

## **Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

**Mashudi**

Prodi Manajemen dan Administrasi Logistik, Sekolah Vokasi Undip Semarang  
Email : mashudi@lecturer.undip.ac.id

### **Abstrak**

Berangkat dari fenomena berupa belum maksimalnya kinerja pegawai, sedangkan kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi sudah relative baik, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Pendekatan penelitian ini kuantitatif dengan format *survey* dan eksplanasi. Data dihimpun dengan menggunakan kuesioner kepada 24 Tendik yang ditentukan secara acak. Penggalan data didukung juga dengan teknik dokumenter dan wawancara. Data diolah dengan *teknik analisis regresi linier berganda* dengan bantuan program SPSS (*Statistical Program for Social Science*).

Hasilnya menunjukkan bahwa : kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi secara parsial maupun simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai; sedangkan kompensasi berpengaruh paling signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Kepemimpinan, disiplin kerja, kompensasi, dan kinerja pegawai.

### **PENDAHULUAN**

Dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting dan sekaligus yang paling mahal. Sumber daya manusia memiliki peran penting baik secara individu maupun secara kelompok. Sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama atas jalannya organisasi, bahkan maju mundurnya sebuah organisasi ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya. Untuk itu setiap organisasi sudah semestinya mengelola dengan baik pegawainya agar kinerja individu, kelompok, dan kinerja organisasi menjadi baik.

Kinerja organisasi akan menjadi baik jika kinerja kelompok baik, kinerja

kelompok akan baik jika kinerja pegawai tiap-tiap individu baik. Untuk mengkoordinasikan atau mengkompakkan antar individu dalam kelompok, antara individu dengan kelompoknya, antar kelompok, dan antara kelompok dengan organisasi diperlukan peran pemimpin. Dengan adanya pemimpin, maka koordinasinya jelas, komunikasinya jelas, dan panutannya jelas sehingga tidak terjadi salah arah. Dengan adanya pemimpin, para pegawai bisa menentukan arah kerjanya sesuai dengan arahan pemimpinnya. Dengan demikian keberadaan pemimpin menjadi bagian yang sangat penting dalam sebuah organisasi.

Untuk mencapai kinerja yang baik maka kerja para pegawai harus baik pula. Kerja yang baik jika prosedur kerja,

peraturan kerja, maupun petunjuk kerja ditaati oleh semua pegawai. Dengan demikian disiplin kerja menjadi bagian yang tidak kalah penting dalam bekerja. Pegawai akan bekerja dengan disiplin, jika ada peran atau ada kehadiran pemimpin yang didukung dengan pemberian kompensasi yang memadai kepada pegawai.

Sesuai dengan hasil penelitian pendahuluan, ada indikasi yang kuat bahwa kinerja pegawai belum maksimal, misalnya kesiapan dokumen perkuliahan pada awal semester (absen dosen, absen mahasiswa, dll) belum siap sepenuhnya, padahal kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi relatif sudah memadai.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan masalahnya (*problem definition-problem statement*) adalah belum maksimalnya kinerja pegawai. Sedangkan *research problem*-nya adalah mengapa kinerja pegawai belum maksimal. Adapun pertanyaan penelitian (*research question*) dalam penelitian ini sebagai berikut : Adakah pengaruh variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi secara parsial terhadap kinerja pegawai?; Adakah pengaruh variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi secara parsial terhadap kinerja pegawai?; dan Manakah diantara variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi yang pengaruhnya

paling signifikan terhadap kinerja pegawai?

## **LANDASAN TEORI**

### **Kepemimpinan**

Pengertian manajemen dan kepemimpinan sering dipandang sebagai hal yang sama atau identik, meski sebenarnya terdapat perbedaan diantara keduanya. Kepemimpinan merupakan upaya untuk memimpin orang lain. Hal ini berarti bahwa dalam kepemimpinan harus ada yang memimpin dan ada yang dipimpin. Kepemimpinan merupakan kegiatan manajerial sebagai upaya proses mengarahkan dan menanamkan pengaruh yang berkaitan dengan tugas dari para bawahan maupun pengikutnya. Sedangkan manajemen merupakan upaya untuk memanfaatkan segenap sumber daya yang dimilikinya baik perorangan maupun organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkannya dengan cara yang efektif dan efisien. Untuk itu diperlukan kepemimpinan efektif yang harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan perseorangan dan tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi mungkin menjadi lemah. Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya. Sementara itu

keseluruhan organisasi tidak efisien dalam pencapaian sasarannya. Oleh karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin sukses.

Zainun (2004) menyatakan bahwa dalam membahas hubungan antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi antara lain yang perlu dibicarakan adalah beberapa segi yang memengaruhi rasa ketentraman dan ketenangan bekerja bagi setiap petugas bawahan dalam hubungannya dengan atasan masing-masing. Dengan terjaminnya perasaan tenteram itu maka setiap orang yang memasuki suatu organisasi mengharapkan akan terwujud hubungan kerjasama yang harmonis. Hubungan kerjasama yang demikian antara lain akan menimbulkan satu kekuatan yang dapat memengaruhi para bawahan pada tingkatan manapun dan pada bagian manapun bawahan berada.

Factor kepemimpinan dapat memiliki dampak yang tidak diharapkan organisasi. Kekurangdisiplinan di dalam manajemen suatu perusahaan yang diterapkan manajer/pimpinan juga dapat mengakibatkan kerugian bahkan jatuhnya perusahaan itu sendiri. Dari sisi karyawan, banyak yang melanggar disiplin. Dalam suplay bahan baku misalnya, utamanya pengiriman yang tidak tepat waktu berakibat tenaga kerja tidak efektif bekerja juga mengakibatkan meruginya perusahaan (Rivai, 2004).

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai target dan tujuannya, tidak hanya dipengaruhi oleh prosedur, peraturan, standar operasi, sumber daya manusia atau infrastruktur yang dimiliki oleh perusahaan. Namun, model kepemimpinan yang dijalankan seorang pemimpin juga akan menentukan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya. Berapa banyak perusahaan yang bangkit, setelah memiliki manajemen kepemimpinan yang handal, dan berapa banyak perusahaan yang tumbang, karena ditinggalkan oleh seorang pemimpin (Ibrahim: 2008). Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Seorang pemimpin diharapkan memiliki kemampuan mengarahkan dan memimpin perusahaan atau organisasi untuk maju dalam meraih tujuan kolektif yang diimpikan bersama. Kepemimpinan dipahami dalam pengertian sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan memengaruhi orang dan sebagai alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu dengan ikhlas.

Hal ini tidak mungkin diwujudkan pemimpin tanpa adanya interaksi sosial yang baik dengan para pengikutnya. Sehingga, mereka akan bekerja sama

layaknya sebuah tim yang solid guna mewujudkan impian bersama. Seorang pemimpin atau manajer adalah bagian dari perusahaan atau organisasi dan tidak bisa dipisahkan dari mereka. Oleh karena itu kepemimpinan pada hakekatnya adalah: a) Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi; b) Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama; c) Kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan; dan d) Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

Praktek kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam arahan tertentu, sehingga melalui kepemimpinan merujuk pada proses untuk membantu mengarahkan dan memobilisasi orang atau ide-idenya (Rivai: 2004).

Berbagai definisi di atas memberikan pengertian bahwa proses untuk saling mempengaruhi antara pemimpin dan anggota, memiliki arti bahwa mereka mempengaruhi satu sama lain. Artinya, seorang pemimpin bukanlah unsur tunggal yang memberikan pengaruh

kepada anggotanya. Akan tetapi, ia juga dipengaruhi pendapat anggotanya, dan berinteraksi dengan keinginan serta keyakinan mereka dalam posisi yang sama. Seorang pemimpin merupakan bagian dari anggotanya, saling berkontribusi, tukar pendapat dan pengalaman, serta secara bersama-sama berusaha mewujudkan tujuan bersama dengan mengerjakan kebaikan.

Syarat-syarat kepemimpinan hampir sebagian besar didasarkan atas upaya untuk mengidentifikasi sifat-sifat dan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Pada zaman dulu, dimana keadaan manajemen masih begitu sederhana pandangan terhadap siapa orang yang dianggap sesuai untuk dapat disebut sebagai pemimpin dapat dilihat dari beberapa aspek, seperti ciri-ciri fisik, mental dan kepribadian seseorang. Selain itu ada pula para ahli yang menganggap bahwa syarat-syarat bagi seorang pemimpin adalah jika orang itu sehat jasmani dan rohani.

Pada kenyataannya kepemimpinan yang banyak diakui penerapannya jika kecerdasan, keyakinan diri atau percaya diri dan karakteristik sosial itu dapat disesuaikan dengan perilaku seorang pemimpin itu sendiri. Dikatakan demikian karena seorang pemimpin yang cerdas dan berkemampuan itu mempunyai kecenderungan untuk dapat

berbuat atau berperilaku yang positif terhadap karyawannya. Itu sebabnya perilaku pemimpin dapat dijadikan acuan dalam upaya mengetahui apakah kepemimpinan efektif atau tidak. Selain itu terdapat syarat-syarat atau sifat kepemimpinan yang efektif yaitu : a) Kemampuan pengawasan dalam kedudukan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan para karyawan; b) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan untuk sukses; c) Kecerdasan, mencakup kebijaksanaan, pemikiran kreatif dan daya pikir; d) Ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat; e) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah-masalah; dan f) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung mengembangkan serangkaian aktivitas dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

### **Disiplin Kerja**

Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Secara etimologis, kata “disiplin” berasal dari kata Latin “*diciplina*” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian

serta pengembangan tabiat. Kedisiplinan juga salah satu fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal (Fathoni : 2006 ).

Disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap dan perilaku yang dilakukan secara sukarela dengan penuh kesadaran dan kesediaan mengikuti peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau atasan, baik tertulis maupun tidak tertulis (Robbins : 2006). Hasibuan (2006) menjelaskan bahwa disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Dari beberapa pendapat diatas tentang disiplin kerja dapat dirangkum, bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap, perilaku yang dilakukan secara sukarela dan penuh kesadaran serta keadaan untuk mengikuti peraturan yang telah ditetapkan perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Sedangkan jika ditinjau dari perspektif organisasi, dapat dirumuskan sebagai ketaatan setiap anggota organisasi terhadap semua aturan yang berlaku di dalam organisasi tersebut, yang berupa sikap, perilaku atau perbuatan yang baik

sehingga tercipta keteraturan, keharmonisan dan tidak ada perselisihan.

Disiplin kerja sangat penting dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya guna mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Disiplin kerja mengatur seorang pegawai akan mentaati segala norma, kaidah dan peraturan yang berlaku dalam organisasi. Tujuan disiplin kerja ini dalam rangka memperlancar seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar pencapaian tujuan organisasi tepat waktu, tepat mutu, tepat sasaran, efektif dan efisien.

### **Kompensasi**

Kompensasi adalah seluruh yang diberikan oleh lembaga/perusahaan antara lain berupa gaji, upah, tunjangan, fasilitas, hadiah, dan lain-lain kepada pegawai sebagai balas jasa atas kinerjanya. Kompensasi merupakan sebuah komponen penting dalam hubungan dengan karyawan dan sangat dipengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Kompensasi sangat dipengaruhi oleh tekanan-tekanan faktor-faktor pasar kerja, posisi rebut tawar kolektif, peraturan pemerintah, filosofi manajemen puncak tentang pembayaran dan manfaat termasuk tentang dari kompensasi internasional.

Dengan kata lain, kompensasi mengandung arti tidak sekedar hanya dalam bentuk financial saja, seperti yang

langsung berupa gaji, upah, komisi, dan bonus serta tidak langsung berupa asuransi, bantuan social, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan sebagainya, tetapi juga dalam bentuk financial. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan dan penghargaan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status dan kebijakan.

Tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

1. *Tujuan ikatan kerja sama.* Kompensasi ini dilakukan dengan tujuan agar antara karyawan dengan pemilik perusahaan dapat terjalin suatu ikatan kerja sama yang lebih kuat, terutama dengan disepakatinya kompensasi sebagai bagian dari perjanjian kerja sama. Ikatan perjanjian atau kesepakatan ini akan memungkinkan terjadinya kerja sama, dimana karyawan berperan sebagai pemberi balas jasa segala kerja keras yang telah diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.
2. *Tujuan kepuasan kerja.* Tujuan kepuasan kerja adalah agar karyawan yang telah memberikan kontribusi melalui pekerjaan-pekerjaan yang dilakukannya dapat terpuaskan karena pemberian kompensasi memungkinkan karyawan merasa dihargai, dan juga terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan

- karyawan baik yang bersifat fisik, status sosial, dan egoistiknya.
3. *Tujuan pengadaan efektif.* Tujuan ini dapat dicapai antara lain dengan penetapan program pemberian kompensasi yang cukup besar. Dengan program kompensasi yang besar maka pengadaan karyawan berkualitas yang dibutuhkan oleh perusahaan akan dengan mudah dipenuhi.
  4. *Tujuan motivasi.* Motivasi ini berkaitan juga dengan peluang mendapatkan *reward* yang bernilai, oleh karena itu tujuan motivasi melalui pemberian kompensasi akan lebih mudah dicapai oleh perusahaan atau manajemen apabila program kompensasi dirasakan cukup besar oleh karyawan. Karena itu umpan balik setelah pemberian kompensasi perlu dilakukan kepada karyawan untuk memastikan bahwa karyawan cukup termotivasi oleh kompensasi yang diberikan oleh perusahaan.
  5. *Tujuan stabilitas karyawan.* Tujuan stabilitas karyawan melalui pemberian kompensasi akan mudah tercapai apabila karyawan menilai bahwa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sudah ditentukan berdasarkan prinsip-prinsip keadilan, kelayakan, serta didukung oleh konsistensi eksternal. Stabilitas karyawan setelah diberikan kompensasi dapat diketahui dari relatif kecilnya *turn over* maupun pengunduran diri oleh karyawan dari pekerjaan yang selama ini ditekuninya.
  6. *Tujuan disiplin.* Kompensasi hendaknya ditetapkan sedemikian rupa hingga karyawan merasa mendapatkan balas jasa yang setimpal atas pekerjaan yang dilakukannya. Perasaan ini akan membuat karyawan enggan pindah pekerjaan apalagi diberhentikan atau di PHK, oleh karena itu penuh kesadaran karyawan akan senantiasa mematuhi segala aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
  7. *Tujuan meminimalisasi protes serikat buruh.* Karyawan yang menilai kompensasi cukup besar dan adil, tentunya akan lebih berkonsentrasi pada pekerjaannya, sehingga dengan sendirinya penyaluran aspirasi negatif atau bentuk-bentuk protes yang bersifat kontraproduksi kepada perusahaan dan melalui serikat buruh dapat diminimalisasi atau bahkan dapat dihilangkan sama sekali di lingkungan perusahaan.
  8. *Tujuan meminimalisasi intervensi pemerintah.* Karyawan yang menilai bahwa kompensasi yang diterimanya cukup besar, adil, dan sesuai dengan undang-undang perburuhan tentunya tidak akan mengeluarkan suara-suara sumbang yang sampai terdengar

pemerintah. Pemerintah tidak akan intervensi apabila pemerintah merasa bahwa organisasi atau perusahaan telah melakukan pemberian kompensasi yang tidak menyalahi undang-undang perburuhan yang telah ditetapkan.

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja suatu perusahaan atau organisasi adalah akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di dalamnya, dengan kata lain, upaya peningkatan kinerja perusahaan adalah melalui peningkatan kinerja masing-masing individu. Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: a. kuantitas *output*, b. kualitas *output*, c. jangka waktu *output*, d. kehadiran di tempat kerja sikap kooperatif. Sedangkan Cash dan Fischer (1987) mendefinisikan kinerja atau *performance* juga disebut *result*, yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. *Result* dipengaruhi oleh kinerja organisasi (*organizational performance*) yang komponennya terdiri dari *Organizational Development, Compensation Plan, Communication System, Managerial Style, Organization Structure, Policies and Procedures*. Bernardin dan Russel (1993),

*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period* (prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu).

Rivai dan Basri (2005) mendefinisikan kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance, work outcome, task performance* (Baron dan Greenberg: 1990).

Terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Dengan perkataan lain bila kinerja perorangan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Kinerja seorang individu akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik (Rivai dan Bastri, 2005).

Menurut (Mathis dan Jackson, 2002) sistem manajemen kinerja yang efektif akan seperti: 1) Konsisten dengan misi dari strategi organisasi; 2) Menguntungkan sebagai alat pengembangan; 3) Bermanfaat sebagai alat administrasi; 4) Legal dan terkait dengan pekerjaan; 5) Secara umum dipandang cukup adil oleh karyawan; dan 6) Bermanfaat dalam mendokumentasikan kinerja karyawan.

Menurut Gomes (2003) aspek kinerja pada karyawan secara individu yaitu: 1) Kuantitas kerja ( hasil kerja melebihi standar jumlah, melebihi rekan kerja, dan kepuasan atas banyaknya pekerjaan yang telah diselesaikan); 2) Kualitas hasil kerja (tingkat ketelitian kerja, memenuhi standar perusahaan, kerjasama tim, dan pengetahuan / pemahaman kerja); dan 3) Ketepatan waktu (pekerjaan selesai tepat waktu, dan

penyesuaian antara waktu yang diberikan dengan penyelesaian kerja).

## METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan kuantitatif, dengan rancangan penelitian ini adalah rancangan *explanatory research*, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel melalui pengujian hipotesis. Dalam penelitian ini juga menggunakan rancangan *survey*, yaitu penelitian yang melibatkan lebih dari satu atau banyak unit analisis/individu sebagai responden.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ), dan kompensasi ( $X_3$ ). Adapun variabel terikatnya adalah kinerja pegawai ( $Y$ ).

Tabel 1 : Variabel, Indikator, dan Tingkat Pengukuran

Variabel	Indikator Variabel	Tingkat Pengukuran
Kepemimpinan ( $X_1$ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan optimisme</li> <li>- Simbol kesuksesan</li> <li>- Pemberian dorongan</li> <li>- Pemberian kesempatan</li> <li>- Pemberian <i>reward</i></li> <li>- Pola hubungan personal</li> <li>- Pendelegasian</li> <li>- <i>Support/dukungan</i></li> </ul>	Interval

<p>Disiplin kerja (X<sub>2</sub>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepatuhan terhadap penggunaan jam kerja.</li> <li>- Mentaati peraturan kantor</li> <li>- Hadir selama jam kerja walaupun tanpa pengawasan.</li> <li>- Bekerja dengan sungguh-sungguh</li> <li>- Penyelesaian pekerjaan tepat waktu</li> <li>- Penyelesaian pekerjaan tepat mutunya</li> </ul>	<p>Interval</p>
<p>Kompensasi (X<sub>3</sub>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaji bulanan</li> <li>- Tunjangan publik</li> <li>- Uang transport</li> <li>- Uang makan</li> <li>- Tunjangan khusus (yg ber eselon)</li> <li>- Gaji bulan ke tiga belas</li> </ul>	<p>Interval</p>
<p>Kinerja pegawai (Y)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ketepatan hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan pekerjaannya;</li> <li>- Ketelitian hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan pekerjaannya;</li> <li>- Kerapian hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan pekerjaannya;</li> <li>- Kebersihan hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan pekerjaannya;</li> <li>- Jumlah atau beban kerja yang dapat diselesaikan pegawai;</li> <li>- Ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.</li> </ul>	<p>Interval</p>

Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh operator/ tenaga kependidikan di Sekolah Vokasi Undip Semarang yang berjumlah 24 orang pegawai. Mengingat populasi target hanya sebesar 24 (dua puluh empat) orang, maka dalam penelitian ini pengambilan sampel

dilakukan dengan menggunakan *teknik total sampling*.

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh responden dan dibantu dengan teknik wawancara dan dokumenter.

Tabel 2 : Sebaran Jumlah Item Kuesioner Berdasarkan Variabel

No.	Variabel	Jumlah Item Kuesioner
1.	Kepemimpinan	8 item
2.	Disiplin kerja	6 item
3.	Kompensasi	6 item
4.	Kinerja pegawai	6 item
Jumlah		26 item

Mengingat sifat hubungan variable bebas dengan variabel terikat adalah pengaruh dan variable bebasnya lebih dari 1 (satu) serta karena variabel terikatnya hanya 1 (satu), maka analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS (*Statistical Program for Social Science*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penelusuran data diperoleh informasi bahwa di Sekolah Vokasi Undip Semarang ini memiliki mahasiswa sejumlah 8.280 orang mahasiswa, yang tersebar di 24 Program Studi Diploma 3 sampai dengan angkatan tahun 2018 dan 12 Program Studi Sarjana

Strata 1 terapan (S.Ter) di angkatan 2019. Jadi mulai tahun ajaran 2019/2020 Sekolah Vokasi Undip tidak menerima mahasiswa Diploma 3, karena dari 24 Program Studi Diploma 3 diringkas atau digabung menjadi 11 Program Studi S.Ter. Sehingga mulai tahun ajaran 2019/2020 ini menghabiskan mahasiswa Diploma 3 angkatan sebelumnya.

Kampus Sekolah Vokasi Undip terletak di dua kawasan yang berbeda dengan jarak 12 km antara kampus utama di Kampus Tembalang/kampus atas dan Kampus Pleburan/ kampus bawah. Pelaksanaan proses belajar mengajar dibagi dalam dua kampus tersebut. Di kampus Pleburan terdiri dari 3 program studi Diploma 3 dan 4 prodi S. Ter yang

berbasis ilmu sosial. Sedangkan di kampus Tembalang terdiri 21 prodi Diploma 3 dan 7 prodi S. Ter yang berbasis ilmu eksakta. Dekanat berada di Kampus Tembalang. Sekolah Vokasi Undip memiliki tenaga kependidikan (tendik) sebanyak 24 orang pegawai tenaga kependidikan (Tendik), yang dibagi di dua kampus tadi.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan yang berjumlah 26 item pertanyaan yang terdiri dari 8 butir untuk variabel kepemimpinan, 6 butir untuk variabel disiplin kerja, 6 butir untuk variabel kompensasi, dan 6 butir untuk variabel kinerja pegawai, semuanya valid, karena nilai *corrected item total correlation* masing-masing butir pertanyaan lebih besar dari 0,30, maka seluruh butir pertanyaan dinyatakan valid. Hasil uji validitas menunjukkan nilai *alpha hitung* di masing-masing variabel lebih besar dari 0,30, maka seluruh butir pertanyaan dinyatakan reliabel terhadap indikator variabel.

Hasil uji asumsi klasik sebagai berikut : sebaran data membentuk garis

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.971 <sup>a</sup>	.942	.934	.15190	1.837

a. Predictors: (Constant), X3 (Kompensasi), X1 (Kepemimpinan), X2 (Disiplin Kerja)

b. Dependent Variable: Y (Kinerja Pegawai)

kurva yang cenderung simetris terhadap mean, maka data dinyatakan berdistribusi normal. Hasil uji linearitas menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari *defiation from linearity* lebih besar dari 0,05, ini mengindikasikan bahwa model regresi adalah linier. Uji multikolinearitas menunjukkan bahwa seluruh nilai VIF lebih kecil dari 10 ( $< 10$ ), ini memberi indikasi tidak ada problem multikolinearitas. Regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Hasil uji autokorelasi menunjukkan bahwa Durbin-Watson (DW) berada diantara  $- 2$  dn  $+ 3$ , maka model regresi ini bebas dari problem autokorelasi. Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa pola penyebaran data tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y atau sumbu vertikal, maka model regresi bersifat homogen atau tidak terjadi heteroskedastisitas.

Hasil uji kontribusi menyatakan sebagai berikut: dengan mengamati tabel Model Summary<sup>b</sup> maka diketahui nilai R Square sebesar 0,942 atau 94,20%, ini berarti bahwa model ini mampu menjelaskan fenomena sebesar 94,20%. Dengan kata lain kontribusi atau sumbangan variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai sebesar 94,20%. Dengan demikian masih ada variabel lain sebesar

5,80% yang tidak dijelaskan oleh model dalam penelitian ini.

Dengan kata lain variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi mampu membentuk kinerja pegawai sebesar 94,20%, berarti ada variabel lain misalnya pendidikan, pelatihan, dan variabel-variabel yang lain sebesar 5,80% yang tidak terlibat dalam model penelitian ini.

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.546	3	2.515	109.014	.000 <sup>a</sup>
	Residual	.461	20	.023		
	Total	8.008	23			

a. Predictors: (Constant), X3 (Kompensasi), X1 (Kepemimpinan), X2 (Disiplin Kerja)

b. Dependent Variable: Y (Kinerja Pegawai)

Hasil uji pengaruh secara simultan sebagai berikut : dengan mengamati tabel ANOVA<sup>b</sup> nilai signifikansi pengaruh variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,000, atau di bawah 0,05 maka hasil pengujian hipotesis dapat dinyatakan **menerima hipotesis yang menyatakan ”ada pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, dan**

***kompensasi secara simultan terhadap kinerja pegawai”.***

Dari hasil pengolahan data diperoleh informasi bahwa kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi secara bersama-sama/simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi berpengaruh secara berarti

terhadap kinerja pegawai. Jadi baik secara parsial atau secara terpisah, maupun secara simultan atau secara bersama-sama

variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.604	.266		2.267	.035		
X1 (Kepemimpinan)	.311	.123	.315	2.528	.020	.186	5.376
X2 (Disiplin Kerja)	.274	.103	.354	2.668	.015	.163	6.124
X3 (Kompensasi)	.323	.092	.355	3.503	.002	.280	3.569

a. Dependent Variable: Y (Kinerja Pegawai)

Hasil uji pengaruh secara parsial sebagai berikut : dengan mengamati tabel Coefficients<sup>a</sup> bahwa nilai signifikansi variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi berturut-turut sebesar 0,020; 0,015; dan 0,002, semuanya di bawah 0,05 maka dapat dinyatakan variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hasil pengujian hipotesis dapat dinyatakan bahwa **menerima hipotesis yang menyatakan "ada**

***pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi secara parsial terhadap kinerja pegawai"***.

Dalam penelitian ini kepemimpinan dimaknai sebagai : peningkatan optimisme; simbol kesuksesan; pemberian dorongan; pemberian kesempatan; pemberian *reward*; pola hubungan personal; pendelegasian; dan *support*/dukungan

Dari hasil pengolahan data diperoleh informasi bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap

kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi peran pemimpin, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Kepemimpinan berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini disiplin kerja dimaknai sebagai : kepatuhan terhadap penggunaan jam kerja; mentaati peraturan kantor; hadir selama jam kerja walaupun tanpa pengawasan; bekerja dengan sungguh-sungguh; penyelesaian pekerjaan tepat waktu; dan penyelesaian pekerjaan tepat mutunya.

Dari hasil pengolahan data diperoleh informasi bahwa disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi disiplin kerja pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Disiplin kerja berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini kompensasi sebagai : gaji bulanan; tunjangan perbaikan pendapatan; uang transport; uang makan; tunjangan khusus (yg ber eselon); dan gaji bulan ke tiga belas.

Dari hasil pengolahan data diperoleh informasi bahwa kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa semakin tinggi nilai kompensasi yang diterima pegawai, maka

semakin tinggi pula kinerja pegawai. Kompensasi berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai.

Hasil uji pengaruh variabel yang paling berpengaruh sebagai berikut : dengan mengamati tabel Coefficients<sup>a</sup> bahwa nilai signifikansi variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi berturut-turut sebesar 0,020; 0,015; dan 0,002, semuanya di bawah 0,05. Berarti dari 3 (tiga) variabel bebas berpengaruh secara signifikan semua terhadap kinerja pegawai, dan yang paling signifikan adalah variabel kompensasi karena nilai t hitung paling besar yaitu 3,503, dan nilai signifikansi paling kecil yaitu sebesar 0,002, maka hasil pengujian hipotesis dapat dinyatakan **menerima hipotesis yang menyatakan ”diantara variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi; variabel kompensasi berpengaruh paling signifikan terhadap kinerja pegawai”**.

Dari hasil pengujian hipotesis tersebut dapat dinyatakan bahwa kompensasi paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai dibanding dengan variabel kepemimpinan maupun variabel disiplin kerja. Ini artinya kompensasi memiliki elastisitas yang tinggi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian apabila kompensasi dinaikkan sedikit saja pengaruhnya sangat besar, yaitu berupa kinerja pegawai naik secara drastis.

Sebaliknya jika tidak ada kenaikan kompensasi atau bahwa ada penurunan nilai kompensasi walau sedikit saja, maka akan berdampak besar terhadap kinerja pegawai, yaitu berupa kinerja pegawai turun secara drastis.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Sesuai dengan *problem statement*, *research problem*, dan *research question*, hipotesis penelitian, hasil analisis data, serta pembahasan yang telah dilakukan, maka simpulan penelitian ini sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai.
2. Disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai.
3. Kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kompensasi

berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai.

4. Dibanding kepemimpinan maupun disiplin kerja, variabel kompensasi lebih signifikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam membentuk kinerja pegawai, kompensasi lebih menentukan dibanding dengan kepemimpinan maupun disiplin kerja.
5. Kontribusi atau sumbangan variabel-variabel bebas yang terlibat dalam penelitian ini dalam membentuk variabel terikat sangat tinggi. Namun demikian masih terdapat sebagian kecil pengaruh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi berkontribusi positif yang sangat besar dalam membentuk kinerja pegawai.

### **Saran**

1. Saran bagi pemimpin. Mengingat variabel kompensasi berpengaruh paling signifikan terhadap kinerja pegawai dibanding dengan variabel kepemimpinan maupun disiplin kerja, maka seyogyana pemimpin senantiasa memberikan kompensasi yang tinggi kepada pegawai agar kinerja pegawai senantiasa baik.

2. Saran bagi pemimpin yang dalam hal ini berkaitan dengan disiplin kerja. Meskipun kontribusi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai urutan kedua setelah kompensasi, ini berarti pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai sangat kuat. Untuk itu disarankan kepada pemimpin agar senantiasa memperhatikan peningkatan disiplin kerja, karena disiplin kerja sangat berpengaruh dalam menciptakan kinerja pegawai.
3. Saran bagi para pegawai. Dalam penelitian ini diperoleh informasi bahwa disiplin kerja berpengaruh secara signifikan atau berarti terhadap kinerja pegawai. Selain itu diperoleh informasi pula bahwa dibanding dengan variabel yang lain, disiplin kerja menempati urutan ke dua tingkat signifikansinya. Ini artinya, disiplin kerja juga menempati posisi yang sangat penting dalam menciptakan kinerja pegawai. Untuk itu disarankan kepada para pegawai senantiasa meningkatkan disiplinnya.
4. Saran kepada peneliti yang akan datang. Karena dalam penelitian ini diperoleh informasi bahwa terdapat variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini, meskipun kontribusinya tidak terlalu besar, maka seyogyanya dilakukan penelitian lanjutan yang memfokuskan perhatiannya pada

variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini, misalnya variabel pelatihan, pengawasan, budaya organisasi, dan sebagainya.

### **Implikasi dan Keterbatasan**

Kompensasi berpengaruh paling signifikan terhadap kinerja pegawai, ini artinya lembaga jangan sekali-kali menurunkan atau mengurangi nilai kompensasi yang diterima pegawai, karena jika demikian maka kinerja pegawai akan turun secara drastis. Sebaiknya jika dinaikan sedikit saja, maka kinerja pegawai akan naik secara drastis pula, apalagi kenaikan kompensasi secara besar-besaran, tentu kinerja pegawai akan naik dengan lebih tinggi lagi.

Keterbatasan penelitian ini tidak membedakan pegawai berdasarkan jenis kelaminnya, pendidikannya, masa kerjanya, status perkawinannya, maupun status kepegawaiannya (PNS atau Non PNS).

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmad Ibrahim Abu Sin. 2008. *Manajemen Syariah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- A. Mintorogo, 1997. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Yogyakarta: STIA LAN Prees.

- As'ad. 2000. *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, Edisi Keempat. Liberty. Yogyakarta
- Baron dan Greenberg. 1990. *Behaviours in Organization: Understanding and Managing The Human Side of Work*. 3rd edition. Allyn dan Bacon. New York.
- Bass, and Riggio, R. E. 2006. *Transformational leadership. Second edition*. Lawrence Erlbaum associates. New Jersey.
- Bernardin and Russel. 1993. *Human resources Management*. Prentice Hall. New York.
- Clara Rosa Pudjiyogyanti. 1991. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19* (edisi kelima). Universitas Diponegoro. Semarang.
- Gibson, James. 1997. *Manajemen*. Alih bahasa Zuhad Ichyandin: Ed 9. Erlangga. Jakarta
- Mathis Robert L dan Jackson John H. 2002. *Human Resource Management*, Alih Bahasa. Salemba Empat. Jakarta.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Veithzal Rivai. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Rivai, Veithzal, Ahmad Fawzi Mohd. Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Index. Jakarta
- \_\_\_\_\_. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. PT Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta