederajatan, konsultatif (partisipatif) dimana didalamnya berlangsung komunikasi dua arah terutama dalam rangka pengambilan keputusan.
3. Gaya Kepemimpinan Bebas

Gaya kepemimpinan bebas sedikit mungkin digunakannya kekuasaan. Dalam mengambil keputusan pimpinan memberikan kebebasan kepada anak buahnya. Peran seorang pemimpin hanyalah menyediakan keterangan yang dibutuhkan dan dalam mengadakan hubungan baik dengan pihak luar.
4. Gaya Kepemimpinan Birokratis

Gaya kepemimpinan birokratis ditandai dengan kepemimpinan yang berdasarkan peraturan. Perilaku pemimpin cenderung menunjukkan keketatan pelaksanaan prosedur yang berlaku bagi pemimpin dan anak buahnya.

#### **2.2.6 Indikator-Indikator Kepemimpinan**

Indikator-indikator pemimpin yang didambakan menurut Ki Hajar Dewantara dalam Rivai, dkk (2014:26-27), adalah sebagai berikut:

1. *Ing Ngarso Sung Tulodho*

Artinya di depan memberi contoh dan teladan. Pemimpin harus berani tampil di depan dengan senantiasa memberikan contoh dan keteladanan.

## 2. *Ing Madyo Mangun Karso*

Artinya di tengah membangun karsa, gagasan, ide, dan karya. Seorang pemimpin harus berada di tengah anggotanya dengan membangun karya, karsa, dan gagasan.

## 3. *Tut Wuri Handayani*

Artinya di belakang memberi dorongan atau motivasi. Seorang pemimpin jika di belakang, selalu memberikan petunjuk, selalu mendorong, dan memotivasi.

Tentunya ajaran Ki Hajar Dewantara itu dapat dilaksanakan oleh semua pemimpin, jika dalam dirinya selalu berusaha memiliki sifat kepemimpinan; *Siddiq* (benar), yaitu berkata dan bertindak benar, *Amanah* (dipercaya), yaitu selalu menjaga kepercayaan, *Tabliq* (menyampaikan apa adanya), dan *Fatanah* (pandai), pemimpin itu harus pandai, cerdas. Juga memiliki sifat kepemimpinan *Tawadlu* (rendah hati).

## 2.3 Fasilitas

### 2.3.1 Pengertian Fasilitas

Fasilitas menurut Moenir (1978:87) berasal dari bahasa Belanda "*faciliteit*" adalah sarana prasarana atau wahana untuk mempermudah melakukan sesuatu. Fasilitas bisa pula dianggap sebagai suatu alat, fasilitas biasanya dihubungkan dalam pemenuhan suatu prasarana umum yang terdapat dalam suatu perusahaan-perusahaan ataupun organisasi. Fasilitas menurut Moenir (1987:197) adalah, "Segala sesuatu yang digunakan, dipakai, ditempati, dan dinikmati oleh pegawai baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk

kelancaran pekerjaan”. Sarana menurut KBBI (2008:1227) yaitu, “Segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud dan tujuan alat”. Sedangkan fasilitas menurut KBBI (2008:389) adalah, “Sarana melancarkan pelaksanaan fungsi”.

Berdasarkan pengertian mengenai fasilitas kantor tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa fasilitas kantor adalah peralatan atau perlengkapan yang digunakan secara langsung maupun tidak langsung untuk memperlancar suatu pekerjaan.

### **2.3.2 Indikator Fasilitas**

Indikator fasilitas menurut Moenir (1987:197-200) yaitu sebagai berikut:

1. Fasilitas Alat Kerja Operasional  
“Alat kerja operasional yaitu semua benda atau barang yang berfungsi sebagai alat yang langsung digunakan pegawai dalam produksi”. Dengan pengertian ini termasuk didalamnya semua alat kerja kantor seperti mesin tulis, mesin pengganda, mesin hitung, mesin komputer. Alat kerja ini digunakan untuk membantu menyelesaikan pekerjaan.
2. Fasilitas Perlengkapan Kerja  
“Perlengkapan kerja ialah semua benda atau barang yang digunakan dalam pekerjaan tetapi tidak langsung untuk memproduksi, melainkan berfungsi sebagai pelancar atau penyegar dalam pekerjaan. Termasuk dalam perlengkapan kerja ini ialah:
  - a. Gedung dengan segala sarana yang diperlukan, termasuk jalan, selokan, air bersih, pembuangan air kotor dan halaman parkir.
  - b. Ruangan kerja yang memadai dengan lay out yang efisien, ruang kerja yang memadai akan membuat nyaman sehingga akan tenang dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - c. Penerangan yang cukup, dengan penerangan yang cukup maka sangat membantu dalam penyelesaian tugas.
  - d. Mebel yang meliputi meja dan kursi kerja, meja dan kursi tamu, almari, dengan segala macam bentuk dan keperluan, meja serba guna dan segala macam meja kursi lemari yang diperlukan ditempat kerja.
  - e. Alat komunikasi berupa telepon dan kendaraan bermotor (sebagai perlengkapan kerja) antara lain untuk kurir, antar jemput pegawai.
  - f. Alat-alat yang berfungsi sebagai penyegar ruangan, seperti kipas angin, air conditioning.

g. Segala macam peralatan rumah tangga kantor (alat memasak, alat pencuci, alat pembersih, pecah belah dan lain-lain).

### 3. Fasilitas Sosial

“Fasilitas sosial yaitu fasilitas yang digunakan oleh pegawai dan berfungsi secara sosial”. Misalnya disediakan mess, asrama para pegawai, rumah jabatan, rumah dinas dan kendaraan dinas juga merupakan fasilitas sosial (sepeda motor, mobil). Fasilitas sosial ini merupakan fasilitas yang perlu diperhatikan untuk mendorong para pegawai dalam menjalankan tugasnya atau pekerjaannya. Penyediaan dari penggunaan fasilitas sosial ini tidak mungkin dapat memenuhi kepuasan pegawai, baik dari segi jumlah maupun segi kualitas. Pengaturan yang obyektif dan dirasa adil akan sangat membantu kedua belah pihak (organisasi dan pegawai) dalam memperlancar usaha.

Dalam fasilitas ini termasuk pula tempat-tempat istirahat milik organisasi atau pihak kantor yang disediakan bagi pegawai untuk beristirahat bersama keluarga. Juga penyediaan kebutuhan makan bagi para pegawai, pemberian kesempatan memakai kendaraan dinas untuk keperluan sosial (kematian, pernikahan) dan rekreasi, bagi pegawai dan keluarga. Penyediaan mushola yaitu tempat untuk melaksanakan shalat bagi para pegawai yang beragama islam. Karena dalam jam-jam kerja itu terdapat waktu untuk mendirikan shalat dzuhur, kadang-kadang shalat ashar. Dari segi waktu dengan penyediaan fasilitas tempat shalat khusus ini juga menguntungkan, baik dari waktu maupun segi pembinaan mental para pegawai. Dari segi waktu dengan penyediaan fasilitas ibadah ini, berarti bahwa pegawai tidak harus keluar jauh dari area kerja.

Fasilitas yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bagaimana pemanfaatan dan kelengkapan fasilitas kantor yang menunjang kinerja perangkat desa di Kantor Desa se- Kecamatan Sukorejo. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diambil indikator dari variabel fasilitas yaitu fasilitas alat kerja, fasilitas perlengkapan kerja dan fasilitas sosial.

## 2.4 Kompensasi

### 2.4.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi menurut Hasibuan (2010:118) adalah, “Semua pendapatan yang terbentuk uang barang langsung, atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau balas jasa yang diberikan perusahaan”. Sedangkan

kompensasi menurut Wibowo (2014:289) yaitu, “Kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya”. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Bentuk-bentuk pemberian upah, bentuk upah, dan gaji digunakan untuk mengatur pemberian keuangan antara majikan dan pegawainya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang diterima oleh karyawan atau pegawai sebagai bentuk balas jasa atau imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Dan juga sebagai bahan pertimbangan karyawan dalam memilih untuk bekerja di sebuah perusahaan atau organisasi.

#### **2.4.2 Tujuan Kompensasi**

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) menurut Hasibuan (2010: 121-122) antara lain sebagai berikut:

- a. Ikatan kerja sama  
Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- b. Kepuasan kerja  
Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- c. Pengadaan efektif  
Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
- d. Motivasi  
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.



- e. Stabilitas karyawan  
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn-over* relatif kecil.
- f. Disiplin  
Disiplin pemberian balas jasa yang cukup besar, maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- g. Pengaruh serikat buruh  
Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- h. Pengaruh pemerintah  
Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku seperti batas upah minimum, maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah untuk menghargai prestasi kerja, hendaknya memberikan kepuasan kepada kedua belah pihak. Karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, pengusaha mendapat laba, peraturan pemerintah harus ditaati, serta untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dengan pemberian kompensasi ini karyawan dan perusahaan dapat memenuhi peraturan-peraturan yang berlaku, sehingga pemberian kompensasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.4.3 Jenis-Jenis Kompensasi**

Menurut Mathis dan Jackson (2002:118) penghargaan dapat berupa penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik sering meliputi pujian atas penyelesaian sebuah proyek atau pemenuhan tujuan kinerja. Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan yang nyata dan berupa penghargaan moneter dan nonmoneter. Ada dua jenis kompensasi nyata yaitu sebagai berikut:



**Tabel 2.1**  
**Jenis-Jenis Kompensasi**

<b>Kompensasi</b>	
<b>Langsung</b>	<b>Tidak Langsung</b>
Gaji Pokok	Tunjangan
a. Upah	a. Asuransi kesehatan/jiwa
b. Gaji	b. Cuti berbayar
Penghasilan tidak tetap	c. Dana pensiun
a. Bonus	d. Kompensasi pekerja
b. Insentif	e. dan lain-lain
c. Opsi saham	

Sumber: Mathis dan Jackson (2002:119)

Gaji Pokok yaitu, kompensasi dasar yang diterima oleh seorang karyawan, biasanya berupa upah dan gaji, disebut gaji pokok (*base pay*). Banyak organisasi menggunakan dua kategori gaji pokok, yaitu per jam dan gaji tetap, yang diidentifikasi berdasarkan cara imbalan kerja tersebut didistribusikan dan sifat dari pekerjaan. Imbalan kerja per jam merupakan cara pembayaran yang paling umum yang didasarkan pada waktu, dan karyawan yang dibayar berdasarkan jam kerja menerima uang (*wage*), yang merupakan imbalan kerja yang dihitung secara langsung berdasarkan jumlah waktu kerja. Sebaliknya, orang-orang yang menerima gaji (*salary*) mendapatkan imbalan kerja yang besarnya tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja. Digaji biasanya membawakan status yang lebih tinggi untuk para karyawan daripada diberi upah. Beberapa organisasi mempertahankan pendekatan semua digaji pada karyawan manufaktur dan administrasi mereka guna menciptakan rasa kesetiaan dan komitmen organisasional yang lebih besar. Akan tetapi mereka masih harus membayar kerja lembur untuk karyawan tertentu seperti yang didefinisikan oleh undang-undang mengenai imbalan kerja yang berlaku.

Penghasilan tidak tetap, yaitu jenis lain dari imbalan kerja langsung adalah penghasilan tidak tetap (*variabel pay*) yang merupakan kompensasi yang dihubungkan secara langsung dengan kinerja individual, tim, atau organisasional. Jenis penghasilan tidak tetap yang paling umum untuk sebagian besar karyawan berupa pembayaran bonus dan program insentif. Eksekutif sering menerima penghargaan jangka panjang seperti opsi saham.

Tunjangan, banyak organisasi memberikan sejumlah imbalan ekstrinsik dalam bentuk yang tidak langsung. Dengan kompensasi tidak langsung, karyawan menerima nilai nyata dari penghargaan tersebut tanpa menerima uang tunai yang sebenarnya. Tunjangan karyawan adalah sebuah penghargaan tidak langsung, seperti asuransi kesehatan, uang cuti atau uang pensiun, yang diberikan kepada karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi.

#### **2.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2010: 127-129), antara lain sebagai berikut:

- a. Penawaran dari permintaan tenaga kerja  
Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya, jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan  
Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.
- c. Serikat buruh/organisasi karyawan  
Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

- d. Produktivitas karyawan  
Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.
- e. Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya  
Pemerintah dengan undang-undang menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.
- f. Biaya hidup/*cost of living*  
Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar daripada di Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.
- g. Posisi jabatan karyawan  
Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.
- h. Pendidikan dan pengalaman karyawan  
Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.
- i. Kondisi perekonomian nasional  
Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju, maka tingkat kompensasi/upah akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *fullemployment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disquested unemployment*).
- j. Jenis dan sifat pekerjaan  
Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, maka tingkat upah/balas jasanya relatif rendah. Misalnya, pekerjaan merakit komputer balas jasanya lebih besar daripada mengerjakan menceteak batu bata.

Kompensasi merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi departemen personalia untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, serta kepuasan kerja karyawan. Sistem pemberian kompensasi yang baik mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan. Apabila pengupahan dan penggajian tidak diadministrasikan secara tepat, perusahaan bisa kehilangan para karyawannya, sehingga perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih, dan mengembangkan penggantinya.

#### 2.4.5 Metode Pembayaran Kompensasi

Pekerja dapat dibayar atas dasar waktu berupa lama mereka bekerja, hasil yang dapat mereka produksi keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi atau kombinasi diantaranya. Pengelompokan cara cara pembayaran kepada pekerja menurut Wibowo (2014:294) sebagai berikut:

1. *Flat rates*. Dalam perusahaan atau organisasi di mana upah ditetapkan oleh kesepakatan kolektif, dibayar upah berdasar *flate rate* tunggal tanpa memandang senioritas atau kinerja. Namun demikian, menggunakan *flate rate* tidak berarti bahwa senioritas dan pengalaman tidak berbeda.
2. *Payment for time worked*. Mayoritas pekerja dibayar atas waktu bekerja dalam bentuk upah atau gaji. Upah adalah bayaran diperhitungkan pada tarif per jam. Sedangkan gaji diperhitungkan berdasarkan tarif bulanan atau tahunan.
3. *Variable pay*. *Variable pay* adalah setiap rencana kompensasi yang menekankan pada fokus bersama pada keberhasilan organisasi, peluang lebih besar untuk insentif pada kelompok nontradisional dan bekerja di luar sistem *base-pay incentive*.
4. *Ownership*. Kepemilikan pekerja atas saham dimaksudkan untuk meningkatkan komitmen dan kinerja pekerja. Dalam pemilikan saham pekerja, pekerja menerima saham dari perusahaan.
5. *People-based pay*. Desain kompensasi telah berubah untuk mwnghadapi tantangan lingkungan. Pendekatan *job-based*, berbasis pekerjaan yang birokratik telah digantikan *people-based*, berbasis orang dalam mempertimbangkan bayaran.

6. *Executive pay*. *Executive pay* didasarkan pada *pay for performance*, dibayarkan berdasarkan kinerjanya.

Setiap pemberian kompensasi kepada karyawan harus sesuai dengan prosedur yang berlaku, supaya sistem pemberian kompensasi dapat berjalan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga dengan metode pembayaran kompensasi yang jelas tersebut dapat memotivasi pegawai baik dalam pengawasan, prestasi kerja, maupun komitmen organisasional.

#### **2.4.6 Komponen-Komponen Program Kompensasi**

Komponen-komponen program kompensasi menurut Mondy (2008) sebagai berikut:

1. **Kompensasi Finansial**

Kompensasi finansial menurut Mondy (2008:4) terdiri dari kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung. Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus. Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan) meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi jenis ini meliputi beragam imbalan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh karyawan. Dapat berbentuk tunjangan dan layanan.

2. **Kompensasi Nonfinansial**

Komponen-komponen kompensasi nonfinansial menurut Mondy (2008:59) meliputi:



a) Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri bisa menjadi faktor yang sangat kuat dalam persamaan kompensasi. Beberapa pekerjaan bisa begitu memacu semangat hingga si pemegang pekerjaan begitu antusias untuk pergi bekerja setiap hari.

Menurut teori karakteristik pekerjaan, para karyawan mengalami inti: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik.

- a. Variasi keterampilan adalah tingkat sejauh mana pekerjaan membutuhkan sejumlah aktivitas yang berbeda untuk keberhasilan penyelesaian. Seseorang yang menikmati variasi dalam pekerjaan mereka, hal tersebut berfungsi sebagai kompensasi.
- b. Identifikasi tugas adalah tingkat sejauh mana pekerjaan mencakup unit pekerjaan yang bisa diidentifikasi, yang dikerjakan dari awal hingga akhir.
- c. Signifikansi tugas adalah dampak yang ditimbulkan pekerjaan terhadap orang lain.
- d. Otonomi adalah tingkat kebebasan dan tanggung jawab individual yang dimiliki para karyawan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Pekerjaan-pekerjaan yang memberikan otonomi seringkali membuat para karyawan merasa bertanggung jawab atas hasil kerja.



b) Lingkungan kerja

Lingkungan fisik dari pekerjaan harus menyenangkan. Para karyawan dapat memperoleh kepuasan dari pekerjaan mereka melalui beberapa faktor nonfinansial yaitu seperti: kebijakan yang logis, manajer yang berkemampuan, karyawan yang kompeten, rekan kerja yang bersahabat, simbol status yang pantas, dan kondisi kerja.

c) Fleksibilitas tempat kerja

Tujuan utama mencapai keseimbangan kerja adalah untuk meminimalkan stres. Untuk para karyawan stres (pria maupun wanita) yang berusaha menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, waktu hampir sama pentingnya dengan uang, bahkan lebih penting dari beberapa di antara mereka. Fleksibilitas tempat kerja meliputi:

- a. Fleksibilitas yaitu para karyawan bekerja dengan jumlah jam kerja per hari yang sama dengan jadwal standar.
- b. Minggu kerja yang dipadatkan yaitu peraturan jam kerja yang mengizinkan para karyawan untuk memenuhi kewajiban kerja mereka dalam jumlah hari yang lebih sedikit dari lima hari kerja seminggu pada umumnya.
- c. Pembagian kerja adalah pendekatan kerja yang menarik bagi orang-orang yang ingin bekerja kurang dari 40 jam seminggu.

## 2.5 Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar penyusunan penelitian ini. Kegunaan penelitian terdahulu yaitu sebagai suatu acuan dalam melakukan

penelitian juga sekaligus sebagai gambaran untuk mendukung kegiatan penelitian selanjutnya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu yang relevan**

No.	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Christilia O. Possuma Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 646-656	Kompetensi, Kompensasi, Kepemimpinan, terhadap kinerja karyawan pada RS. Ratumbusyang Manado	Penelitian ini menyimpulkan sebagai berikut: 1. Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan 2. Kompetensi berpengaruh positif terhadap terhadap Kinerja Karyawan 3. Kompensasi berpengaruh positif terhadap terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ratumbusyang Manado. 4. Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Kinerja karyawan 5. hanya dipengaruhi oleh variabel kompetensi dan variabel kompensasi
2.	Zustina Wa Ode Muizu Vol. 6, No. 1, Hal. 1-13	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini menyimpulkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan, maka akan semakin optimal pencapaian kinerja karyawan.
3.	Endang Murtiningsih Jurnal Ilmu Manajemen, Revitalisasi, Vol. 1, No. 3, Desember 2012	Pengaruh Motivasi, Kesejahteraan dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Anggota Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kediri	Penelitian ini menyimpulkan sebagai berikut: (1) Motivasi (X1), kesejahteraan (X2) dan fasilitas kerja (X3) terbukti memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kediri (Y).

No.	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			Motivasi (X1), kesejahteraan (X2) dan fasilitas kerja (X3) terbukti memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kediri (Y). Dan (3) Kesejahteraan terbukti berpengaruh dominan dibandingkan motivasi dan fasilitas kerja, terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kediri (Y).

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan, fasilitas kantor, dan kompensasi sebagai variabel (X), dan Kinerja sebagai variabel (Y). Tempat penelitian yaitu pada Kantor Desa se- Kecamatan Sukorejo, Kabupaten Kendal.

## 2.6 Kerangka Berpikir

Setiap organisasi, baik yang berbentuk swasta maupun pemerintahan tentunya mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan, diperlukan perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Mengingat akan pentingnya keberadaan sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, maka suatu organisasi harus berusaha untuk mengelola sumber daya manusianya supaya dapat mempertahankan kelangsungan hidup dan tercapainya tujuan. Keberhasilan organisasi mencapai tujuannya tergantung dari kinerja individu dan kelompok. Jadi bila kinerja pegawai baik maka kinerja organisasi akan baik juga karena kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu dan kelompok.

Penelitian ini terdiri dari satu variabel terikat yaitu kinerja pegawai dan tiga variabel bebas yaitu kepemimpinan kepala desa, fasilitas kantor dan kompensasi. Pengaruh ketiga variabel bebas (*independen*) terhadap variabel terikat (*dependen*) dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Desa terhadap Kinerja Perangkat Desa**

Kepemimpinan menurut Rivai (2014:3) adalah, “Suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi. Kepemimpinan menurut Danim (2012:56) yaitu, “Setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Muizu (2014) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa, “Semakin baik penerapan kepemimpinan, maka akan semakin optimal pencapaian kinerja karyawan”.

### **2. Pengaruh Fasilitas Kantor terhadap Kinerja Perangkat Desa**

Fasilitas kantor juga sangat penting dalam menunjang kinerja pegawai. Pegawai tidak dapat melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya tanpa alat kerja dan perlengkapan kerja lainnya. Fasilitas kantor yang tidak dapat digunakan atau terbatas dapat menghambat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, sebaliknya Fasilitas kantor yang cukup dan layak untuk dipakai akan dapat menunjang dalam penyelesaian pekerjaan dengan cepat dan tepat sehingga dapat

menghasilkan kinerja yang maksimal. Murtiningsih (2012:89) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa, “Fasilitas kantor terbukti memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kediri”.

### **3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Perangkat Desa**

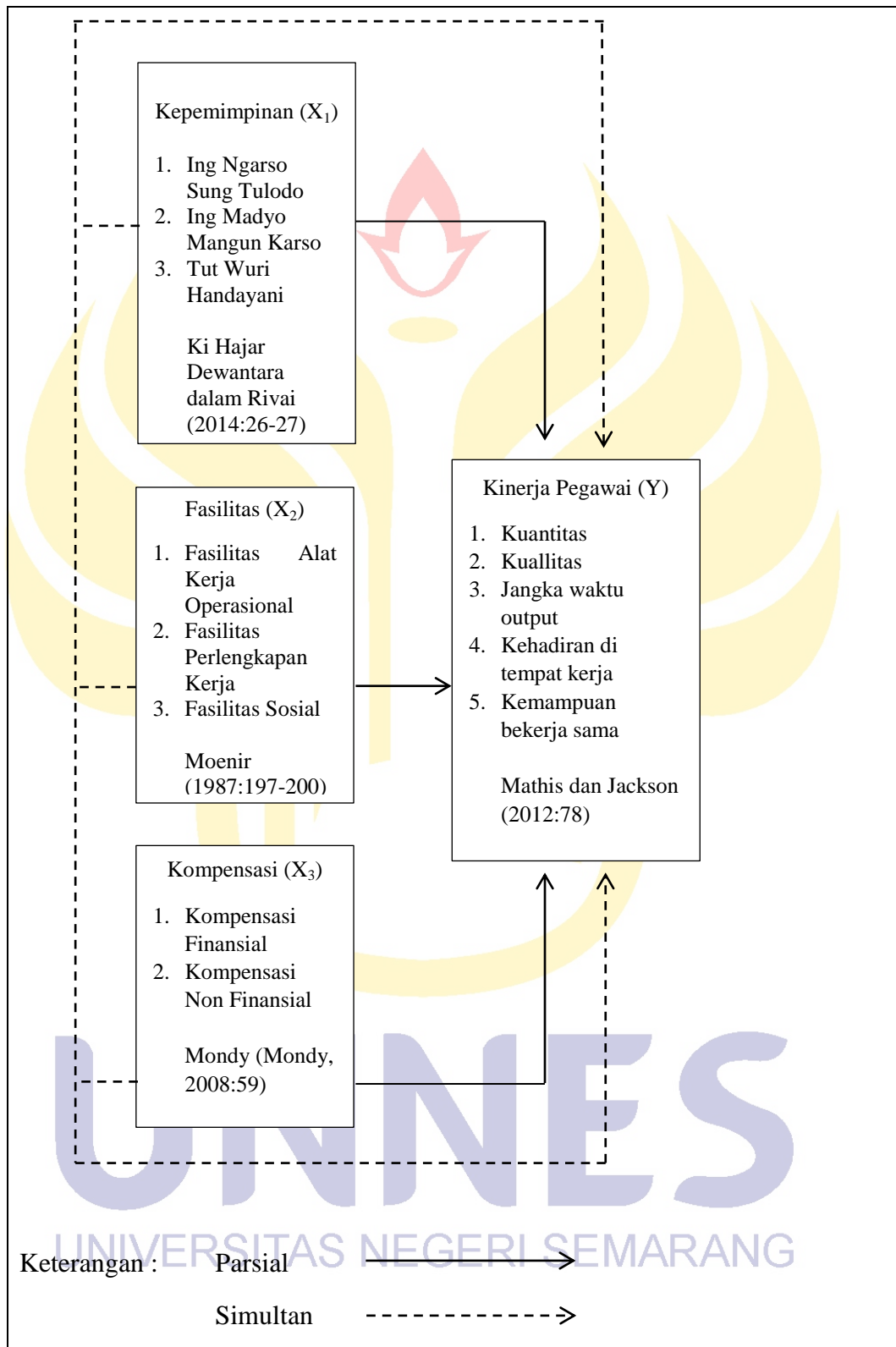
Di dalam meningkatkan kinerja juga harus memperhatikan kompensasi yang diterima oleh pegawai. Karena kompensasi merupakan balas jasa yang harus diterima oleh pegawai karena penggunaan tenaganya. Werther dan Davis dalam Wibowo (2014:290) menyatakan bahwa dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja. Posuma (2013) dalam penelitiannya dapat menyimpulkan bahwa, “Variabel kompensasi sangat berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang ada pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado”.

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



**UNNES**  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG





**Gambar 3.2 Kerangka Berpikir**

## 2.7 Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Sugiyono (2016:64) yaitu, “Jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”. Sedangkan hipotesis penelitian menurut Wahyudin (2015:93) adalah, “Jawaban sementara atas pertanyaan-pertanyaan yang telah diajukan dalam rumusan masalah penelitian. Berdasarkan landasan teori dari kerangka berpikir di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : Ada pengaruh positif dari kepemimpinan kepala desa, Fasilitas kantor, dan Kompensasi, terhadap kinerja perangkat desa di kantor desa se- Kecamatan Sukorejo.

H<sub>2</sub> : Ada pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja perangkat desa di kantor desa se- Kecamatan Sukorejo.

H<sub>3</sub> : Ada pengaruh positif dari fasilitas kantor terhadap kinerja perangkat desa se- Kecamatan Sukorejo.

H<sub>4</sub> : Ada pengaruh positif dari kompensasi terhadap kinerja perangkat desa di kantor desa se- Kecamatan Sukorejo.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Data yang diperoleh dari hasil analisis yang dilakukan, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kepala Desa se- Kecamatan Sukorejo masih kurang, hal ini disebabkan karena kepala desa kurang memberikan karya, karsa, maupun gagasan. Fasilitas kantor masih kurang, hal ini disebabkan karena masih kurangnya fasilitas yaitu sepeda motor dinas. Kompensasi yang diterima perangkat desa masih kurang, hal ini disebabkan karena kepala desa kurang dalam memberikan kompensasi yaitu khususnya kompensasi nonfinansial (pemberian pujian, penghargaan). Kinerja perangkat desa masih kurang, hal ini disebabkan karena perangkat desa masih sering menunda-nunda waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.
2. Adanya pengaruh secara simultan antara kepemimpinan kepala desa, fasilitas kantor, dan kompensasi terhadap kinerja perangkat desa se- Kecamatan Sukorejo, Kabupaten Kendal dengan nilai R Square sebesar 0,365 atau memberikan kontribusi sebesar 36,5%.
3. Ada pengaruh secara parsial antara kepemimpinan kepala desa terhadap kinerja perangkat desa se- Kecamatan Sukorejo, Kabupaten Kendal sebesar 0,416 atau memberikan kontribusi sebesar 17,30%. Hal ini mengandung makna bahwa kepemimpinan kepala desa mampu mempengaruhi kinerja perangkat desa sebesar 17,30%.

4. Ada pengaruh secara parsial antara fasilitas kantor terhadap kinerja perangkat desa se- Kecamatan Sukorejo, Kabupaten Kendal sebesar 0,444 atau memberikan kontribusi sebesar 19,71%. Hal ini mengandung makna bahwa fasilitas kantor mempengaruhi kinerja perangkat desa sebesar 19,71%.
5. Ada pengaruh secara parsial antara kompensasi terhadap kinerja perangkat desa se- Kecamatan Sukorejo, Kabupaten Kendal sebesar 0,247 atau memberika kontribusi sebesar 6,10%. Hal ini mengandung makna bahwa kompensasi mampu mempengaruhi kinerja sebesar 6,10%.

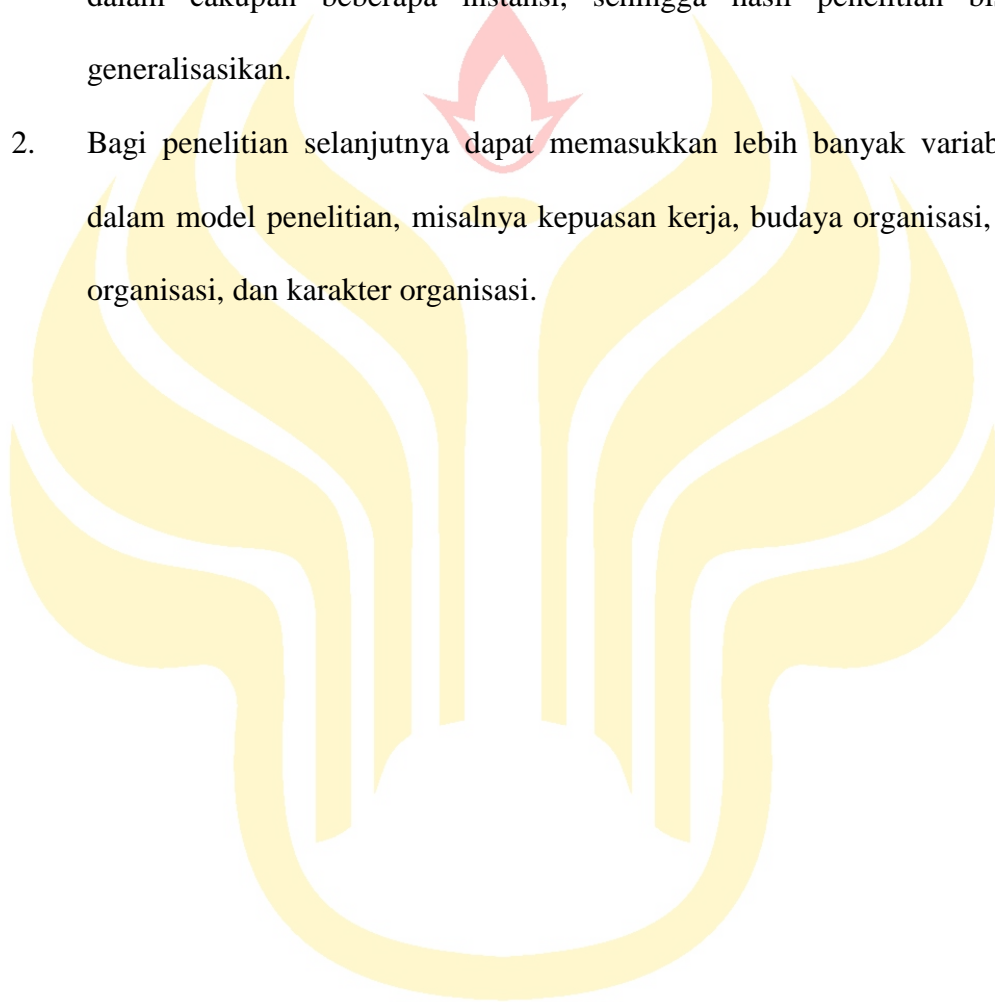
## 5.2 Saran

Adapun saran untuk Kantor Desa se- Kecamatan Sukorejo Kabupaten Kendal yaitu:

1. Diharapkan pimpinan dapat memberikan gagasan mapun contoh dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cara misalnya dengan pembagian kerja yang efektif kepada para perangkat desa. Karena keberhasilan instansi atau organisasi ditentukan oleh beberapa faktor terutama pimpinan itu sendiri.
2. Diharapkan instansi/pemerintah bisa lebih meningkatkan fasilitas kantor yang ada, yaitu berupa sepeda motor dinas. Agar perangkat desa lebih lancar dalam melaksanakan pekerjaannya dan tanpa terkendala karena kurangnya fasilitas.
3. Sebaiknya pemerintah maupun dinas terkait lebih memperhatikan akan kompensasi para perangkat desa, khususnya kompensasi nonfinansial yaitu pujian, lingkungan kerja, dan fleksibilitas tempat kerja agar perangkat desa lebih terpacu dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Saran untuk penelitian selanjutnya yaitu:

1. Bagi penelitian selanjutnya dapat memperluas ruang lingkup penelitian dalam cakupan beberapa instansi, sehingga hasil penelitian bisa di generalisasikan.
2. Bagi penelitian selanjutnya dapat memasukkan lebih banyak variabel ke dalam model penelitian, misalnya kepuasan kerja, budaya organisasi, iklim organisasi, dan karakter organisasi.



# UNNES

UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG



## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Danim, Sudarwan. 2012. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Depdiknas. 2008. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ferdinand, Augusty. 2011. *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian Untuk Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi 3. Semarang: AGF Books, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Undip.
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Juni Priansa Donni. 2016. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Juni Priansa Donni dan Garnida Agus. 2013. *Manajemen Perkantoran Efektif, Efisien, dan Profesional*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Kuswantoro, Agung. 2014. *Pendidikan Administrasi Perkantoran Berbasis Teknologi Informasi Computer*. Jakarta: Salemba Infotek.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, L. Robert & Jackson, H. John. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moenir. 1987. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta: Gunung Agung.
- 2001. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

- Muizu, Zustina Wa Ode. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan*. Vol. 6, No.1, Hal. 1-13.
- Murtiningsih, Endang. 2012. *Pengaruh Motivasi, Kesejahteraan dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Anggota Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kediri*. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol. 1. Hal 81 – 92.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2007. *Promosi Kesehatan dan Ilmu Perilaku*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Posuma, O. Christilia. 2013. *Kompetensi, Kompensasi, dan Kepemimpinan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ratumbusyang Manado*. Vol. 1 No. 4 Hal. 646-656.
- Rivai, Veithzal, dkk. 2014. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Yogyakarta: Rajawali Press.
- Siagian, P. Sondang. 2010. *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai (Teori Pengukuran dan Implikasinya)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suharsimi, Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2016. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Thoha, Miftah. 2014. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Usman, Husaini. 2009. *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahyudin, Agus. 2015. *Metodologi Penelitian (Penelitian Bisnis & Pendidikan)*. Semarang: Unnes Press.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja Edisi Keempat*. Jakarta: Rajawali Pers.