

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI, DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA

Ahmad Basuki* Ade Jaya Sutisna Yumhi *****

* STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung

** STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung

*** STIE La Tansa Mashiro, Rangkasbitung

Article Info

Keywords:

performance, leadership style, compensation, and discipline.

Abstract

This study aims to obtain information related to the possibility of whether performance is influenced by leadership style, compensation and discipline. Using a causal study through a survey at the regional office of the Ministry of Religion (Kanwil) of Banten province, Indonesia, for a sample of 37 employees, data for each variable was collected separately by the respondents who filled out the questionnaire. The method used in this research is quantitative survey method, while the analysis technique used is path analysis using correlation and regression.

Asil proves that there is an influence of leadership style on performance, there is a compensation effect on performance, there is a discipline effect on performance, and there is an influence of leadership style, compensation and discipline together on performance.

These findings indicate that organizations need to consider the variables of leadership style, compensation, and discipline in planning and developing human resources in the regional office of the religious ministry (Kanwil) of Banten Province.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi terkait kemungkinan apakah Kinerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, Kompensasi dan Disiplin. Menggunakan studi kausal melalui survei di kantor wilayah kementerian (kanwil) agama propinsi Banten, Indonesia, untuk sampel 37 pegawai, data untuk setiap variabel dikumpulkan secara terpisah oleh responden yang mengisi kuesioner. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif survei, sedangkan teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur menggunakan korelasi dan regresi.

asil membuktikan bahwa Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja , Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja, Terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja, dan Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan disiplin secara bersama -sama terhadap kinerja.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa organisasi perlu mempertimbangkan variabel gaya kepemimpinan, kompensasi, dan disiplin dalam perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia di kantor wilayah kementerian (kanwil) agama Provinsi Banten.

Corresponding Author:

ahmadbasuki1973@gmail.com

adejayasutisna1@gmail.com

yumhiahmad@yahoo.co.id

E-Journal Studia Manajemen

Volume 9 Nomor 1

Tahun 2020

ISSN 2337-912X

© LPPM STIE La Tansa Masiro

Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja pegawai berkaitan erat dengan keberhasilan organisasi, pencapaian sebuah organisasi akan tercapai jika kinerja pegawai mencapai target yang ditentukan. Kinerja adalah prestasi kerja yang dihasilkan seseorang, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang diharapkan (Dessler, 2005). Menurut definisi tersebut, kinerja fokus pada hasil kerjanya. Menurut Siagian (2005) kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional karyawan berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan. Wibowo (2016:7) menyebutkan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja pegawai, hasil kerja ini yang menentukan keberhasilan tujuan organisasi.

Penelitian ini dilakukan pada pegawai kementerian agama kanwil Provinsi Banten dengan 152 pegawai. Menurut hasil data olahan dari SKIP (Sistem kinerja Pegawai) Tahun 2019 terdapat 34 % pegawai yang berkerja berlum optimal, belum tercapai kinerjanya, ini dikarenakan pemimpin yang masih belum diterima cara memimpinnya oleh pegawai, pemimpin belum tepat menginginkan gaya kepemimpinannya, kemampuan pimpinan dalam mengatur bawahan belum optimal, kemampuan manajerial karyawan masih rendah, kompensasi langsung maupun tidak langsung diraskan kurang optimal, penghargaan dirasakan belum nampak, terlebih promosi kerja belum memenuhi rasa keadilan, disiplin kerja pegawai rendah, dan ada beberapa pekerjaan belum dapat diselesaikan tepat waktu. Studi tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja dilakukan oleh (Colquitt *at al.*, 2015) dengan membentuk model penelitian. Van Loon, Kjesdsen, Andersen, Vandenabeele dan Leisink (2018) yang menemukan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja termasuk gaya kepemimpinan, disiplin dan kompensasi.

Gibson *at al.*, (2012) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah gaya yang dipakai pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Robin dan Judge (2015) mengemukakan bahwa ada tiga model gaya yang biasa dipakai untuk mempengaruhi orang lain, yaitu: (1) Gaya transaksional (2) Transformasional dan (3) Laissez-fire. Pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten ditemukan bahwa gaya yang digunakan pemimpin pada instansi tersebut dirasa kurang tepat, terbukti beberapa pegawai merasa tertekan dan mengakibatkan kinerja mereka tidak optimal, kurang disiplin terutama terkait dengan pelaporan dan informasi data terkini. Studi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja dilakukan oleh Pratama (2016) menemukan hasil penelitian bahwa ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Maryam (2017) menghasilkan penelitian ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kompensasi. Kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka. Milkovich (2006:652). Dari hasil pengamatan awal pemberian kompensasi tidak langsung berupa penghargaan terkait promosi jabatan belum dilakukan secara adil dan transparan, mutasi dan pemindahan jabatan serta pemberian penghargaan belum dilakukan secara baik. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa ada pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja pegawai diantaranya adalah penelitian Y. Yahyo, Djoko Waluyo dan Shinta Dewi (2013) hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh

kompensasi yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja dan penelitian Firmandari (2014) dengan hasil penelitian menunjukkan kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya variabel yang mempengaruhi kinerja adalah disiplin kerja. Menurut Simamora disiplin kerja adalah prosedur yang ada pada perusahaan untuk memberikan sanksi jika karyawan melanggar peraturan Simamora (2014:234). John W. Newstrom dan Keith Davis dan Newstrom berpendapat bahwa disiplin adalah tindakan manajemen untuk menegakkan aturan organisasi Davis dan Newstrom (2002:243). Diperkuat oleh temuan penelitian yang dilakukan oleh Davis dan Newstrom (2002), Hana (2002) penelitian Yuniasih, Agustina, dan Rosento (2019) semuanya menyatakan bahwa terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja. Disiplin mempengaruhi kinerja pegawai, pegawai yang disiplin waktu, disiplin target dan disiplin perilaku akan memberikan kontribusi positif terhadap hasil pekerjaan mereka.

Pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten kedisiplinan terutama pada jam kerja dan target kerja sudah diuraikan pada pembahasan di atas bahwa ada beberapa pegawai yang target kerjanya terutama dalam pelaporan administratif belum tercapai secara optimal, artinya belum melaporkan tepat waktu dan data masih belum sempurna masih ada sinkronisasi data. Kemudian pengelolaan waktu pencapaian kinerja masih belum sesuai dengan yang telah ditentukan.

Berdasarkan penelitian bahwa gaya kepemimpinan ada kaitannya dengan kinerja, demikian kompensasi dan disiplin, maka ketiga aspek di atas dan permasalahan lapangan yang ada memungkinkan ketiga variabel tersebut untuk digali lebih jauh pengaruhnya melalui penelitian ini.

Kajian Pustaka

Kinerja

Kinerja berkaitan erat dengan upaya pencapaian tujuan dari sebuah organisasi. Kinerja didefinisikan secara formal sebagai nilai dari setiap perilaku pegawai yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi. (Colquitt, LePine, & Wesson, 2015 : 32). Kinerja adalah suatu pola tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diukur berdasarkan perbandingan dengan berbagai standar (Dessler; 2017 : 113). Menurut Siagian (2005) kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional karyawan, bagian organisasi dan bagian yang berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan. Wibowo (2016:7) menyebutkan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja pegawai, hasil kerja ini yang menentukan keberhasilan tujuan organisasi.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja diartikan sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya berdasarkan kecerdasannya, usaha serta kesempatan yang dilakukannya (Hasibuan; 2002:160).

Kemudian Menurut Simamora (2007:327), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui

perencanaan strategis suatu organisasi. (Moeheriono, 2012:95)

Kinerja dapat dinyatakan sebagai hasil kerja para karyawan maupun manajer atau organisasi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka. Selanjutnya kinerja dapat didefinisikan sebagai out put dan hasil (Van Dooren, Bouckaert & Halligan, 2015 : 4).

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Mangkuprawira dan Hubeis yang menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan (Mangkuprawira dan Hubeis, 2007:153). Standar kinerja menurut Wilson (2012:53) adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan (*benchmark*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai, sedangkan hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

Ada beberapa teori yang menggambarkan tentang kinerja Karyawan diantaranya adalah:

1. Teori Atribusi Kausal

Dale (1992:32-33) berpendapat bahwa terdapat dua kategori dasar atribusi yaitu yang bersifat internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat orang), dan yang bersifat eksternal atau situasional (yang dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang). Artinya adalah bahwa kinerja seseorang tergantung pada stimulan yang mempengaruhinya baik internal maupun eksternal. Dari eksternal bisa juga gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja.

2. Teori Mc Gregor

Mc Gregor berpendapat bahwa pegawai dapat meningkatkan kinerjanya ketika ia akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan yang diharapkan, artinya mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Newstrom (2007 : 28) juga memperkuat teori ini, teori yang disebut dengan teori X Mc. Groger.*Theory X is traditional set of assumption about people. Theory Y implies a more humanistic and supportive approach to managing people.* Untuk mengoptimalkan kinerja pegawai pada situasi pegawai banyak yang menganut teori X, maka dibutuhkan hadirnya seorang pemimpin yang mempunyai komunikasi yang baik, komunikasi interpersonal yang baik antara pemimpin dengan pegawai, hal ini pemimpin harus menggunakan gaya yang sesuai dengan pegawai .

Sikap dan tingkah pola dan gaya kepemimpinan harus sesuai sehingga pemimpin dapat memberikan penekanan dan penguatan seperti yang dikemukakan pada teori "*soft theory X leaders*" dimana pemimpin yang dimaksud memberikan penekanan yang kuat dengan mengontrol pegawainya dengan memperhatikan kesejahteraan para pegawainya. *Soft theory X leaders* (2010:400-402) dikenal dengan kepemimpinan yang paternalistik dimana menurut Hodgetts "*paternalistic leadership use work-centered behavior coupled with a protective employee-centered concern.*"

3. Teori Model Porter – Lawler

Porter dan Lawler (2010:177) menyatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja pegawai didukung oleh faktor usaha pegawai, kemampuan, kejelasan dan penerimaan peran. Teori ini dapat diselaraskan dengan bagaimana seorang pemimpin mempunyai komunikasi yang baik, sehingga pegawai beraktivitas yang berdampak tinggi, yang menghasilkan kinerja lebih tinggi. Akan tetapi studi dan analisis komprehensif terus menunjukkan dampak

kompleks dari proses kognitif sehubungan dengan penghargaan dan hasil akhir lain di dalam organisasi.

Dari pengertian dan teori kinerja di atas dapat disintesis bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja pegawai melalui proses secara terus-menerus dilakukan ditunjukkan dengan kualitas dan kuantitas pekerjaan dalam suatu organisasi.

Gaya Kepemimpinan

Gibson et al, (2012 : 67) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah usaha untuk menggunakan pengaruh pemimpin terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Robin dan Judge (2015) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah gaya yang dipakai pemimpin untuk mempengaruhi orang lain, selanjutnya dijelaskan bahwa ada tiga model gaya yang biasa dipakai untuk mempengaruhi orang lain, yaitu: (1) Gaya transaksional (2) Transformasional dan (3) Laissez-faire.

Kemudian menurut Wehrich dan Knootz (2015:396) *leadership is defined as influence, that is, the art or process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goals*. Pengertian tersebut mengemukakan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai pengaruh dalam proses memengaruhi seseorang sehingga mereka akan berusaha secara sukarela dan antusias terhadap pencapaian tujuan kelompok atau organisasi. Dimana artinya adalah setiap orang harus didorong untuk mengembangkan tidak hanya kemauan untuk bekerja tetapi juga kemauan untuk bekerja dengan semangat dan keyakinan.

Masalah kepemimpinan mendapat perhatian dari berbagai ahli, karena gejala ini menunjukkan peranannya yang seringkali menentukan di dalam hidup bernegara dan bermasyarakat. Kepemimpinan tidak hanya berarti memimpin terhadap manusia, tetapi juga memimpin terhadap perubahan. Oleh sebab itu Hughes (2016) mendefinisikan *leadership is a complex phenomenon involving the leader, the followers, and the situation*. Artinya adalah kepemimpinan adalah fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, pengikut, dan situasi. Selanjutnya menurut Newstrom (2007:159) menyatakan bahwa *Leadership is the process of influencing and supporting others to work enthusiastically toward achieving objectives*. Artinya kepemimpinan merupakan suatu proses mengatur dan membantu orang lain agar bekerja dengan benar untuk mencapai tujuan.

Kepemimpinan secara umum, dapat dikatakan bahwa perilaku kepemimpinan yang aktif, agresif, direktif, terstruktur, dan berorientasi terhadap tugas dapat memiliki hasil yang positif awal dalam tujuan organisasi. Menurut Krietner dan Kinicki (2010:289) *“leadership styles along a somewhat different line, experts in the area of leadership contend that different leadership styles are needed as work groups develop.”* Selanjutnya dijelaskan gaya kepemimpinan menurut Krietner dan Kinicki (2010) adalah gaya yang dibutuhkan pemimpin untuk mengatur pegawai untuk membangun grup. Dijelaskan oleh Newstrom (2014) bahwa *“the total pattern of explicit and implicit leaders actions as seen by employees is called leadership style”*. Dapat diartikan bahwa menurut Newstrom gaya kepemimpinan merupakan kombinasi konsisten filsafat, keterampilan, sifat, dan sikap yang diperlihatkan dalam perilaku orang, Newstrom (2014).

Path dan Goal Theory. Gary Yukl (2010:168-169) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan. Dimana versi awal teori itu hanya berisi

dua perilaku pemimpin yang didefinisikan secara luas yaitu: kepemimpinan suportif (dengan pertimbangan) dan kepemimpinan direktif (dengan memulai struktur dan kepemimpinan instrumetal). Kemudian Yukl (2014) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku pemimpin terhadap bawahannya dengan ciri kepemimpinan suportif, dan kepemimpinan direktif.

Sedangkan House and Mitchell (1974), mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin memperlakukan karyawan, dengan empat perilaku kepemimpinan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan suportif (*Supportive Leadership*): memberikan pertimbangan terhadap kebutuhan bawahan, menampilkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka, dan menciptakan iklim ramah di unit kerja.
2. Kepemimpinan direktif (*Directive Leadership*): membiarkan bawahan tahu apa yang mereka harapkan untuk melakukan, memberikan panduan khusus, meminta bawahan untuk mengikuti peraturan dan prosedur, dan penjadwalan dan mengkoordinasikan pekerjaan.
3. Kepemimpinan partisipatif (*Participative Leadership*): konsultasi dengan bawahan dan mengambil pendapat dan saran ke bawahan.
4. Kepemimpinan berorientasi terhadap prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*): menetapkan tujuan yang menantang, mencari kinerja yang lebih baik, menekankan sangat baik, dan menunjukkan keyakinan bahwa bawahan akan mencapai standar yang tinggi

Studi Universitas Ohio (2009:450) mengemukakan model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku (*types of behaviours*) para pemimpin yang efektif. Hasil studi kepemimpinan Ohio State University menjelaskan: Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan (*initiating structure*) dan konsiderasi (*consideration*).

1. Dimensi struktur kelembagaan: menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka. Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi.
2. Dimensi konsiderasi: menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan seperti misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi.

Studi Universitas Michigan mengemukakan dua variabel yang dipakai dalam penelitian ini (oleh Rensis Likert), yaitu:

1. Fokus pada produksi
2. Fokus pada pegawai

Menurut Fiedler's (2011:354) *contingency theory states that in order to maximize work group performance, leaders must be matched to the situations that best fits their leadership styles*” Mendasarkan pada dua dimensi yaitu perhatian terhadap tugas (*Concern for Task*) dan perhatian terhadap pegawai (*Concern for People*) dan tiga dimensi kontrol situasi yaitu: Leader-member relations (hubungan pemimpin-anggota), *task structure* (struktur tugas), and *position power* (kuasa posisi). Dalam gaya dan tipe kepemimpinan

yang tidak sama, bahkan juga bervariasi, dapat dianalisa pula fungsi-fungsi kepemimpinan. Fiedler memperkenalkan tiga dimensi yaitu:

1. *Task structure*

Penugasan yang terstruktur, baik, jelas, eksplisit memberi peluang pemimpin lebih berpengaruh daripada situasi sebaliknya

2. *Leader-member relationship*

Hubungan pemimpin dengan anggota. Pemimpin akan lebih banyak mempunyai kekuasaan andai ia disenangi, dihormati, dan dipercayai.

3. *Position power*

Pemimpin akan mempunyai kekuasaan dan pengaruh lebih besar jika posisi dan kedudukannya memperkenankan ia memberi reward dan atau punishment.

Ketiga dimensi tersebut dapat dijelaskan bahwa : hubungan pribadi pemimpin dengan para anggota kelompok (hubungan pemimpin - anggota); kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan (struktur tugas); dan kekuasaan dan kewenangan posisi yang dimiliki (kuasa posisi). Berdasarkan ketiga variabel utama tersebut, Fiedler menyimpulkan bahwa para pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung berprestasi terbaik dalam situasi kelompok yang sangat menguntungkan maupun tidak menguntungkan sekalipun; para pemimpin yang berorientasi pada hubungan cenderung berprestasi terbaik dalam situasi-situasi yang cukup menguntungkan.

Dari definisi dan teori yang telah dibahas, maka dapat disintesis bahwa Gaya Kepemimpinan ialah gaya pemimpin mempengaruhi aktifitas kerja pegawai sesuai dengan kondisi pekerjaan ditandai dengan suportif, direktif dan partisipatif meliputi kekuatan diri pemimpin dan hubungan dengan bawahan.

Kompensasi

Kompensasi selalu identik dengan pemberian bersifat materi sebagai bentuk imbalan atas kerja seseorang pada suatu organisasi, sehingga individu termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Kompensasi mempengaruhi produktivitas dan kecenderungan mereka untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya.

Kompensasi memiliki arti yang khusus bagi karyawan, mereka mungkin memikirkan kompensasi sebagai imbalan bagi pekerjaan yang memuaskan. Berikut beberapa teori yang dapat memperjelas pemahaman tentang kompensasi, yaitu:

“Kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka.” *“Compensation all forms of financial returns and tangible services and benefits employee receive as part of an employment relationship,* Milkovich (2006:652) Kompensasi merupakan penghargaan berupa finansial dan non-finansial dan pelayanan serta kemudahan/fasilitas yang diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan pekerjaan. *“Compensation the financial and nonfinancial rewards that organization give employees in exchange for their work,* Williams (2008:300)

Kompensasi merupakan bentuk penghargaan finansial dan non finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran atas kerja mereka.

“Compensation is the human resources management function that deals with every type of rewards individual receive in exchange for performing organizational tasks, Ivancevich (2007:294) Kompensasi merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang diwujudkan dalam beberapa jenis penghargaan yang diterima individu sebagai pertukaran dari pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disintesis bahwa kompensasi adalah bentuk balas jasa yang berupa finansial maupun non finansial yang diberikan organisasi atau perusahaan kepada karyawan sebagai pertukaran dari pelaksanaan tugas-tugas organisasi, sekaligus sebagai bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja mereka,

“Base compensation is a salary or hourly wage paid to an individual, John R. Schermerhorn (2011:300) *“Merit Pay System award pay increases in proportion to performance contributions,* Ibid (2013:300) Kompensasi didasarkan atas gaji atau pembayaran upah per jam seseorang. Sistem pembayaran upah sebagai bentuk pembayaran terhadap peningkatan kontribusi kinerja karyawan. *“Gaining Integrative Agreements”* Ibid (2014:431)

- a. *Separate the people from the problem*
- b. *Focus on Interests, not on positions*
- c. *Generate many alternatives before and deciding what to do*
- d. *Insists that results be based on some objective standard*

Perjanjian penghasilan secara keseluruhan, meliputi :

- a. Memisahkan seseorang dari masalah.
- b. Fokus pada kesenangan, bukan pada masalah.
- c. Memilah berbagai alternative sebelum memutuskan apa yang akan dilakukan.
- d. Mengharuskan bahwa hasil didasarkan pada beberapa standar obyektif.

Menurut George T. Milkovich, Jerry M. Newman, Barry Gerhart terdapat lima komponen dalam kompensasi yaitu:

(1) Base-salary; (2) short-term (annual) incentives and bonuses; (3) long-term incentives and capital appreciation plans; (4) employee benefits; (5) perquisites, Milkovich (2011:481-485)

Dapat ditarik kesimpulan bahwa secara filosofis tujuan pemberian kompensasi dalam sebuah organisasi adalah untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang mempunyai produktivitas dan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu untuk melaksanakan tujuan-tujuan ini, perusahaan atau organisasi harus menggunakan tiga komponen utama kompensasi, yaitu kompensasi finansial yang berupa gaji pokok, insentif termasuk bonus, serta imbalan lainnya yang tidak berbentuk uang (*non financial reward*), seperti cuti sakit, liburan, dan asuransi kesehatan.

Permasalahan berkaitan dengan imbalan atau kompensasi, dipandang sebagai tantangan bagi manajemen suatu organisasi untuk dihadapi. Hal ini disebabkan karena pada umumnya organisasi cenderung melihatnya sebagai beban yang harus dipikul dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya bagi karyawan, imbalan tidak hanya dipandang sebagai alat pemuas kebutuhan terhadap materi semata, akan tetapi lebih dipandang sebagai penghargaan terhadap harkat dan martabatnya. Oleh sebab itu, dalam mengembangkan dan menerapkan sistem kompensasi, kedua kepentingan di atas, yaitu kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan harus harus diperhitungkan dan diselaraskan. Dengan kata lain, sistem kompensasi atau imbalan yang baik adalah sistem yang mampu menjamin kepuasan para karyawan yang bekerja di dalamnya, dan di pihak lain organisasi mendapatkan, memelihara dan mempekerjakan karyawan yang produktif bagi kepentingan organisasi dan tercapainya tujuan yang diinginkan.

Masalah kompensasi merupakan masalah paling sulit dan membingungkan. Dalam organisasi, biasanya tugas ini dilimpahkan kepada departemen personalia untuk merancang dan melaksanakan sistem kompensasi dengan tepat. Bila kompensasi diberikan secara tepat dan benar, maka diharapkan karyawan akan termotivasi untuk bekerja, memberi kepuasan bagi karyawan serta dapat mendorong peningkatan prestasi kerja. Sebaliknya jika karyawan melihat bahwa kompensasi yang diberikan tidak memadai, maka motivasi kerja, kepuasan, serta prestasi kerja dapat menurun.

Kompensasi merupakan segala bentuk imbalan yang diterima oleh seorang karyawan sebagai imbalan atas usaha-usaha mereka, baik dalam bentuk kompensasi

finansial langsung (*direct financial compensation*), maupun kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*), Ivancevich (2008:295)

Adapun yang termasuk kompensasi finansial langsung adalah gaji, upah, komisi dan bonus yang dapat diterima oleh karyawan secara langsung dalam bentuk uang, sedangkan kompensasi finansial tidak langsung adalah tunjangan, asuransi, biaya bantuan untuk pendidikan, pembayaran pada saat tidak bekerja, yaitu cuti sakit, liburan dan sebagainya yang dapat diterima oleh karyawan secara tidak langsung.

Dari definisi dan teori yang telah dibahas, maka dapat disintesis bahwa Kompensasi merupakan segala bentuk imbalan yang diterima oleh seorang karyawan sebagai imbalan atas usaha-usaha mereka, baik dalam bentuk kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*), maupun kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*).

Disiplin

Simamora berpendapat bahwa disiplin kerja adalah prosedur yang ada pada perusahaan untuk memberikan sanksi jika karyawan melanggar peraturan Simamora (2014:234). John W. Newstrom dan Keith Davis dan Newstrom berpendapat bahwa disiplin adalah tindakan manajemen untuk menegakkan aturan organisasi Davis dan Newstrom (2002:243). Hana berpendapat bahwa disiplin merupakan latihan bagi karyawan untuk mencapai pertumbuhan individu Dale (2016:76).

Rivai berpendapat bahwa Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan oleh organisasi untuk berkomunikasi dengan karyawan agar bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan ketaatan karyawan pada semua peraturan perusahaan yang berlaku (Rivai, 2014:444). Sedangkan Hasibuan (2016:213) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Setiyawan dan Waridin (2006:101), ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu:

- a. Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
- b. Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
- c. Kompensasi yang diperlukan meliputi : saran, arahan atau perbaikan.
- d. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
- e. Konservasi meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

Selanjutnya menjelaskan bahwa terdapat disiplin dapat dibagi menjadi empat:

- a. Disiplin retributive (*retributive discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b. Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakantindakan disipliner.
- d. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Indikator disiplin kerja menurut Singodimejo (2010:97):

- a. Absensi Yaitu pendataan kehadiran pegawai yang sekaligus merupakan alat untuk melihat sejauh mana pegawai itu mematuhi peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
- b. Sikap dan perilaku Yaitu tingkat penyesuaian diri seorang pegawai dalam melaksanakan tugas atasannya.

- c. Tanggung jawab Yaitu hasil atau konsekuensi seorang pegawai atas tugas-tugas yang diserahkan kepadanya

Sedangkan menurut Hasibuan (2005:110) disiplin dapat dipengaruhi oleh : 1) Sikap Mental dan perilaku karyawan ; 2) Norma Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan; 3) Tanggung jawab Merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan dalam perusahaan. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi, tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, Hasibuan (2012 :193-194) .

Disiplin juga dapat diartikan sebagai proses latihan pengendalian diri untuk bekerja efektif, efisien, dan produktif. Tujuan disiplin adalah latihan pengendalian diri untuk meningkatkan prestasi kerja sehingga tercapai tujuan organisasi. Darsono dan Siswandoko (2011: 129).

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif survei dengan menggunakan teknik analisis regresi. Noor (2012:41) menyatakan bahwa analisis regresi adalah studi regresi yang bertujuan menguji hipotesis, dilakukan dengan cara mengukur sejumlah variabel dan menghitung persamaan regresi antara variabel tersebut, agar dapat ditentukan variabel mana yang berpengaruh.

Kekuatan pengaruh antar variabel penelitian ditunjukkan oleh koefisien regresi yang angkanya bervariasi antara -1 sampai +1. Koefisien regresi adalah besaran yang diperoleh melalui perhitungan *statistic* berdasarkan kumpulan data hasil pengukuran dari setiap variabel.

Populasi dan Sampel

Menurut Noor (2014) , “populasi adalah seluruh elemen atau anggota dari suatu wilayah yang menjadi sasaran penelitian atau merupakan keseluruhan (*universum*) dari obyek penelitian. Populasi yang diambil adalah seluruh pegawai Kanwil Kementerian Agama Provinsi Banten yang berjumlah 152 orang .

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2010:62). Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan teknik *random sampling* yaitu pengambilan sampel menggunakan teknik acak. Menurut Sugiyono (2010:63), *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Besarnya sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan mengikuti pendapat dari Donald Cooper bahwa “*A sampling examine a portion of the target population, and the portion must be carefully selected to represent that population*”. Cooper, (2008 : 90) Cooper juga menyatakan bahwa pengambilan sampel dilakukan bila jumlah subjek besar (lebih dari 100), dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih. Untuk itu dalam penelitian ini sampel yang diambil sebanyak 24 % dari 152 total pegawai, sehingga diperoleh 37 Pegawai.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket atau

kuisisioner. Angket atau kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respons atas daftar pertanyaan tersebut. Peneliti menggunakan teknik ini untuk mendapatkan data tentang gaya kepemimpinan, kompensasi, disiplin dan kinerja. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan angket langsung dan tertutup dengan bentuk *rating-scalak*, dimana daftar pertanyaan ditanggapi langsung oleh responden sendiri dengan memilih jawaban yang sudah tersedia. Sebelum menyusun angket, terlebih dahulu dibuat konsep alat ukur yang sesuai dengan penelitian yang dilakukan.

Konsep alat ukur ini berupa kisi-kisi angket. Kisi-kisi angket kemudian dijabarkan kedalam variabel dan indikator, selanjutnya dijadikan landasan dan pedoman dalam menyusun item-item pertanyaan atau pertanyaan sebagai instrumen penelitian. Pertanyaan yang diajukan harus sesuai dengan aspek yang tertuang dalam kisi-kisi yang telah disusun. Untuk menentukan nilai jawaban angket dari masing-masing pertanyaan yang diajukan dengan modifikasi skala likert. Skala likert merupakan teknik mengukur sikap di mana subyek diminta untuk mengindikasikan tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan mereka terhadap masing-masing pertanyaan.

Instrumen di uji terlebih dahulu sebelum dipergunakan dalam penelitian. Pengujian instrumen tersebut meliputi uji keabsahan (*validity*) dan keandalan (*reliability*). Dan hasil pengujian tersebut di peroleh butir-butir instrumen yang valid. Instrumen yang tidak valid di buang atau tidak dipergunakan dalam penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan adalah instrumen baku yang disusun berdasarkan definisi konseptual dan operasional dari masing-masing variabel penelitian. Tapi variabel dilengkapi dengan alternatif pilihan yang di sediakan tiap butir pernyataan dalam instrumen penelitian yang digunakan.

Teknik Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian survei yang menggunakan data primer untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti, yakni hubungan korelasional yaitu hubungan variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Di mana jika variabel dependen dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independen tertentu, maka dapat dinyatakan bahwa variabel independennya menyebabkan perubahan variabel dependen. Kegiatan yang cukup penting dalam keseluruhan proses penelitian adalah pengolahan data. Dengan pengolahan data dapat diketahui tentang makna dari data yang berhasil dikumpulkan. Dengan demikian hasil penelitianpun akan segera diketahui. Dalam pelaksanaannya, pengolahan data dilakukan melalui bantuan *computer* dengan program SPSS versi 20.

Data penelitian ini dianalisis dengan menggunakan statistik. Analisis yang dilakukan dengan dua cara, yaitu.

1. Statistik deskriptif: Analisis deskriptif dilakukan untuk mencari harga: rata-rata, simpangan baku, modus, median, dan distribusi frekuensi. Setelah harga-harga tersebut diperoleh, kemudian dilanjutkan dengan membuat dan menampilkan histogram dari masing-masing skor variabel penelitian.
2. Statistik inferensial: Analisis inferensial dalam penelitian ini digunakan agar kesimpulan yang dibuat berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat digeneralisasikan. Langkah awal dalam pengujian hipotesis adalah terkait dengan persyaratan analisis. Persyaratan yang harus dipenuhi sebelum melakukan analisis regresi dan korelasi

sebagai pengujian hipotesis adalah: (1) sampel harus diambil acak dan memenuhi sampel minimum, (2) skor variabel untuk setiap kelompok harus berasal dari populasi yang memiliki distribusi normal, dan (3) untuk kelompok X, varians S^2_x harus sama. Mengingat syarat pertama telah terpenuhi pada saat penetapan dan pengambilan data, maka dalam penelitian ini dilakukan uji normalitas dan uji linieritas. Pengujian normalitas data dimaksudkan untuk menguji asumsi bahwa distribusi sampling berasal dari populasi yang memiliki ditribusi normal. Teknik yang digunakan untuk pengujian normalitas menggunakan uji Kolmogorv Smirnov (K--S).

- Setelah persyaratan analisis sudah terpenuhi, analisis dilanjutkan dengan pengujian hipotesis. Data yang terkumpul dianalisis dengan regresi dan korelasi sebagai dasar untuk melakukan analisis jalur. Dengan demikian, analisis berikutnya dilakukan dengan regresi dan korelasi sederhana dengan rumus *Product Moment* dari Pearson menurut Sudjana (2003:47), dan dilanjutkan dengan menghitung koefisien korelasi untuk masing-masing hubungan yang telah dikonstruksik

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Pengujian Persyaratan Analisis Data

Uji persyaratan analisis diperlukan guna mengetahui apakah analisis data untuk pengujian hipotesis dapat dilanjutkan atau tidak. Sebelum melakukan analisis regresi berganda ada beberapa asumsi atau persyaratan yang harus terpenuhi dalam model regresi. Persyaratan atau asumsi ini dibuktikan melalui serangkaian uji asumsi klasik yaitu :

1. Normalitas

Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov*, normalitas data terpenuhi jika hasil uji signifikansi yang diperoleh $> \alpha$ maka sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal, dimana $\alpha = 0,05$. Uji normalitas melalui program SPSS 2.0 diperoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Gaya Kepemimpinan	Kompensasi	Disiplin Kerja	Kinerja
N		37	37	37	37
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	53,1081	51,1351	47,1351	53,4324
	Std. Deviation	8,83423	9,51654	6,71715	5,64476
Most Extreme Differences	Absolute	,101	,138	,069	,141
	Positive	,101	,138	,066	,141
	Negative	-,073	-,120	-,069	-,098
Kolmogorov-Smirnov Z		,617	,838	,418	,856
Asymp. Sig. (2-tailed)		,841	,484	,995	,456

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa data variabel Kinerja (Asymp. Sig. 0,456), Gaya Kepemimpinan (Asymp. Sig. 0,841), Kompensasi (Asymp. Sig. 0,484) dan Disiplin

Kerja (Asymp. Sig. 0,995) hal ini berarti ketiga variabel berdistribusi normal karena nilai Asymp. Sig. (2tailed) lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$.

2. Uji Linieritas antar variabel

a. Linieritas Y atas X_1

Hasil uji linieritas variabel Kinerja (Y) atas variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel Hasil uji linieritas Y atas X_1

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Gaya Kepemimpinan Between Groups (Combined)	432,248	18	24,014	,605	,852
Linearity	96,343	1	96,343	2,426	,137
Deviation from Linearity	335,905	17	19,759	,498	,922
Within Groups	714,833	18	39,713		
Total	1147,081	36			

Dari data di atas maka dapat dilihat nilai *Deviation from Linearity Sig.* adalah 0,922 lebih besar dari 0,05. Selanjutnya diperoleh nilai F_{hitung} 0,498 lebih kecil dari nilai F_{tabel} sebesar 4.12 berdasarkan nilai signifikansi dan nilai F maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linier variabel Kinerja (Y) atas variabel Gaya Kepemimpinan (X_1).

b. Linieritas Y atas X_2

Hasil uji linieritas variabel Kinerja (Y) atas variabel Kompensasi (X_2) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel Hasil uji linieritas Y atas X_2

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kompensasi Between Groups (Combined)	835,331	22	37,970	1,705	,153
Linearity	553,902	1	553,902	24,875	,000
Deviation from Linearity	281,429	21	13,401	,602	,858
Within Groups	311,750	14	22,268		
Total	1147,081	36			

Dari data di atas maka dapat dilihat nilai *Deviation from Linearity Sig.* adalah 0,858 lebih besar dari 0,05. Selanjutnya diperoleh nilai F_{hitung} 0,602 lebih kecil dari nilai F_{tabel} sebesar 4.12 berdasarkan nilai signifikansi dan nilai F maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linier variabel Kinerja (Y) atas variabel Kompensasi (X_2).

c. Linieritas Y atas X_3

Hasil uji linieritas variabel Kinerja (Y) atas variabel Disiplin (X₃) dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel Hasil uji linieritas Y atas X_3 **ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Disiplin Kerja	Between Groups	(Combined)	663,914	20	33,196	1,099	,429
		Linearity	13,274	1	13,274	,440	,517
		Deviation from Linearity	650,640	19	34,244	1,134	,404
	Within Groups		483,167	16	30,198		
Total			1147,081	36			

Dari data di atas maka dapat dilihat nilai *Deviation from Linearity Sig.* adalah 0,404 lebih besar dari 0,05. Selanjutnya diperoleh nilai F_{hitung} 1,134 lebih kecil dari nilai F_{tabel} sebesar 4.12 berdasarkan nilai signifikansi dan nilai F maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan linier variabel Kinerja (Y) atas variabel Disiplin Kerja (X_3).

3. Uji Regresi Linear Berganda

Berdasarkan analisa regresi linear melalui program SPSS 20 didapat ringkasan hasil *output* dibawah ini :

Tabel Output Model Summary**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df 1	df2	Sig. F Change
1	,702 ^a	,493	,447	4,19940	,493	10,682	3	33	,000

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	565,127	3	188,376	10,682	,000 ^b
Residual	581,954	33	17,635		
Total	1147,081	36			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	28,979	6,837		4,239	,000					
Gaya Kepemimpinan	-,013	,088	-,020	-,147	,884	,290	-,026	-,018	,804	1,244
Kompensasi	,417	,082	,702	5,078	,000	,695	,662	,630	,803	1,245
Disiplin Kerja	,081	,104	,097	,781	,440	,108	,135	,097	,999	1,001

a. Dependent Variable: Kinerja

Pengujian signifikansi melalui uji F dengan mengacu hasil output pada tabel diatas didapat F_{hitung} sebesar 10,628 lebih besar dari F_{tabel} sebesar 4.12. Hal ini berarti secara simultan Gaya Kepemimpinan (X_1) Kompensasi (X_2) dan Disiplin Kerja (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, (Y). Besarnya nilai *R Square* adalah sebesar 0,493 hal ini menunjukkan bahwa secara simultan pengaruh X_1 , X_2 dan X_3 terhadap Y adalah sebesar 49,3 % sementara sisanya 75,55 % merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Pengujian signifikansi lebih lanjut diteruskan dengan pengujian individual melalui parameter statistik t. Berdasarkan pada output tabel, hasil pengujian individual juga menunjukkan pengaruh yang signifikan, dimana nilai signifikansi dari kedua variabel yaitu $X_1 = 0,884$, $X_2 = 0,000$ dan $X_3 = 0,440$ lebih besar dari 0,05.

Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa secara simultan dan parsial, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Disiplin Kerja dapat dijadikan variabel prediktor bagi kinerja pegawai. Dengan memperhatikan nilai *coefficients B*, pengaruh kausal empiris antara variabel dapat digambarkan melalui persamaan $Y = 28,979 + -0,013X_1 + 0,417X_2 + 0,081X_3$. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu skor pada variabel X_1 mengakibatkan peningkatan variabel Y sebesar 0,013 pada konstanta 28,979, kenaikan satu skor pada variabel X_2 akan terjadi kenaikan 0,417 pada variabel Y pada konstanta 28,979, dan kenaikan satu skor pada variabel X_3 akan terjadi kenaikan 0,081 pada variabel Y pada konstanta 28,979.

Pengujian Hipotesis

1. Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja (Y)

Diketahui nilai Sig. untuk pengaruh X_1 terhadap Y adalah sebesar 0,082 > 0,05 dan nilai t_{hitung} 1,791 < $t_{tabel (0.05,35)}$ 2,0301, sehingga dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima yang berarti terdapat pengaruh X_1 terhadap Y . Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y). Artinya, perbaikan Gaya Kepemimpinan akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai

2. Kompensasi (X₂) terhadap Kinerja (Y)

Diketahui nilai Sig. untuk pengaruh X₂ terhadap Y adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung $5,717 > t_{\text{tabel}}(0,05,35) 2,0301$, sehingga dapat disimpulkan bahwa H₁ diterima yang berarti terdapat pengaruh X₂ terhadap Y. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa Kompensasi (X₂) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y). Artinya, peningkatan Kompensasi akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai .

3. Disiplin Kerja (X₃) terhadap Kinerja (Y)

Diketahui nilai Sig. untuk pengaruh X₃ terhadap Y adalah sebesar $0,526 > 0,05$ dan nilai t hitung $0,640 > t_{\text{tabel}}(0,05,35) 2,0301$, sehingga dapat disimpulkan bahwa H₁ diterima yang berarti terdapat pengaruh X₃ terhadap Y. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa Disiplin Kerja (X₂) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y). Artinya, peningkatan Disiplin Kerja akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai

4. Kemampuan Manjerial (X₁), Kompensasi (X₂) dan, Disiplin Kerja (X₃) terhadap Kinerja (Y)

Diketahui nilai Sig. untuk pengaruh X₁ terhadap Y adalah sebesar $0,082 > 0,05$ dan nilai t hitung $1,791 < t_{\text{tabel}}(0,05,35) 2,0301$, X₂ terhadap Y adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung $5,717 > t_{\text{tabel}}(0,05,35) 2,0301$, dan X₃ terhadap Y adalah sebesar $0,526 > 0,05$ dan nilai t hitung $0,640 > t_{\text{tabel}}(0,05,35) 2,0301$ sehingga dapat disimpulkan bahwa H₁ diterima yang berarti terdapat pengaruh X₁, X₂ dan X₃ terhadap Y. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa Gaya Kepemimpinan (X₁) Kompensasi (X₂) dan Disiplin Kerja (X₃) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja (Y). Artinya, peningkatan Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Disiplin Kerja akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai .

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai . Menurut Menurut Sudarwan Danim (2004: 56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.. Demikian pendapat Jauri (2017), dan didukung oleh berbagai penelitian dari Fauzi, Warso, dan Haryono (2016) keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung kepada pemimpin, yang dapat mempengaruhi sesuai dengan gaya ketika memimpin terhadap bawahannya sehingga kinerjanya bisa meningkat.

Penelitian Pratama (2016) memperkuat penelitian yang ada dengan hasil penelitian ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Firmandari (2014) juga memperjelas penelitian bahwa ada pengaruh yang signifikan

antara kompensasi terhadap kinerja karyawan sehingga dapat memotivasi dalam meningkatkan kinerjanya. Dari berbagai penelitian di atas diduga terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan, kompensasi dan disiplin terhadap kinerja

2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Menurut Gary Dessler (1997:85) pengertian kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Veithzal Rivai (2008:357), juga mempertegas dalam hasil studinya bahwa Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Demikian pendapat Yahyo, Waluyo dan Shinta Dewi (2013) juga mengungkapkan pengaruh kompensasi yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja.

Maka apabila kompensasi yang diberikan oleh organisasi dapat melibatkan rasa keadilan dan dapat memenuhi kebutuhan hidup secara layak akan menimbulkan kepuasan pada diri pegawai atas beban pekerjaan yang sudah dilakukannya, akan mendorong mereka untuk meningkatkan prestasi/ kinerjanya. Demikian juga apabila kompensasi yang diberikan oleh sebuah perusahaan kepada karyawan sesuai dengan beban tugas dan tanggung jawabnya serta dapat melibatkan keadilan dan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya secara layak, akan menimbulkan kepuasan, sehingga mereka termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan argumentasi di atas, dapat dibuktikan bahwa kompensasi berpengaruh positif langsung terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Studi Chirasha (2013 :214-219) tentang Disiplin menghasilkan model Teori tentang disiplin kerja yaitu Model Hukman, model ini adalah model otokratis, menindas dan mencegah pegawai dari melakukan pelanggaran, ciri pendekatan adalah pemberian hukuman bagi siapa saja yang melanggar. Diperkuat oleh Fenley (2008 :349-364) yang menemukan Model Revisionis yaitu merupakan model pendukung dari pendekatan model disiplin dan mengkritik pendekatan Hukman dan Korektif, Model ini bercirikan membentuk komitmen pegawai dan memberikan perbaikan kepada pegawai yang melanggar sebagai tanggung jawab manajer, pelanggaran individu yang berat akan menyebabkan penurunan pangkat pegawai.

Davis dan Newstrom (2002;243), juga menemukan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja, dengan temuan disiplin yang baik akan memberikan dampak pada hasil kerja yang baik. Demikian menurut Setiawan (2013) mengungkapkan ada pengaruh yang positif antara disiplin terhadap kinerja karyawan. Penelitian Firmandari (2012) juga mempertegas bahwa disiplin kerja mempengaruhi kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan. Penelitian Yuniasih, Agustian dan Rosento dalam jurnal Marketing, (2019) juga memperkuat pendapat para ahli di atas.

Dari berbagai temuan tersebut membuktikan bahwa disiplin ada kaitannya dengan kinerja. Sehingga kalau ingin berkinerja dengan baik mesti diawali dengan disiplin baik.

Dengan demikian diduga terdapat pengaruh yang signifikan disiplin terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Disiplin Terhadap Kinerja

Hasil penelitian empirik menemukan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi, disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Diperkuat oleh Studi Chirasha (2013 :214-219) tentang model Teori tentang disiplin. Diperkuat oleh Fenley (2008 :349-364) yang menemukan Model Revisionis yaitu merupakan model pendukung dari pendekatan model disiplin dan mengkritik pendekatan Hukman dan Korektif, Model ini bercirikan membentuk komitmen pegawai dan memberikan perbaikan kepada pegawai yang melanggar sebagai tanggung jawab manajer, pelanggaran individu yang berat akan menyebabkan penurunan pangkat pegawai. Selanjutnya Davis dan Newstrom (2002:243) juga membuktikan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan argumentasi di atas, dapat dibuktikan bahwa gaya kepemimpinan, kompensasi dan disiplin berpengaruh positif langsung terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan

Setelah dilakukan penelitian menggunakan prosedur penelitian ilmiah, dengan menggunakan software SPSS versi 2.0, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan:

1. Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan gaya kepemimpinan akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh antara disiplin terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan disiplin akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai.
4. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan disiplin secara bersama-sama terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan gaya kepemimpinan, kompensasi dan disiplin akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai.

Daftar Pustaka

A Dale Timpe, Performance, diterjemahkan oleh Sofyan Cikmat, (Jakarta: Gramedia), 1992.

Angel Baron and Michael Armstrong, *Human Capital Management*, (USA: Kagan Page, 2007).

Chuck Williams, *Effective Management*, (USA: Thomson), 2008.

Cooper Donald, et al. *Business Research Methods 10th*, (Singapore: McGraw-Hill International, 2008).

Daniel J. Flint, Christopher P. Blocker, Philip J. Boutin Jr. "Customer Value Anticipation, Customer Satisfaction and Loyalty: An Empirical Examination," *Industrial Marketing Management*, Volume 40 (2), 2011.

Fred Luthans, *Organizational Behavior*, (Singapore: McGraw-Hill), 2010.

- Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, (USA: Pearson), 2010.
- Dale Yoder, *Personal Management and Industrial Relation* (USA : Prentice, 1956).
- Dalimunthe, A.H. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. (Skripsi Universitas Sumatra Utara, 2009)
- Donald Cooper, et al, *Business Research Methods* (Singapore : McGraw-Hill International, Tenth edition, 2008), pp. 90-91.
- Edgar H. Schein, *Organization Culture and Leadership* (USA: John Wiley & Sons, 2010).
- Fred Luthans, *Organizational Behavior* (Singapore: McGraw-Hill, 2008).
- Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, (USA: Pearson), 2010.
- Gibson, Ivancevich and Donnelly, *Organization; Behavior Structure Processes* (USA: Irwin, 1999).
- Harold Koontz, Cyril O'Dennell and Heinz Wehrich, *Management* (USA: McGraw-Hill, Inc, 1984).
- James Quick Campbell and Debra L. Nelson, *Principles of Organizational Behavior* (Australia: Realities and Challenges, 2009).
- Jerald Greenberg And Robert A. Baron, *Behavior In Organizations* (Singapore: Pearson International Edition, 2008).
- John M. Ivancevich, Robert Konopaske and Michael T. Matteson, *Organization Behavior and Management* (Singapore: McGraw-Hill, 2008.).
- Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Kencana, 2012).
- Keith Davis and John Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (Singapore: McGraw-Hill, 2002).
- Leslie Gaines-Ross. *Hoboken CEO capital : a guide to building CEO reputation and company success*, New Jersey : Wiley, c2003. MBS 658.4094 GAI
- Llyod L. Byars and Leslie W. Rue, *Human Resources Management*, (Singapore: McGraw Hill), eight edition, 2006.
- Madura, Jeff. *Pengantar Bisnis*. (Jakarta : Salemba Empat, 2001)
- Mangkunegara AAA, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2009)
- Norman Feingold and Swerdloff, *Sol Occupations and Careers* (USA : McGraw-Hill, Inc, 1969).
- Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organization Behavior, Utilizing Human Resources* (New York : Prentice-Hall International Inc,

1988).

Pinder, Craig C., *Work Motivation in Organizational Behavior* (New York: Psychology Press, 2008).

Richard M. Hodgetts, Fred Luthans, and Jonathan P. Doh, Fred Luthans, and Jonathan P. Doh, *International Management: Culture, Strategy and Behavior* (Singapore: McGraw-Hill, 2006).

Robert Kreitner and Angelo Kinicki. *Organization Behavior* (Singapore MCGraw-Hill, 2008).

Stephen Robbins And Timothy Judge, *Organizational Behavior* (Singapore: Pearson International, 2009).

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta Bandung.

Sudjana, *Teknik Analisis Regresi dan Korelasi* (Bandung: Transito, 2003).

Van Dooren, Wouter,. Bouckaert, Geert, Halligan, John. (2015). *Performance Management in The Public Sector (2nd)*. NewYork: Routledge