

Pemaknaan Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja PNS: Studi Kualitatif pada Kantor BKPPD Kabupaten Intan Jaya

Yosafat Tipagau^{1*}, Baharuddin², Mika Mallisa³

¹Program Magister Manajemen, Universitas Kristen Indonesia Paulus, Makassar, Indonesia

E-mail: yosafattipagau@gmail.com

*Penulis korespondensi

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pemaknaan gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kabupaten Intan Jaya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi untuk menggali pengalaman dan persepsi subjektif pegawai. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap lima informan kunci yang memiliki masa kerja antara 8–15 tahun, serta didukung oleh observasi dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di BKPPD dimaknai sebagai demokratis, terbuka, dan partisipatif, yang berperan penting dalam meningkatkan motivasi, tanggung jawab, dan kinerja pegawai. Sistem kompensasi yang mencakup gaji, tunjangan, insentif, serta penghargaan non-finansial dinilai relatif adil dan transparan, namun masih perlu disesuaikan dengan beban kerja dan capaian kinerja. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja PNS dibandingkan kompensasi, sementara kompensasi berfungsi sebagai penguat eksternal. Sinergi antara kepemimpinan yang efektif dan sistem kompensasi yang adil menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja PNS di BKPPD Kabupaten Intan Jaya.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, kompensasi, kinerja PNS, BKPPD, kualitatif

Abstract

This study aims to examine the meaning of leadership style and compensation systems on the performance of civil servants (PNS) at the Regional Civil Service, Education, and Training Agency (BKPPD) of Intan Jaya Regency. The study uses a qualitative approach with a phenomenological method to explore the subjective experiences and perceptions of employees. Data were collected through in-depth interviews with five key informants who had worked for between 8 and 15 years, supported by observation and documentary studies. The results showed that the leadership style at BKPPD was perceived as democratic, open, and participatory, which played an important role in increasing employee motivation, responsibility, and performance. The compensation system, which included salaries, allowances, incentives, and non-financial rewards, was considered relatively fair and transparent, but still needed to be adjusted to the workload and performance achievements. The research findings reveal that leadership has a more dominant influence on civil servant performance than compensation, while compensation functions as an external reinforcer. The synergy between effective leadership and a fair compensation system is a key factor in improving civil servant performance at the BKPPD of Intan Jaya Regency.

Keywords: leadership style, compensation, civil servant performance, BKPPD, qualitative

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Kinerja aparatur sipil negara (ASN) merupakan elemen strategis dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan kualitas pelayanan publik. Dalam konteks reformasi birokrasi, peningkatan kinerja ASN menjadi prioritas utama pemerintah guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang

efektif, transparan, dan akuntabel. Kinerja ASN tidak hanya dipengaruhi oleh sistem administrasi dan regulasi formal, tetapi juga oleh faktor manajerial dan psikologis yang berkembang dalam lingkungan kerja, khususnya gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi (Dwiyanto, 2020).

Gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja, motivasi, dan komitmen pegawai. Pemimpin yang

mampu menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, komunikatif, dan terbuka cenderung menciptakan iklim kerja yang kondusif dan mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal (Northouse, 2021). Sebaliknya, kepemimpinan yang bersifat birokratis dan kurang responsif berpotensi menurunkan semangat kerja serta inisiatif pegawai.

Selain kepemimpinan, sistem kompensasi merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja ASN. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai pemenuhan hak finansial pegawai, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi dan kinerja yang telah diberikan. Sistem kompensasi yang adil, transparan, dan selaras dengan beban kerja diyakini mampu meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja pegawai (Milkovich et al., 2022). Namun, dalam praktiknya, sistem kompensasi di sektor publik sering kali bersifat normatif dan kurang mempertimbangkan perbedaan beban kerja serta kondisi kerja pegawai.

Fenomena tersebut juga ditemukan pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kabupaten Intan Jaya sebagai instansi yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur daerah. Hasil pengamatan awal menunjukkan adanya variasi kinerja, motivasi, dan disiplin kerja pegawai meskipun berada dalam struktur organisasi dan sistem kompensasi yang sama. Perbedaan persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan pimpinan serta pemaknaan terhadap kompensasi yang diterima diduga memengaruhi kinerja pegawai secara nyata dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

Kesenjangan Penelitian (Research Gap)

Berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja ASN, namun sebagian besar penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif dengan fokus pada pengujian hubungan antarvariabel dan indikator kinerja formal (Mangkunegara & Octorend, 2021; Sari & Wibowo, 2022). Pendekatan tersebut belum sepenuhnya mampu menggambarkan bagaimana pegawai memaknai kepemimpinan dan kompensasi yang mereka alami dalam konteks kerja sehari-hari.

Selain itu, penelitian mengenai kepemimpinan dan kompensasi ASN masih relatif terbatas pada instansi pelayanan publik atau organisasi pemerintah di wilayah perkotaan.

Penelitian yang secara khusus mengkaji lembaga pengelola sumber daya manusia aparatur daerah, seperti BKPPD, terutama di daerah dengan karakteristik geografis dan sosial yang kompleks seperti Kabupaten Intan Jaya, masih sangat terbatas. Keterbatasan kajian kualitatif yang menggali pengalaman subjektif pegawai menunjukkan adanya kesenjangan empiris yang perlu diisi melalui penelitian ini.

Urgensi Penelitian

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk memahami kinerja ASN secara lebih mendalam melalui perspektif pemaknaan pegawai terhadap gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi yang mereka alami. Pemahaman tersebut penting sebagai dasar perumusan kebijakan kepemimpinan dan pengembangan sistem kompensasi yang lebih kontekstual, adil, dan berorientasi pada peningkatan kinerja ASN. Mengingat peran strategis BKPPD dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur daerah, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi peningkatan kualitas manajemen ASN serta mendukung keberhasilan reformasi birokrasi di tingkat pemerintah daerah.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan penelitian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana pemaknaan PNS terhadap gaya kepemimpinan di lingkungan BKPPD Kabupaten Intan Jaya?
2. Bagaimana pemaknaan PNS terhadap sistem kompensasi yang diterapkan?
3. Bagaimana gaya kepemimpinan dan kompensasi dimaknai dalam hubungannya dengan kinerja PNS?

TINJAUAN LITERATUR

Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi Sektor Publik

Kepemimpinan merupakan faktor fundamental dalam menentukan arah, efektivitas, dan keberhasilan organisasi sektor publik. Dalam konteks administrasi publik, kepemimpinan tidak hanya berkaitan dengan kemampuan pengambilan keputusan, tetapi juga mencakup kemampuan memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara kolektif (Northouse, 2021). Pemimpin publik

dituntut mampu mengelola sumber daya secara efektif serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja ASN.

Gaya kepemimpinan merujuk pada pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam memengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif dinilai paling relevan dalam organisasi sektor publik karena mendorong keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, meningkatkan rasa memiliki, serta memperkuat komitmen kerja (Yukl, 2020). Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter dan birokratis cenderung menimbulkan resistensi, menurunkan motivasi, dan menghambat kinerja pegawai.

Penelitian Mangkunegara dan Octorend (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik melalui peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Sari dan Wibowo (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang komunikatif dan suportif mampu meningkatkan produktivitas ASN. Dengan demikian, gaya kepemimpinan menjadi variabel penting dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan.

Sistem Kompensasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Publik

Kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Dalam sektor publik, kompensasi mencakup gaji pokok, tunjangan, insentif, serta penghargaan non-finansial yang diatur berdasarkan regulasi pemerintah (Milkovich et al., 2022). Sistem kompensasi berfungsi tidak hanya sebagai pemenuhan hak pegawai, tetapi juga sebagai alat motivasi untuk meningkatkan kinerja.

Teori keadilan (*equity theory*) menjelaskan bahwa pegawai akan termotivasi apabila mereka memandang kompensasi yang diterima adil dan sebanding dengan beban kerja serta kontribusi yang diberikan (Robbins & Judge, 2020). Ketidakadilan dalam sistem kompensasi berpotensi menimbulkan ketidakpuasan, penurunan motivasi, dan rendahnya kinerja. Oleh karena itu, transparansi dan keadilan dalam pengelolaan kompensasi menjadi aspek penting dalam manajemen ASN.

Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sektor publik. Kim dan Perry

(2020) menemukan bahwa kepuasan terhadap sistem kompensasi berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan stabilitas kinerja ASN. Namun demikian, kompensasi di sektor publik sering kali bersifat normatif dan kurang fleksibel, sehingga pengaruhnya terhadap kinerja cenderung bersifat tidak langsung dan dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kepemimpinan dan lingkungan kerja.

Kinerja Aparatur Sipil Negara

Kinerja ASN didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar dan tujuan organisasi (Mangkunegara, 2019). Dalam organisasi sektor publik, kinerja tidak hanya diukur dari kuantitas output, tetapi juga kualitas pelayanan, ketepatan waktu, serta kepatuhan terhadap prosedur dan etika kerja.

Pendekatan manajemen kinerja sektor publik menekankan pentingnya integrasi antara perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan pegawai (Van Dooren et al., 2019). Kinerja ASN dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kepemimpinan, sistem kompensasi, motivasi kerja, serta kondisi lingkungan organisasi. Oleh karena itu, kinerja tidak dapat dipahami secara parsial, melainkan sebagai hasil interaksi berbagai faktor internal organisasi.

Penelitian Perry dan Hondegghem (2018) menegaskan bahwa kinerja ASN sangat dipengaruhi oleh motivasi pelayanan publik dan kualitas manajemen organisasi. Sementara itu, Dwiyanto (2020) menekankan bahwa reformasi birokrasi yang tidak diikuti dengan perbaikan manajemen sumber daya manusia akan sulit menghasilkan peningkatan kinerja ASN secara berkelanjutan.

Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja ASN

Gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi merupakan dua faktor yang saling melengkapi dalam memengaruhi kinerja ASN. Kepemimpinan berperan sebagai faktor internal yang membentuk perilaku dan sikap kerja pegawai, sedangkan kompensasi berfungsi sebagai faktor eksternal yang memperkuat motivasi kerja. Kombinasi kepemimpinan yang efektif dan kompensasi yang adil diyakini mampu menciptakan kinerja pegawai yang optimal.

Penelitian empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja dibandingkan kompensasi, terutama dalam organisasi sektor publik (Northouse, 2021; Sari & Wibowo, 2022). Kompensasi cenderung berperan sebagai penguat (reinforcement) terhadap perilaku kerja yang telah dibentuk oleh kepemimpinan. Dengan demikian, organisasi publik perlu mengelola kedua aspek tersebut secara simultan agar peningkatan kinerja ASN dapat dicapai secara berkelanjutan.

Definisi Operasional Konsep Penelitian

Untuk memperjelas fokus penelitian, berikut definisi operasional konsep utama:

Tabel 1. Definisi Operasional Konsep Penelitian

Konsep	Definisi Operasional	Indikator Utama
Gaya Kepemimpinan	Pola perilaku dan cara pimpinan dalam memengaruhi, mengarahkan, dan membina pegawai dalam pelaksanaan tugas organisasi	Komunikasi pimpinan, keterlibatan pegawai, pengambilan keputusan, keteladanan
	Bentuk imbalan finansial dan non-finansial yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi kerja	Keadilan kompensasi, transparansi, kesesuaian beban kerja, penghargaan
Sistem Kompensasi	Tingkat pencapaian hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai standar organisasi	Kualitas kerja, ketepatan waktu, disiplin, tanggung jawab
Pemaknaan Pegawai	Persepsi dan interpretasi subjektif pegawai terhadap kepemimpinan dan kompensasi yang dialami	Kepuasan kerja, motivasi, kenyamanan kerja

Sumber: Diolah dari Northouse (2021), Milkovich et al. (2022), dan Mangkunegara (2019)

Penelitian Terdahulu yang Relevan

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 2. Penelitian Terdahulu yang Relevan

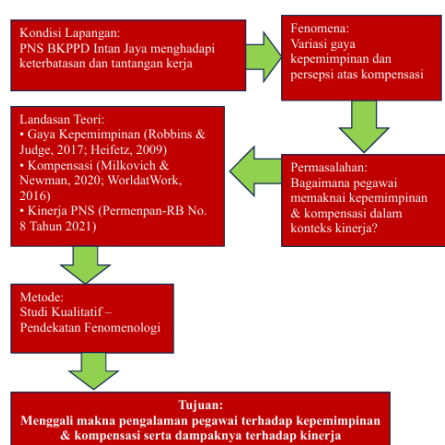
Peneliti	Tahun	Fokus Penelitian	Metode	Temuan Utama
Mangkunegara & Octorend	2021	Kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai publik	Kuantitatif	Kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
Perry & Hondeghe	2018	Motivasi dan kinerja ASN	Kuantitatif	Motivasi pelayanan publik memengaruhi kinerja ASN
Sari & Wibowo	2022	Gaya kepemimpinan dan kinerja ASN daerah	Kuantitatif	Kepemimpinan partisipatif meningkatkan kinerja pegawai
Kim & Perry	2020	Kompensasi dan kinerja pegawai sektor publik	Kuantitatif	Kepuasan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja
Dwiyanto	2020	Reformasi birokrasi dan kinerja ASN	Kualitatif	Kinerja ASN dipengaruhi oleh manajemen SDM dan kepemimpinan

Sumber: Dirangkum dari berbagai penelitian terdahulu (2018–2022)

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi memiliki hubungan yang erat dengan kinerja ASN. Namun, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif dan berfokus pada pengujian hubungan antarvariabel. Penelitian yang menggali pemaknaan subjektif pegawai terhadap kepemimpinan dan kompensasi dengan pendekatan kualitatif, khususnya pada lembaga pengelola sumber daya manusia aparatur daerah seperti BKPPD, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki posisi strategis dalam melengkapi dan memperkaya kajian empiris mengenai kinerja ASN di sektor publik.

Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan telaah literatur, kinerja ASN dipengaruhi oleh pemaknaan pegawai terhadap gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi yang diterapkan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan memengaruhi motivasi, komitmen, dan kenyamanan kerja pegawai, sedangkan kompensasi memengaruhi kepuasan dan persepsi keadilan. Pemaknaan terhadap kedua faktor tersebut akan tercermin dalam perilaku kerja dan kinerja ASN dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di lingkungan BKPPD Kabupaten Intan Jaya.



Sumber: Konsepsi pribadi penulis, 2026

Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam makna pengalaman aparatur sipil negara (ASN) terhadap gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi serta implikasinya terhadap kinerja pegawai. Pendekatan fenomenologis dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengalaman subjektif, persepsi, dan pemaknaan informan terhadap fenomena yang mereka alami secara langsung dalam konteks kerja (Creswell & Poth, 2018).

Penelitian dilaksanakan pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kabupaten Intan Jaya. Lokasi ini dipilih karena BKPPD memiliki peran strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur daerah, sehingga gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi yang diterapkan sangat berpengaruh terhadap kinerja ASN secara kelembagaan.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria informan meliputi ASN yang aktif bekerja di BKPPD Kabupaten Intan Jaya, memiliki masa kerja minimal dua tahun, serta terlibat langsung dalam pelaksanaan tugas dan pelayanan administrasi kepegawaian. Informan terdiri dari pimpinan dan pegawai, sehingga diperoleh perspektif yang komprehensif mengenai kepemimpinan, kompensasi, dan kinerja.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali pemaknaan informan terkait gaya kepemimpinan, sistem kompensasi, dan kinerja pegawai. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung perilaku kerja, interaksi antara pimpinan dan pegawai, serta kondisi lingkungan kerja. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data berupa dokumen resmi, laporan kinerja, serta regulasi yang berkaitan dengan kepegawaian dan kompensasi.

Analisis data dilakukan secara kualitatif deskriptif dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi dianalisis secara tematik untuk menemukan pola, makna, dan hubungan antar konsep yang diteliti (Miles, Huberman, & Saldaña, 2019). Keabsahan data dijamin melalui teknik triangulasi sumber dan metode, sehingga hasil penelitian memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden Penelitian

Responden dalam penelitian ini merupakan aparatur sipil negara (ASN) yang bekerja di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kabupaten Intan Jaya. Informan dipilih secara purposive dengan mempertimbangkan masa kerja, posisi jabatan, serta keterlibatan langsung dalam pelaksanaan tugas kepegawaian. Secara umum, informan terdiri dari pimpinan struktural dan staf pelaksana dengan masa kerja yang bervariasi, mulai dari dua tahun hingga lebih dari sepuluh tahun. Variasi masa kerja tersebut memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pengalaman ASN dalam memaknai gaya kepemimpinan, sistem

kompensasi, dan kinerja pegawai di lingkungan BKPPD.

Sebagian besar informan memiliki latar belakang pendidikan sarjana dan telah mengikuti berbagai pelatihan kepegawaian. Kondisi ini menunjukkan bahwa informan memiliki pemahaman yang memadai mengenai tugas dan tanggung jawabnya sebagai ASN, sehingga informasi yang diberikan relevan untuk menjawab fokus penelitian.

Pemaknaan ASN terhadap Gaya Kepemimpinan

Hasil wawancara menunjukkan bahwa ASN memaknai gaya kepemimpinan pimpinan di BKPPD Kabupaten Intan Jaya sebagai faktor yang sangat memengaruhi suasana kerja dan kinerja pegawai. Informan pada umumnya menilai bahwa pimpinan telah berupaya membangun komunikasi yang baik dan memberikan arahan dalam pelaksanaan tugas. Salah satu informan menyatakan:

“Kalau pimpinan itu sering kasih arahan sebelum kerja, jadi kami tahu apa yang harus dikerjakan. Kalau ada masalah, bisa dibicarakan dulu.” (Informan 1)

Namun demikian, beberapa informan juga mengungkapkan bahwa keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan belum sepenuhnya optimal. Keputusan strategis masih cenderung bersifat top-down, sehingga pegawai merasa kurang dilibatkan. Hal ini diungkapkan oleh informan lain:

“Biasanya keputusan langsung dari atasan, kami ikut saja. Jarang diajak diskusi, padahal kadang kami yang tahu kondisi di lapangan.” (Informan 3)

Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan berada pada kombinasi antara kepemimpinan komunikatif dan instruktif. Dalam konteks teori kepemimpinan partisipatif, kondisi tersebut dapat memengaruhi tingkat inisiatif dan kreativitas pegawai (Northouse, 2021). Dengan demikian, pemaknaan ASN terhadap gaya kepemimpinan menjawab rumusan masalah pertama mengenai bagaimana ASN memaknai kepemimpinan pimpinan di BKPPD Kabupaten Intan Jaya.

Pemaknaan ASN terhadap Sistem Kompensasi

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sistem kompensasi dipahami ASN sebagai bentuk pemenuhan hak yang bersifat administratif dan

normatif. Informan pada umumnya menyatakan bahwa gaji dan tunjangan telah diterima sesuai ketentuan yang berlaku. Namun, muncul perbedaan pemaknaan terkait keadilan dan kesesuaian kompensasi dengan beban kerja.

Salah satu informan menyampaikan:

“Kalau soal gaji dan tunjangan memang sesuai aturan, tapi kalau lihat kerja yang berat kadang rasanya belum seimbang.” (Informan 4)

Selain itu, beberapa informan menilai bahwa penghargaan non-finansial masih kurang diperhatikan, seperti apresiasi dari pimpinan atau kesempatan pengembangan diri. Hal ini tercermin dari pernyataan berikut:

“Kadang kami kerja lebih, tapi jarang ada penghargaan atau ucapan terima kasih. Padahal itu juga bikin semangat.” (Informan 2)

Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya dimaknai sebagai imbalan finansial, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan atas kinerja. Hasil ini sejalan dengan teori keadilan dan motivasi kerja yang menekankan pentingnya persepsi keadilan dalam sistem kompensasi (Robbins & Judge, 2020). Dengan demikian, hasil penelitian ini menjawab rumusan masalah kedua mengenai pemaknaan ASN terhadap sistem kompensasi.

Implikasi Pemaknaan Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemaknaan ASN terhadap gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi berimplikasi langsung terhadap kinerja pegawai. ASN yang memaknai kepemimpinan sebagai suportif dan kompensasi sebagai adil cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, seperti disiplin kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab terhadap tugas.

Seorang informan menyatakan:

“Kalau pimpinan mendukung dan menghargai kerja kita, otomatis kita juga lebih semangat dan bertanggung jawab.” (Informan 5)

Sebaliknya, persepsi negatif terhadap kepemimpinan dan kompensasi berdampak pada menurunnya motivasi kerja, meskipun pegawai tetap menjalankan tugasnya sesuai aturan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja ASN tidak hanya dipengaruhi oleh regulasi formal, tetapi juga oleh faktor psikologis dan sosial dalam lingkungan kerja.

Temuan ini menguatkan pandangan Mangkunegara dan Octorend (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan kompensasi memiliki peran strategis dalam

meningkatkan kinerja pegawai sektor publik. Dengan demikian, hasil penelitian ini secara komprehensif menjawab rumusan masalah ketiga mengenai bagaimana pemaknaan kepemimpinan dan kompensasi berkontribusi terhadap kinerja ASN di BKPPD Kabupaten Intan Jaya.

PEMBAHASAN

Pemaknaan Gaya Kepemimpinan ASN

Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di BKPPD Kabupaten Intan Jaya dimaknai ASN sebagai faktor penentu kenyamanan kerja dan kinerja pegawai. Kepemimpinan yang komunikatif dan memberikan arahan jelas dipersepsikan positif karena membantu pegawai memahami tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini sejalan dengan teori kepemimpinan partisipatif yang menekankan pentingnya komunikasi dua arah dan keterlibatan pegawai dalam proses kerja untuk meningkatkan motivasi dan kinerja (Northouse, 2021).

Namun, masih ditemukannya pola kepemimpinan yang bersifat instruktif dan kurang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan menunjukkan adanya kesenjangan antara praktik kepemimpinan ideal dan realitas organisasi. Kondisi ini dapat membatasi ruang inisiatif dan kreativitas ASN, khususnya dalam menyelesaikan permasalahan operasional. Temuan ini menguatkan hasil penelitian Sari dan Wibowo (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang kurang partisipatif cenderung berdampak pada rendahnya keterlibatan dan rasa memiliki pegawai terhadap organisasi.

Dengan demikian, pembahasan ini menunjukkan bahwa konsistensi penerapan gaya kepemimpinan partisipatif menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja ASN, terutama pada organisasi sektor publik yang menuntut kolaborasi dan pelayanan yang adaptif.

Pemaknaan Sistem Kompensasi ASN

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa ASN memaknai sistem kompensasi tidak hanya sebagai pemenuhan hak finansial, tetapi juga sebagai bentuk keadilan dan pengakuan atas kontribusi kerja. Meskipun kompensasi finansial telah diterima sesuai regulasi, persepsi ketidaksesuaian antara beban kerja dan kompensasi menimbulkan rasa kurang puas bagi sebagian pegawai. Temuan ini selaras dengan teori keadilan (*equity theory*) yang menyatakan bahwa persepsi keadilan memiliki pengaruh

signifikan terhadap motivasi dan sikap kerja pegawai (Robbins & Judge, 2020).

Kurangnya perhatian terhadap kompensasi non-finansial, seperti apresiasi pimpinan dan kesempatan pengembangan diri, menunjukkan bahwa sistem kompensasi di sektor publik masih cenderung bersifat administratif. Padahal, berbagai penelitian menegaskan bahwa penghargaan non-finansial memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja ASN (Kim & Perry, 2020). Oleh karena itu, kompensasi perlu dipahami secara lebih luas sebagai instrumen manajerial yang berfungsi mendorong kinerja, bukan sekadar pemenuhan kewajiban organisasi.

Kinerja ASN dalam Perspektif Kepemimpinan dan Kompensasi

Pembahasan ini menunjukkan bahwa kinerja ASN di BKPPD Kabupaten Intan Jaya merupakan hasil dari interaksi antara gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi yang dimaknai oleh pegawai. ASN yang memaknai kepemimpinan sebagai suportif dan kompensasi sebagai adil cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal, seperti meningkatnya disiplin, tanggung jawab, dan kualitas kerja. Hal ini memperkuat pandangan Mangkunegara dan Octorend (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berperan sebagai faktor internal utama dalam membentuk perilaku kerja, sementara kompensasi berfungsi sebagai penguat motivasi kerja.

Sebaliknya, ketika kepemimpinan dan kompensasi dimaknai secara negatif, kinerja ASN cenderung stagnan dan bersifat normatif, yaitu sebatas menjalankan tugas sesuai aturan tanpa adanya dorongan untuk berprestasi lebih. Temuan ini mempertegas bahwa peningkatan kinerja ASN tidak dapat dicapai hanya melalui regulasi dan sistem penilaian formal, tetapi memerlukan pendekatan manajerial yang berorientasi pada pemaknaan dan pengalaman kerja pegawai.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami pemaknaan aparatur sipil negara terhadap gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi serta implikasinya terhadap kinerja ASN di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Daerah Kabupaten Intan Jaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dimaknai ASN sebagai faktor penting yang memengaruhi kenyamanan, motivasi, dan

tanggung jawab kerja. Kepemimpinan yang komunikatif dan suportif cenderung mendorong keterlibatan serta kinerja pegawai, sementara kepemimpinan yang bersifat instruktif dan kurang partisipatif berpotensi membatasi inisiatif ASN.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa sistem kompensasi dimaknai ASN tidak hanya sebagai pemenuhan hak finansial, tetapi juga sebagai bentuk keadilan dan pengakuan atas kontribusi kerja. Meskipun kompensasi finansial telah diterima sesuai ketentuan, persepsi ketidaksesuaian antara beban kerja dan kompensasi serta keterbatasan penghargaan non-finansial memengaruhi tingkat kepuasan dan motivasi kerja ASN. Pemaknaan terhadap kompensasi tersebut berimplikasi pada kualitas dan konsistensi kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kinerja ASN merupakan hasil interaksi antara gaya kepemimpinan dan sistem kompensasi yang dimaknai secara subjektif oleh pegawai. Temuan ini memberikan implikasi teoretis bahwa pendekatan fenomenologis mampu memperkaya kajian kinerja ASN dengan menekankan peran persepsi dan pengalaman kerja. Secara praktis, hasil penelitian ini mengimplikasikan perlunya penguatan kepemimpinan partisipatif dan pengembangan sistem kompensasi yang lebih adil dan bermakna guna meningkatkan kinerja ASN secara berkelanjutan. Penelitian ini tidak menguji hipotesis secara statistik karena menggunakan pendekatan kualitatif, sehingga temuan dipahami sebagai hasil pemaknaan dan pengalaman informan.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan kualitatif dengan jumlah informan yang terbatas serta fokus pada satu organisasi perangkat daerah, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasi ke seluruh instansi pemerintah. Selain itu, penelitian ini belum mengkaji secara mendalam faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja ASN, seperti budaya organisasi dan lingkungan kerja.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan campuran (mixed methods) atau kuantitatif guna menguji hubungan antarvariabel secara lebih luas, serta memperluas objek penelitian pada instansi pemerintah lainnya. Penelitian lanjutan juga dapat menambahkan variabel lain seperti motivasi pelayanan publik, budaya organisasi, dan kepuasan kerja untuk

memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kinerja ASN.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Dwiyanto, A. (2020). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press.
- Kim, S., & Perry, J. L. (2020). Public service motivation and employee performance: A critical review of the literature. *Public Administration Review*, 80(1), 50–59. <https://doi.org/10.1111/puar.13128>
- Mangkunegara, A. A. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. P., & Octorend, T. R. (2021). Effect of leadership style, work motivation, and compensation on employee performance. *International Journal of Economics and Management Studies*, 8(3), 45–53.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2022). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2018). Motivation in the public sector. In J. L. Perry & A. Hondeghem (Eds.), *The Oxford handbook of public service motivation* (pp. 1–20). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198704991.001.0001>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sari, D. P., & Wibowo, A. (2022). Pengaruh gaya

- kepemimpinan terhadap kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(2), 145–158.
- Sedarmayanti. (2020). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Mandar Maju.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2019). *Performance management in the public sector* (2nd ed.). Routledge.
- Wibowo. (2020). *Manajemen kinerja* (6th ed.). Rajawali Pers.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education.
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2020). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan* (3rd ed.). Rajawali Pers.