

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya (Mathis dan Jackson, 2016). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan target, sasaran atau kriteria (Robbin, 2016). Mangkunegara (2012:22), mengemukakan bahwa pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hasibuan (2019), mengatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Sedangkan menurut Robbins (2016:260), indikator kinerja adalah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, serta kemandirian. Wibowo (2017:81), mengemukakan kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Berdasarkan Paragraf 8 Pasal 75 Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Kinerja ASN disebutkan bahwa penilaian prestasi kerja ASN bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan ASN yang didasarkan sistem prestasi dan sistem karier. Sedangkan pada Pasal 76 disebutkan bahwa penilaian kinerja ASN dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku ASN. Penilaian kinerja ASN dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Penilaian kinerja ASN menurut Undang-Undang Nomor 46 Tahun 2011 tentang sasaran kinerja ASN disusun berdasarkan dua unsur yaitu prestasi kerja dan perilaku kerja. Prestasi kerja meliputi perencanaan atau sasaran, capaian dan penilaian yang diukur dengan indikator kualitas, kuantitas, waktu dan biaya. Sedangkan dari unsur perilaku kerja diukur dengan indikator orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan khusus bagi ASN yang memangku jabatan struktural.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan untuk merealisasikan hasil kerja pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan yang diembannya. Jadi pengertian peningkatan kinerja pegawai adalah proses untuk meningkatkan kemampuan kerja, penampilan kerja atau

performance kerja seseorang yang dapat dilakukan dengan berbagai cara.

### **2.1.2. Pengertian Kepemimpinan Partisipatif**

Hasibuan, (2019:172) mengemukakan kepemimpinan partisipatif adalah apabila kepemimpinan dilakukan dengan cara persiasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Gaya kepemimpinan partisipatif adalah norma perilaku seseorang yang dipergunakan untuk memimpin yang mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau pegawai (Thoha, 2010) . Dalam usaha untuk menyelaraskan persepsi antara orang yang perilakunya akan dipengaruhi dengan orang yang akan mempengaruhi perilakunya sangat penting kedudukannya dalam memimpin. Gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan dengan cara memimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut secara aktif baik mental, spiritual, fisik maupun material dalam kiprah di dalam organisasi ( Tohardi, 2012).

Menurut Bass dan Avolio (2011), dikatakan bahwa kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan. Kepemimpinan partisipatif berhubungan dengan

penggunaan berbagai prosedur putusan yang memperbolehkan pengaruh orang lain mempengaruhi keputusan pemimpin. Kepemimpinan partisipati menyangkut usaha-usaha untuk mendorong dan memudahkan partisipasi orang lain dalam mengambil keputusan .

Menurut Syamsuri (2014), dikatakan bahwa kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang dapat dipercaya, yaitu dengan mempunyai kepercayaan dan kredibilitasnya yang dapat memotivasi orang-orang yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Yukl (dalam Husain 2011), variabel gaya kepemimpinan partisipatif ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator meliputi mengembangkan dan mempertahankan hubungan, memperoleh dan memberi informasi, membuat keputusan dan mempengaruhi orang lain.

Sehingga kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan ruang dan peran secara signifikan kepada bawahan dalam menjalankan aktivitas proses pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan kepada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan dengan sedikit pengarahan. Gaya pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan, dirujuk sebagai “partisipatif” karena posisi

kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya partisipatif seperti ini, pemimpin dan bawahan saling tukar menukar ide dan pendapat dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.

Dalam aktivitas menjalankan organisasi, pimpinan yang menerapkan gaya partisipatif ini cenderung berorientasi kepada bawahan dengan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi mereka dengan ketat. Mereka senantiasa mendorong bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan saling mempercayai dan menghormati.

Gaya kepemimpinan partisipatif (demokratis) dipilih untuk dijadikan acuan dalam memimpin sebuah institusi pemerintah yang tersusun atas individu dengan latar belakang pendidikan, sosial, budaya dan karakter yang berbeda-beda. Dalam memimpin suatu instansi seorang pemimpin mutlak memiliki beberapa syarat atau kriteria untuk menunjang keberhasilan organisasi yang dipimpin.

Adapun syarat atau kriteria tersebut adalah:

1. Menguasai bidang tugasnya;
2. Mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat;
3. Mampu mengemukakan pendapat dengan jelas kepada orang lain;

4. Mampu menentukan prioritas dengan tepat;
5. Bertindak tegas tidak memihak;
6. Memberikan teladan;
7. Memupuk dan mengembangkan kerjasama;
8. Mengetahui kemampuan dan batas kemampuan bawahan;
9. Mampu menumbuhkan semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas;
10. Memperhatikan dan mendorong kemajuan bawahan;
11. Bersedia mempertimbangkan masukan bawahan.

### **2.1.3. Pengertian Motivasi**

Motivasi didefinisikan sebagai keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Supardi, 2004). Motivasi juga didefinisikan sebagai suatu kondisi yang memberikan dorongan dari dalam diri seseorang yang digambarkan sebagai keinginan (*wants*), kebutuhan (*needs*), dan dorongan (*push*). Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong manusia untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu. Sedangkan menurut Heidjachman dan husnah (2013) motivasi merupakan proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Hasibuan (2017:95), menyatakan bahwa: “Motivasi

merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Mendorong kerja bawahan supaya mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Motivasi adalah merupakan kondisi atau energi yang digunakan untuk menggerakkan diri pegawai agar dapat terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan instansi (Syahyuti, 2010) . Sikap mental pegawai yang positif terhadap situasi kerja itulah yang dapat memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Variabel motivasi ini secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator yang diadopsi dan disesuaikan dari yaitu dorongan mencapai tujuan, semangat kerja, inisiatif dan kreativitas serta rasa tanggung jawab.

#### **2.1.4. Pengertian Kompensasi**

Wibowo (2017:348), mengatakan bahwa kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan paket yang ditawarkan oleh organisasi kepada pegawai sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Kompensasi sebagai upaya untuk memberikan penghargaan atas usaha atau pekerjaan

yang dilakukan seseorang.

Kompensasi merupakan istilah yang luas berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dalam organisasi (Luthans, 2011) . Sedangkan Menurut Simamora (2016), dikatakan bahwa kompensasi meliputi imbalan finansial dan jasa tidak berwujud serta tunjangan lain yang diterima oleh pegawai sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Hasibuan (2019:118) mendefinisikan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan

Kompensasi merupakan komponen yang penting dalam pengelolaan organisasi, oleh karena itu para pegawai berharap agar kompensasi langsung yang mereka terima sebanding dengan kemampuan kinerja yang dilakukan. Tujuan kompensasi untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. *Internal equity* atau keadilan internal memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualitas lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi. Sedangkan *external equity* atau keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di



pasar tenaga kerja. Indikator kompensasi meliputi upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas.

Masalah kompensasi menarik dan selalu mendapat perhatian besar dari setiap pegawai. Hal ini disebabkan karena kompensasi merupakan sumber pendapatan, penerimaan yang diperoleh karena pendidikan dan keterampilan yang dimilikinya sekaligus menunjukkan kontribusi kerja. Hasibuan (2016:118), menjelaskan bahwa ada 2 (dua) jenis kompensasi berupa kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*). Kompensasi langsung berupa gaji, upah, dan insentif. Sedangkan kompensasi tidak langsung termasuk kesejahteraan pegawai atau pegawai bisa berupa upah untuk waktu tidak bekerja, misalnya sakit, cuti, izin, pakaian dinas, dharmawisata, perlindungan ekonomi terhadap bahaya, misalnya asuransi, tunjangan hari tua, dan tunjangan koperasi.

## 2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang terkait dengan variabel-variabel kepemimpinan, kompensasi dan motivasi pengaruhnya terhadap kinerja pegawai menjadi acuan dalam penulisan ini yaitu hasil penelitian Suddin yang melakukan penelitian pada tahun 2010 terhadap responden pegawai Kantor Kecamatan Laweyan Kota Surakarta mengemukakan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja

pegawai. Hal ini dijelaskan dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Laweyan Kota Surakarta”. Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai adalah pendapat dari Wijayanti (2010) dalam penelitian yang berjudul “ Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja PNS dilingkungan Organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus.

Dhermawan (2010) dalam penelitian yang berjudul “ Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai dilingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali” mengemukakan adanya pengaruh signifikan antara motivasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Shimko (2012) dalam penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pemerintah Kabupaten Solok Selatan, Sumatera Barat” menyebutkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

Pendapat serupa juga dikatakan Suhardjo (2013) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Vriabel Intervening (Studi pada pemerintah Kabupaten Sorong)” menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai, begitu pula tambahan penghasilan pegawai.

Sugiyanto (2015) menguatkan pendapat sebelumnya yang mengatakan bahwa antara kepemimpinan dan kompensasi terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini disampaikan berdasarkan penelitiannya yang berjudul “Analisa Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu (BPPT) Kabupaten Karanganyar” Hasil penelitian yang dilakukan oleh Christina (2015) sependapat dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada penelitian yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Kota Waringin Timur”. Pendapat serupa juga disampaikan oleh Sudiro (2020) dalam penelitian yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Birokratis dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup (PBLH) Kabupaten Majalengka”. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk lebih jelas terangkum dalam ringkasan berikut ini:

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Peneliti	Variabel	Metode	Hasil
1.	Pengaruh kepemimpinan, Motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Kecamatan Surakarta.	Suddin (2010)	X1= Kepemimpinan X2= Motivasi X3=Lingkungan kerja Y= Kinerja pegawai	Analisis regresi linier	Kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja mempunyai hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan.
2.	Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja PNS dilingkungan organisasi Dinas Pendidikan Kabupaten Kudus.	Wijayanti (2010)	X1= Kepemimpinan X2=Motivasi X3= Komitmen Organisasi Y=Kinerja Pegawai	Analisis regresi linier	Kepemimpinan, motivasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan.
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada kantor pemerintah Kabupaten Solok, Sumatera Barat.	Shimiko (2012)	X1=Gaya Kepemimpinan X2= Motivasi X3= Lingkungan Kerja  Y= Kinerja Pegawai negeri sipil	Regresi berganda dengan SPSS 17	Hubungan antara dan terikat positif gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja positif terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada Kantor Pemerintah Kabupaten Solok, Sumatera Barat.

No	Judul	Peneliti	Variabel	Metode	Hasil
4.	Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai dilingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali.	Dhermawan (2012)	X1= Motivasi X2=Lingkungan kerja X3 = Kompetensi X4= Kompensasi Y1= Kepuasan kerja Y2= Kinerja pegawai	Analisis menggunakan <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) dengan program SPSS 15.0 dan AMOS 7.0	Motivasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja Kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi dan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja  Lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai
5.	Pengaruh Kepemimpinan dan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) terhadap Kinerja Pegawai dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Pemerintah Kabupaten Sorong	Suhardjo (2013)	X <sub>1</sub> = Kepemimpinan X <sub>2</sub> = Tambahan Penghasilan Y <sub>1</sub> = Motivasi Y <sub>2</sub> = Kinerja Pegawai	Analisis jalur	Kepemimpinan dan Tambahan Penghasilan berpengaruh signifikan terhadap motivasi. Kepemimpinan dan Tambahan Penghasilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
6.	Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Kota Waringin Timur.	Christina (2015)	X1= Motivasi X2= Kompensasi Y= Kinerja pegawai	Analisis linier berganda	Motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

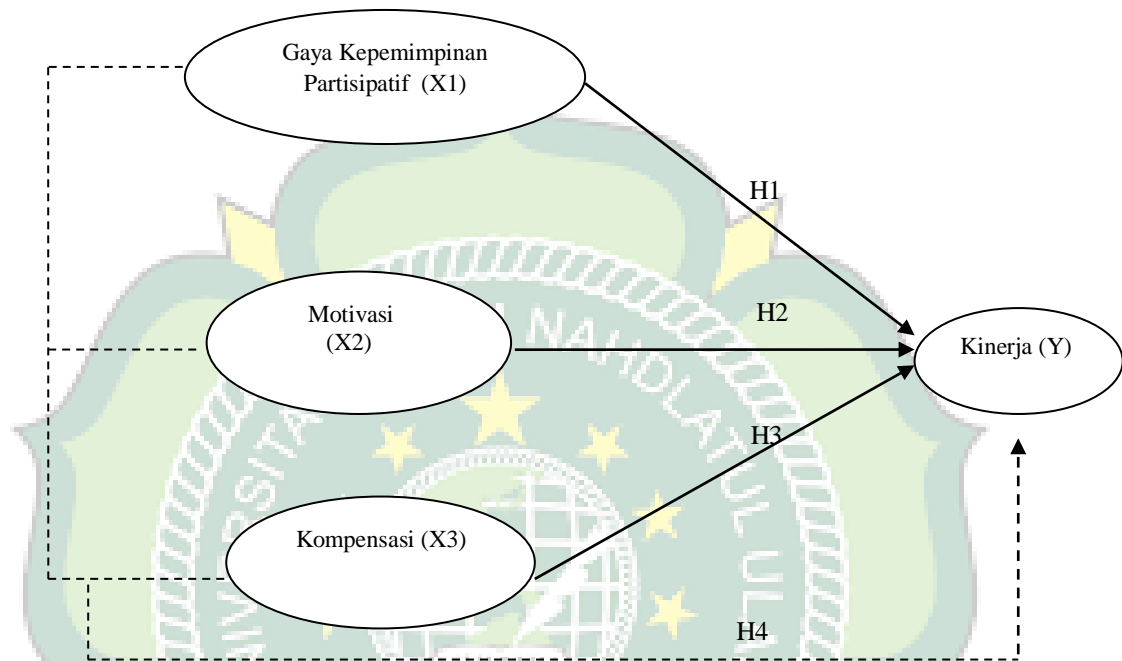
No	Judul	Peneliti	Variabel	Metode	Hasil
7.	Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPPT) Kabupaten Karanganyar.	Sugiyanto (2015)	X1= Kepemimpinan X2= Disiplin kerja X3= Kompensasi Y= Kinerja pegawai	Analisis regresi linier	Kepemimpinan, Disiplin kerja dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun secara simultan
8.	Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Budaya Organisasi Birokrasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup (BPLH) Kabupaten Majalengka.	Sudirno (2020)	X1 = Kepemimpinan Partisipatif X2= Budaya Organisasi Birokrasi Y=Kinerja Pegawai	Analisis Deskriptif dengan menggunakan SPSS	Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai  Budaya organisasi berpaengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

**Sumber:** Suddin (2010), Wijayanti (2010), Shimko (2012), Dhermawan (2012),

Suhardjo (2013), Christina (2015), Sugiyanto (2015), Sudirno (2020).

### 2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka dapat dibuat kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Suddin (2010), Dhermawan (2012), Christina (2015), Sugiyanto (2015), Sudiro (2020).

### 2.4. Perumusan Hipotesis

#### 2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan partisipatif terhadap Kinerja ASN

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti data yang terkumpul (Arikunto, 2002:24). Penelitian yang dilakukan oleh Sudirno menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang baik harus bisa menciptakan kerjasama yang serasi dan menumbuhkan loyalitas bawahan agar mereka

merasa ikut memiliki dan bertanggung jawab atas kemajuan organisasi.

Atas dasar penjelasan diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> : Diduga kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.**

#### **2.4.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja ASN**

Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan (Wibowo, 2007:379). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Suddin (2010) mengemukakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi yang ada dalam diri seseorang mampu mendorong seseorang untuk membuat keputusan yang berhubungan dengan pola pikir dan perilaku. Motivasi yang baik terbukti mampu meningkatkan kinerja seseorang. Atas dasar pendapat ahli dan temuan dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub> : Diduga motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.**

#### **2.4.3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja ASN**

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2009:118). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan (2012) menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai adalah signifikan. Sejalan dengan pendapat ahli maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub> : Diduga Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.**



#### **2.4.4. Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja ASN**

Kinerja suatu organisasi perangkat daerah adalah cerminan dari hasil kerja komponen yang ada didalamnya. Kinerja pegawai yang optimal akan tampak pada laporan kinerja setiap organisasi perangkat daerah. Untuk mendorong kinerja lebih maju diperlukan peran pimpinan yang aktif dalam memotivasi bawahan dan kompensasi yang sesuai dengan harapan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Sudirno (2020), Shimko (2012) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi dan kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Atas dasar pendapat para ahli dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya maka dapat ditarik hipotesis:

**H<sub>4</sub> : Diduga Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi dan Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja ASN.**