

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN KEMENTERIAN PERTAHANAN

Retno Susilo dan Rifa Arifati

Fakultas Teknik UPN "Veteran" Jakarta
re7_no@yahoo.co.id

Abstract

This Research purpose to identify the effect of leadership style and compensation, either partially or simultaneously for Performance employee of Research and Development Agency Ministry of Defense (Research and Development Agency Ministry of Defense). It use hypothesis testing ,and regression and correlation for methods of analysis with software Statistical Program for Social Science (SPSS) version 17.0. In this research we use all the personnel of Research and Development Agency Ministry of Defence population, total personnel are 256. Sample in this study is determined based on stratified random sampling method amounted to 72 personnel. Data were collected from questionnaires answered by the respondents (n=72) and were statistically calculated using a Likert scale.

Key words: leadership style, compensation, employee performance, balitbang kemhan

PENDAHULUAN

Manusia merupakan motor penggerak bagi suatu organisasi, maka pengembangan sumber daya manusia perlu dilaksanakan. Pegawai sebagai sumber daya manusia berperan penting terhadap peningkatan kinerja suatu organisasi. Kinerja pegawai juga merupakan faktor yang sangat penting dalam menunjang pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pertahanan (Balitbang Kemhan). Oleh karena itu, perlu dilakukan pembinaan secara terus menerus oleh pimpinan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai.

Setiap organisasi seringkali berhadapan dengan masalah kinerja pegawainya. Setiap pimpinan dalam organisasi akan selalu berupaya agar setiap kegiatan yang dilaksanakan mencapai hasil yang maksimal dan dilakukan secara efektif dan efisiensi. Agar tercapai tingkat efektifitas dan efisiensi yang diinginkan, maka dalam organisasi tersebut harus memiliki sistem kerja yang baik atau memiliki kinerja yang baik. Ada beberapa pendapat mengenai kinerja. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2002), Pengertian kinerja secara umum dapat dikatakan sebagai besarnya kontribusi yang dicapai pegawai terhadap kemajuan dan perkembangan organisasi. Menurut Robbins (2003), kinerja adalah akumulasi hasil akhir semua proses

dan kegiatan kerja organisasi. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya adalah kepemimpinan.

Selain itu, penerimaan kompensasi yang tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh pegawai dapat berakibat pada semangat kerja pegawai tersebut, sehingga kerja pegawai tersebut menjadi malas-malasan, sering tidak masuk kerja, tidak disiplin dan tindakan-tindakan lain yang merugikan perusahaan walaupun pemimpin telah melakukan tugasnya dengan baik. Jika karyawan merasa puas terhadap kompensasi yang diterimanya, dan juga kepemimpinan yang baik maka kinerjanya akan meningkat (Widodo, 2006).

Kompensasi juga merupakan penghargaan yang diberikan karyawan baik langsung maupun tidak langsung, financial maupun non financial yang adil kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga pemberian kompensasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan manapun guna meningkatkan kinerja karyawannya. Adapun bentuk kompensasi di Balitbang sendiri yaitu financial adalah gaji, tunjangan, bonus, dan komisi. Sedangkan untuk kompensasi non-financial diantaranya pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja, fasilitas serta lingkungan kerja yang mendukung, namun pemberian kompensasi financial

yang diberikan dirasakan masih kurang tetapi untuk kompensasi non-financial sudah cukup seperti fasilitas dan sarana prasarana yang mudah dan tersedia sesuai kebutuhan pekerjaan masing-masing. Dalam upaya mereda ataupun mengantisipasi, perusahaan perlu memberikan motivasi sebagai bentuk kompensasi dan memberikan kepuasan terhadap masing-masing pegawai untuk peningkatan kinerja perusahaan.

Dari uraian tersebut di atas, kinerja pegawai saat ini masih bisa ditingkatkan sehingga ke depannya pegawai dituntut untuk menghasilkan kinerjanya yang lebih. Oleh karena itu institusi atau perusahaan harus memikirkan motivasi yang menyebabkan meningkatnya semangat kerja pegawai. Dari uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam rangka menyusun skripsi dengan judul "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai di Balitbang Kemhan". Dengan penelitian ini diharapkan informasi yang dihasilkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam membuat keputusan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai di masa yang akan datang.

TINJAUAN PUSTAKA

Pemimpin merupakan salah satu intisari manajemen, sumber daya pokok dan titik central dari setiap aktivitas yang terjadi dalam perusahaan. Bagaimana dinamika dan dunamikanya seorang pemimpin dalam menjalankan wewenang kepemimpinannya akan sangat menentukan apakah tujuan perusahaan dapat dicapai atau tidak. Pemimpin yang dinamis dan kreatif maka organisasi yang dipimpinnya juga semakin dinamis dan aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan akan semakin banyak.

Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Pelaksanaan kepemimpinannya cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas, dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif. Hal ini semua akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan, dan perilakunya.

Pengertian Pemimpin menurut Prof. Dr. M. H. Matondang, SE.MA (2008) adalah sebagai berikut :

" Pemimpin adalah seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan sesuai yang diinginkan".

Sedangkan pengertian Kepemimpinan yaitu : " suatu proses dalam mempengaruhi orang lain agar mau atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan. Ada juga yang mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadeship*) adalah hubungan interaksi antara pengikut (*follower*) dan pemimpin dalam mencapai tujuan bersama.

Seperti kita ketahui bersama bahwa kompensasi adalah salah satu dari enam fungsi operasioanal MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) yaitu Rekrutmen, Pengembangan, Kompensasi, Integrasi Pemeliharaan dan Pemutusan hubungan.

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnely dalam buku MSDM yang ditulis Sri Budi Cantika Yuli (2005) dijelaskan bahwa : "Istilah kompensasi sendiri diartikan sebagai bentuk return financial, jasa-jasa, yang berujud dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan dengan berorganisasi. Dalam hal ini kompensasi sebagai salah satu bentuk reward yang berkaitan dengan keuangan (ekstrinsik), seperti gaji, status, promosi, benefit dan bonus. Bentuk reward yang lain adalah imbalan intrinsic, seperti pengakuan, pekerjaan yang menarik, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan kesempatan kerja yang lebih menantang". Malayu S.P.Hasibuan (Manajemen Sumber Daya Manusia, 2006) dikatakan bahwa kompensasi adalah "Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang baik langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan".

Berhubung produktivitas pegawai dipengaruhi oleh peran serta pegawai, sedang peran serta pegawai dipengaruhi oleh kompensasi, maka untuk mengetahui pengaruh kompensasi, ada dua hal yang perlu dicermati antara lain tentang azas-azas kompensasi dan jenis kompensasi seperti ulasan berikut ini :

Azas-azas Kompensasi.

Agar dapat merangsang dan memberikan kepuasan kerja maka program kompensasi harus dapat memenuhi dua azas utama yaitu azas adil serta azas layak dan wajar dengan penjelasan sebagai berikut :

Azas Adil, menurut Handoko (Sri Budi Cantika Yuli,2005) adalah sebagai berikut :“Salah satu prinsip yang perlu diperhatikan dalam perancangan dan pelaksanaan sistem kompensasi adalah adanya keadilan baik keadilan eksternal, keadilan internal maupun keadilan individu. Keadilan bukan berarti

bahwa setiap karyawan memperoleh kompensasi yang sama. Asas keadilan yang dimaksud disini adalah bahwa dalam menetapkan kebijakan kompensasi perusahaan perlu mengedepankan persepsi tentang keadilan itu sendiri. Persepsi keadilan tentang kompensasi dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu : (1) ratio kompensasi dengan masukan-masukan (inputs) seseorang yang berupa tenaga, pendidikan, pengalaman, latihan, daya tahan dan sebagainya, dan (2) perbandingan rasio tersebut dengan rasio yang diterima orang lain dengan siapa kontak langsung selalu terjadi”.

Asas Layak dan Wajar menurut Malayu (Sri Budi Cantika Yuli, 2005), sebagai berikut :Yaitu dengan memperhatikan perbandingan antara jumlah gaji tertinggi dan terendah, biaya hidup, dan sebagainya. Dalam hal ini kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative yang ideal. Tolok ukur layak dan wajar adalah sangat relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Dari pengertian diatas dapat ditarik pemahaman bahwa setiap pegawai akan membandingkan kompensasi yang diterimanya dengan kompensasi yang diterima oleh pegawai lainnya dengan tolok ukur besarnya kontribusi berupa tenaga, pikiran, waktu dan besarnya tanggung jawab yang dikontribusikan kepada organisasi, dan apabila dirasa tidak adil maka akan ada reaksi negatif seperti unjuk rasa, dll.

Jenis Kompensasi

Dalam sistem kompensasi dikenal ada dua jenis kompensasi, yaitu kompensasi langsung (direct compensation), yaitu kompensasi yang dikaitkan langsung dengan prestasi dan hasil kerja para pegawai dan kompensasi tidak langsung (indirect compensation) adalah pemberian kompensasi yang tidak dikaitkan langsung dengan prestasi dan hasil kerja pegawai, disebut juga sebagai kompensasi pelengkap karena mempunyai fungsi melengkapi kompensasi yang diterima para pegawai melalui upah dan gaji. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Soekijo Notoatmojo (2003) ada empat kategori dalam pemberian kompensasi pelengkap, yakni :

Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*Time of Benefit*). *Time of benefit* dimaksudkan karyawan akan tetap memperoleh

kompensasi atau pembayaran, walaupun dalam periode tertentu mereka tidak bekerja. *Time of benefit* ini mencakup :

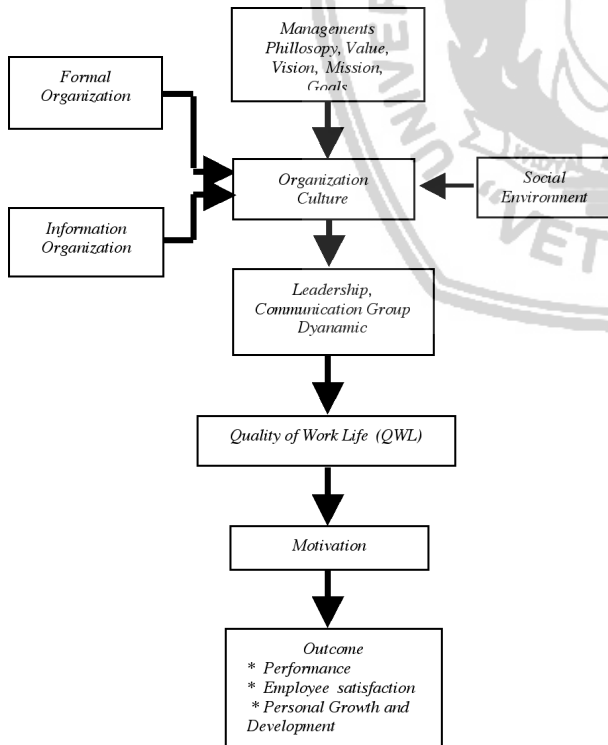
- (1) Istilah periode makan, dan periode waktu ganti pakaian, tetap memperoleh kompensasi dengan tidak memotong gaji/upah mereka.
- (2) Hari-hari sakit sehingga karyawan tidak masuk kerja pun tetap memperoleh kompensasi.
- (3) Liburan dan cuti di mana karyawan tidak bekerja, tetap menerima kompensasi.
- (4) Alasan-alasan lain di mana karyawan tidak masuk kerja karena alasan lain, misalnya : ada musibah dalam keluarganya, keperluan-keperluan keluarga yang tidak dapat ditinggalkan, masih tetap memperoleh kompensasi.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan (Robert L. Mathis dan John H. Jackson, 2002). Kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak kontribusi karyawan kepada organisasi termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Pengertian kinerja secara umum dapat dikatakan sebagai besarnya kontribusi yang dicapai pegawai terhadap kemajuan dan perkembangan organisasi. Kinerja dalam organisasi merupakan tanggung jawab utama seorang pimpinan, dimana pimpinan membantu pegawainya agar berprestasi lebih baik. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu pegawai apa yang diharapkan manajemen untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian harus mengenali prestasi serta membuat rencana untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Suyadi Prawirosentono (1999) dalam bukunya Kebijakan Kinerja Karyawan : Kiat Membangun Organisasi Menjelang Perdagangan Bebas Dunia mengemukakan bahwa “Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat diciptakan oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan perusahaan yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Terdapat hubungan erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja organisasi (*corporate performance*). Dengan kata lain bila kinerja pegawai baik, maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Kinerja seseorang akan baik bila dia mempunyai keahlian (skill) yang

tinggi, bersedia karena diberi gaji atau upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (expectation) masa depan yang lebih baik. Sementara menurut Bernadin dan Russel dalam Sianipar (2000) bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode tertentu. Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiyani, 2003). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu : 1) faktor kemampuan (ability), 2) faktor motivasi (motivation). Selanjutnya Nestrom dan Davis dalam Suprihanto (2003) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang jelas antar kinerja (performance), kemampuan (ability) dan motivasi (motivation) Bahwa peran yang dimainkan oleh perilaku organisasi sangatlah penting. Peran tersebut pada dasarnya terdiri dari dua faktor yaitu : 1) Kemampuan, yang merupakan hasil interaksi dari pengetahuan dan keterampilan. 2) Motivasi, yang merupakan hasil interaksi dari sikap dan keadaan kerja. Interaksi antara kemampuan dan motivasi merupakan potensi seseorang untuk berbuat dan potensi seseorang yang berintegrasi dengan sumber daya merupakan kinerja (Gambar 2.1).



Gambar 2.1 Kedudukan Kinerja Dalam Sistem Perilaku Organisasi

Sumber : Newstrom dan Davis dalam Suprihanto (2003)

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang diciptakan pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi. Atau dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja pegawai yang terukur melalui perbandingan antara output dengan input. Kinerja pegawai juga mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi suatu organisasi dalam penggunaan sumber daya yang dimiliki dengan hasil kerja yang dapat dihasilkan pada satu periode waktu tertentu. Hal tersebut dapat dilihat melalui dimensi kinerja pegawai yaitu hasil kerja dan produktifitas sedangkan indikatornya : mutu kerja, pengembangan pegawai, pengetahuan jabatan, peralatan, efisiensi dan efektivitas, disiplin dan loyalitas, tanggung jawab serta semangat.

METODOLOGI

Metode penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memperoleh gambaran atau deskriptif tentang ciri-ciri variable. Sedangkan penelitian verifikatif adalah penelitian yang bertujuan untuk menguji kebenaran dari suatu hipotesis yang dilakukan melalui pengumpulan data di lapangan (Uma Sekaran, 2000 dan Zikmund, 2003). Dimana dalam penelitian ini yang ingin diperoleh adalah gambaran atau deskriptif tentang pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan kinerja pegawai.

Mengingat kedua jenis penelitian ini yaitu deskriptif dan verifikatif, dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode descriptive survey. Dimana dalam penelitian ini akan dilakukan penggambaran karakteristik dan penggalan yang lebih mendalam atau pengeksploitasian data atau informasi yang berhubungan dengan objek penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui pembagian kuesioner dan menguji validitas dari daftar pertanyaan dengan taraf signifikansi 5% menggunakan rumus koefisien korelasi product moment.

Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini untuk dapat menganalisis ditentukan terlebih dahulu variabel-variabel yang diperlukan yaitu :

- Y : Kinerja Pegawai (Variabel Terikat)
 - X1 : Gaya Kepemimpinan (Variabel Bebas)
 - X2 : Kompensasi (Variabel Bebas)
- 2) Pembobotan

Pengolahan data dilakukan dengan mengolah setiap jawaban pernyataan dari responden mengenai Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner (angket) yang disusun dalam bentuk kalimat pernyataan-pernyataan berupa kalimat positif yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, kompensasi dan kinerja.

Seluruh data yang dikumpulkan selanjutnya dikelompokkan, ditabulasi dan dibuat perhitungan. Pembobotan dengan menggunakan Skala Likert untuk setiap jawaban responden pada masing-masing variabel yang diteliti.

Definisi Konseptual

Definisi konseptual dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Gaya Kepemimpinan adalah seni atau pola sikap dan kemampuan seorang pemimpin untuk mendorong, mempengaruhi dan menggerakkan orang lain (bawahan/pegawainya) untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi.
- Kompensasi adalah hak yang harus diterima pegawai atas keterlibatan mereka dalam proses kerja dengan perusahaan baik berbentuk barang ataupun jasa (pelayanan).
- Kinerja Pegawai adalah hasil kerja yang diciptakan pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi. Atau dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja pegawai yang terukur melalui perbandingan antara output dengan input.

Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjabaran akan definisi variabel dan indikator pada penelitian ini. Selanjutnya definisi operasional menggambarkan pula pengukuran atas variabel dan indikator yang dikembangkan pada penelitian ini.

- Gaya Kepemimpinan adalah skor penilaian yang diukur dari tiga dimensi yaitu dimensi otoriter dengan indikator ; sentralisasi wewenang, produktivitas kerja, dan manajemen. Dimensi partisipatif dengan indikator ; memotivasi, hubungan dan penghargaan. Dimensi delegatif dengan indikator ; pendelegasian wewenang, tanggung jawab, kemampuan dan beban kerja.
- Kompensasi adalah skor penilaian yang diukur dari tiga dimensi yaitu dimensi pendapatan dengan indikator ; gaji dan insentif. Dimensi

adil dan layak dengan indikator ; kontribusi. Sedangkan dimensi kepuasan kerja dengan indikator ; promosi dan sarana.

- Kinerja Pegawai adalah skor penilaian yang diukur dari dua dimensi yaitu hasil kerja dengan indikator ; mutu kerja, pengembangan pegawai, pengetahuan jabatan, dan peralatan. Dan dimensi produktivitas dengan indikator ; efisiensi dan efektivitas, disiplin dan loyalitas, serta semangat.

Metode Penentuan Populasi Populasi Penelitian

Dalam penelitian ini, yang menjadi populasi adalah pegawai Balitbang Kemhan dengan jumlah 256 orang dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 3.3. Jumlah Populasi

TNI		
NO	GOLONGAN/PANGKAT	POPULASI
1.	PATI	5
2.	PAMEN	46
3.	PAMA	4
4.	BINTARA	15
TNI		
NO	GOLONGAN/PANGKAT	POPULASI
1.	Golongan IV	16
2.	Golongan III	128
3.	Golongan II	42
	TOTAL	256

Sumber : Data Personel Balitbang Kemhan TA. 2013

Sampel Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan error atau nilai kritis (batas ketelitian) yang diinginkan sebanyak 10% karena tidak mungkin penelitian sempurna 100% sehingga besarnya sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = 71,91 = 72 \text{ sampel}$$

Proporsinya adalah sebagai berikut :

Tabel 3.4 Proporsi besar sampel

TNI			
NO	GOLONGAN/PANGKAT	POPULASI	SAMPEL
1.	BINTARA	15	4
2.	PAMA	4	1
3.	PAMEN	46	13
4.	PATI	5	1
TNI			
NO	GOLONGAN/PANGKAT	POPULASI	SAMPEL
1.	Golongan IV	16	5
2.	Golongan III	128	36
3.	Golongan II	42	12
	TOTAL	256	72

Prosedur Pengumpulan Data

Sesuai dengan fokus penelitian, maka yang disajikan sampel dan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1) Data Primer

Data yang diperoleh dari jawaban responden terhadap angket yang disebarkan kepada sampel yaitu pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan.

2) Data Sekunder

Data yang didapat dari penelitian perpustakaan (library research), dengan cara membaca, meneliti, mencari, menentukan dan mempelajari teori yang ada hubungannya dengan pembahasan skripsi melalui buku-buku yang menunjang dengan masalah yang akan diteliti sehingga data yang ada akan saling melengkapi.

3) Instrumen Penelitian

a) Uji Validitas

Menguji instrumen penelitian dengan membagikan instrumen penelitian terhadap 30 (tiga puluh) responden dan mengkorelasikan skor setiap item dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor item. Item yang mempunyai korelasi positif di atas nilai r tabel maka item tersebut valid.

b) Uji Reliabilitas

Setelah uji validitas selanjutnya uji reliabilitas. Variabel dikatakan reliabel apabila nilai hitung r Alpha Cronbach $> 0,6$.

Regresi Berganda

Distribusi t Pada Model Regresi Berganda Langkah-langkah/ urutan menguji hipotesa dengan distribusi t .

a) Merumuskan hipotesa

$H_0 : \beta_i = 0$, artinya variabel gaya kepemimpinan atau kompensasi bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

$H_a : \beta_i \neq 0$, artinya variabel gaya kepemimpinan atau kompensasi merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

b) Menentukan taraf nyata/ level of significance = α

Taraf nyata/ derajat keyakinan yang digunakan sebesar $\alpha = 5\%$

c) Menentukan daerah keputusan

d) Menentukan uji statistik (Rule of the test)

e) Mengambil keputusan

2) Distribusi F Pada Model Regresi Berganda Langkah-langkah/ urutan menguji hipotesa dengan distribusi F.

a) Merumuskan hipotesa

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$, berarti secara bersama-sama tidak ada pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap variabel kinerja pegawai.

$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$, berarti secara bersama-sama ada pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap variabel kinerja pegawai.

b) Menentukan taraf nyata/level of significance = α

Taraf nyata/ derajat keyakinan yang digunakan sebesar $\alpha = 5\%$

c) Menentukan daerah keputusan

d) Mengambil keputusan

e. Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui berapa besar kontribusi/ sumbangan variabel gaya kepemimpinan (X^1) dan kompensasi (X^2) terhadap Variabel kinerja pegawai (Y), dengan menghitung Koefisien Determinasi (r^2) yang merupakan pangkat dua dari koefisien korelasi.

Pada penelitian ini seluruh pengolahan data dan analisis dilakukan dengan menggunakan peranti lunak software SPSS (Statistical Program for Social Science) Ver. 17.

PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas Untuk 30 Orang Sampel Penelitian menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X^1) dari 20 item pertanyaan variabel Gaya Kepemimpinan yang disiapkan seluruhnya valid karena r hitung $> r$ tabel (0,374). Setelah seluruh item pertanyaan variabel Gaya Kepemimpinan (X^1) dipastikan valid, baru dilakukan uji reliabilitas dengan membandingkan nilai koefisien r terhadap koefisien alpha cronbach (0,600). Diperoleh hasil bahwa nilai r sebesar 0,945 $> 0,600$. Dari hasil uji tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan variabel Gaya Kepemimpinan reliabel.

Uji Validitas dan Reliabilitas Untuk 30 Orang Sampel Penelitian variabel Kompensasi (X^2) menunjukkan bahwa dari 20 item pertanyaan yang disiapkan seluruhnya valid karena r hitung $> r$ tabel (0,374). Uji reliabilitas dengan membandingkan nilai koefisien r terhadap koefisien alpha cronbach (0,600) diperoleh hasil bahwa nilai r sebesar 0,950 $> 0,600$. Dari hasil uji tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan variabel Kompensasi reliabel.

Uji Validitas dan Reliabilitas Untuk 30 Orang Sampel Penelitian menunjukkan bahwa variabel Kinerja pegawai (Y) dari 20 item pertanyaan variabel Kinerja pegawai yang disiapkan seluruhnya

valid karena r hitung $>$ r tabel (0,374). Setelah seluruh item pertanyaan dipastikan valid, baru dilakukan uji reliabilitas dengan membanding nilai koefisien α terhadap koefisien α cronbach (0,600). Diperoleh hasil bahwa nilai α sebesar 0,958 $>$ 0,600. Dari hasil uji tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh butir pernyataan reliabel.

Nilai koefisien regresi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Kompensasi (X2) secara simultan / bersama-sama Terhadap Variabel Kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Model	Unstandarzed Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	Std. E	Beta		
1. (Constant)	4.198	2.437		1.722	.089
GAYA KEPEMIM PINAN	.343	.039	.466	8.765	.000
KOMPE NSASI	.515	.048	.567	10.671	.000

a. Dependent Variable: KINERJA

Model persamaan regresi linear berganda berdasarkan tabel di atas adalah :

$$Y = 4,198 + 0,343 X_1 + 0,515 X_2$$

Dari fungsi regresi tersebut, semua variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan (X1) dan Kompensasi (X2) diprediksi dapat meningkatkan dan mempengaruhi secara positif terhadap Kinerja Pegawai (Y). Diketahui bahwa Kompensasi (X2) yang paling dominan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y), sehingga; jika variabel Kompensasi (X2) ditingkatkan, maka Kinerja Pegawai (Y) akan meningkat dengan koefisien regresi sebesar 0,515, dengan asumsi variabel bebas lainnya yaitu Gaya Kepemimpinan (X1) dan tidak berubah.

Dari hasil perhitungan komputer diperoleh Nilai Tolerance dan Nilai VIF untuk masing-masing tahapan penelitian, adalah sebagai berikut ini :

Model	Coefficientsa	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
GAYA KEPEMIM PINAN	.545	1.835
KOMPENSASI	.545	1.835

a. Dependent Variable: KINERJA

Multikolinieritas terjadi jika nilai VIF lebih besar dari 10, terlihat pada tabel diatas bahwa variabel

Gaya Kepemimpinan (X1) dan Kompensasi (X2) mempunyai nilai VIF sebesar 1,835 dan 1,835 lebih kecil dari 10 sehingga dapat disimpulkan pada model regresi tidak terdapat problem multikolinieritas.

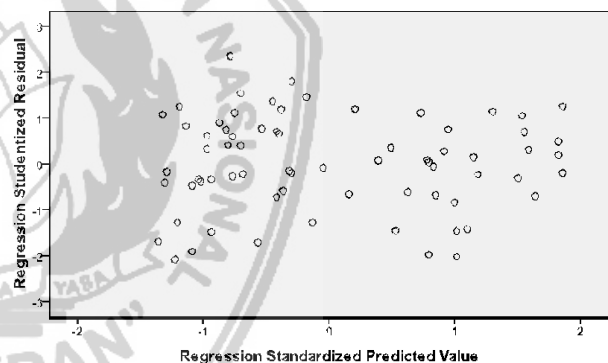
Model	R	R Square	Adjusted R. Square	Std error	Durbin Watson
1.	.945	.894	.891	3.56156	1.742

a. Predictors: (Constant), KOMPENSASI, GAYA KEPEMIMPINAN
b. Dependent Variable: KINERJA

Angka Durbin-Watson sebesar 1,742, diantara -2 dan 2. Hal ini berarti pada model regresi tidak terdapat masalah autokorelasi.

Dari hasil pengolahan data seperti yang terlihat dari grafik scatterplot diagram di bawah ini terlihat bahwa sebaran data berpencar di sekitar 0 (nol) pada sumbu Y baik diatas maupun dibawah. Hal ini menunjukkan uji terhadap variabel Gaya Kepemimpinan (X1) dan Kompensasi (X2) bebas heteroskedasitas.

Scatterplot
Dependent Variable : Kinerja



Untuk menguji normalitas data menggunakan hasil uji Shapiro-Wilks atau Multifaction Kolmogorov-Smirnov. Jika $K-S <$ nilai tabel berarti data normal dan jika $K-S >$ nilai tabel berarti data tidak normal. dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

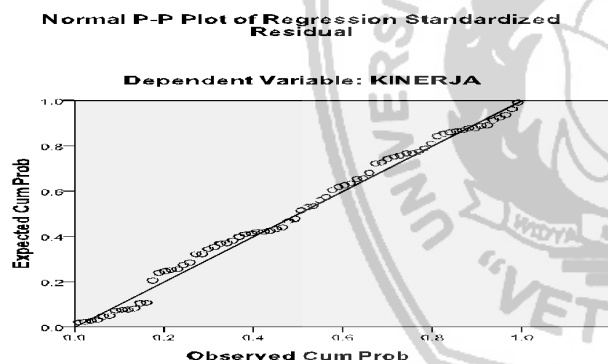
Model	R	KINERJA	GAYAKEPEMIM PINAN	KOMPEN ENSASI
N		72	72	72
Normal Paramaters	Mean Std. Deviation	60.7639 10.78012	65.0139 14.63499	66.5694 11.86761

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. E	Beta		
1. (Constant)	4.198	2.437		1.722	.089
GAYA					.000
KEPEMIM	.343	.039	.466	8.765	.000
PINAN					
KOMPE	.515	.048	.567	10.671	
NSASI					

Untuk menguji normalitas data menggunakan hasil uji Shapiro-Wilks atau Multifaction Kolmogorov-Smirnov. Jika K-S < nilai tabel berarti data normal dan jika K-S > nilai tabel berarti data tidak normal. dapat dilihat dalam tabel berikut ini

Asumsi kenormalan nilai residual perlu diuji untuk membuktikan apakah nilai residual berada di sekitar nilai nol. Hasil uji dengan Kolmogrov-Smirnov memang terbukti bahwa nilai residual mengikuti sebaran normal karena masing-masing nilai Asymp. sig (2-tailed) > 0,05, atau dengan menggunakan Normal PP-Plot dengan pernyataan bahwa apabila titik regresi berada di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal artinya sudah memenuhi asumsi normalitas.



Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai t hitung untuk variabel gaya kepemimpinan t hitung sebesar 8,765 > t tabel (1,994), dengan signifikansi 0,000 maka Ha diterima, artinya variabel gaya kepemimpinan apabila dilakukan secara simultan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai terbukti. Sedangkan kompensasi, t hitung sebesar 10,671 > t tabel (1,994) dengan signifikansi 0,000 maka Ha diterima, artinya variabel kompensasi apabila dilakukan secara simultan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai terbukti.

Dari tabel diatas bahwa persamaan regresi yang bisa dibentuk dari pengaruh antara gaya kepemimpinan dan kompensasi secara simultan terhadap kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

$$_ = 4,198 + 0,343 X1 + 0,515 X2$$

_ = Kinerja Pegawai

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Kompensasi

Angka konstanta 4,198 menyatakan apabila tidak ada perubahan/tetap konstan dari variabel X1 dan X2 secara bersama-sama maka nilai Y mempunyai nilai sebesar 4,198 dan angka koefisien regresi 0,343 menjelaskan bahwa setiap penambahan satu nilai variabel X1, akan meningkatkan Kinerja sebesar 0,343 kali dengan asumsi variabel X2 tetap, sedangkan angka koefisien regresi 0,515 menjelaskan bahwa setiap penambahan satu nilai variabel X2 akan meningkatkan kinerja sebesar 0,515 kali dengan asumsi variabel X1 tetap. Jadi sesuai apa yang dihipotesiskan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel Gaya kepemimpinan dan Kompensasi secara bersama-sama terhadap variabel Kinerja Pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pertahanan.

Correlation

		KINERJA	GAYA KEPEMIPINAN	KOM PEN SASI
Pearson Correlation	KINERJA	1.000	.848	.881
	GAYA KEPEMIMPINAN	.848	1.000	.675
	KOMPENSASI	.881	.675	1.000
Sig. (1-tailed)	KINERJA	.	.000	.000
	GAYA	.000	.	.000
	KEPEMIMPINAN KOMPENSASI	.000	.000	.
N	KINERJA	72	72	72
	GAYA	72	72	72
	KEPEMIMPINAN KOMPENSASI	72	72	72

Untuk membuktikan pengaruh variabel Gaya kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja pegawai, maka digunakan Uji-F pada *level of significant* (_) = 0,05. Menurut tabel di atas diketahui besar Fhitung = 290,734, lebih besar dari Ftabel = 2,737, karena Fhitung > Ftabel maka Ho ditolak. Sedangkan uji F yang dilakukan dengan melihat nilai probabilitas signifikansinya menghasilkan nilai probabilitas = 0,000 < _ = 0,05 maka Ha diterima atau Ho ditolak, yang berarti variabel Gaya kepemimpinan dan Kompensasi berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja pegawai Badan Penelitian dan

Pengembangan Kementerian Pertahanan.

Koefisien korelasi dari ketiga variabel bebas yaitu Gaya kepemimpinan (X^1) dan Kompensasi (X^2) dengan variabel Kinerja Pegawai (Y) dapat dilihat sebagai berikut :

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R. Square	Std. Error of the Estimate
1.	.945	.894	.891	3.56156

Dari tabel diatas dapat dilihat hasil dari hubungan dan pengaruh antar variabel yang rinciannya adalah sebagai berikut :

Angka koefisien korelasi (r) dari hubungan antar variabel Gaya Kepemimpinan (X^1) adalah 0,848, apabila dikonfirmasi dengan tabel pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi berada pada posisi kuat.

Angka koefisien korelasi dari hubungan antar variabel Kompensasi (X^2) adalah 0,881, apabila dikonfirmasi dengan tabel pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi berada pada posisi kuat.

Angka koefisien korelasi antar variabel Gaya Kepemimpinan (X^1) dan Kompensasi (X^2) secara bersama sama adalah 0,945, apabila dikonfirmasi dengan tabel pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi berada pada posisi sangat kuat.

No.	Pengaruh Antar Variabel	R	
		R	R ²
1.	Gaya Kepemimpinan	0,8480,	7191
2.	Kompensasi	0,881	0,7762

Koefisien determinasi dari ketiga variabel bebas yaitu Gaya Kepemimpinan (X^1) dan Kompensasi (X^2) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y) dapat dilihat sebagai berikut :

Angka koefisien determinasi (R square) dari pengaruh antar variabel Gaya Kepemimpinan (X^1) adalah 0,7191, artinya 71,91% variasi dari Kinerja Pegawai dijelaskan oleh variabel Gaya Kepemimpinan, sedangkan sisanya 100% - 71,91% = 28,09% dijelaskan oleh sebab-sebab lain.

Angka koefisien determinasi (R square) dari pengaruh antar variabel Kompensasi (X^2) adalah 0,7762, artinya 77,62% variasi dari Kinerja Pegawai dijelaskan oleh variabel Kompensasi, sedangkan sisanya 100% - 77,62% = 22,38% dijelaskan

oleh sebab-sebab lain.

HASIL PENELITIAN

Pada bagian ini akan dibahas analisis terhadap hasil penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Pembahasan dilakukan berdasarkan pada temuan empiris maupun teori dan penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian yang dilakukan. Salah satu tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai. Apabila dilihat dari persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 4,198 + 0,343 X^1 + 0,515 X^2$$

Besarnya nilai estimasi sebesar 0,515 menunjukkan besarnya perubahan Kinerja Pegawai yang paling dominan disebabkan oleh perubahan variabel Kompensasi (X^2) dengan asumsi variabel yang lain konstan. Untuk mempermudah pembahasan atas analisis yang dilakukan, akan dijelaskan pengaruh dari masing-masing variabel bebas yang meliputi Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil pengujian pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai secara statistik menunjukkan hasil yang signifikan. Hal itu ditunjukkan oleh nilai F hitung sebesar 290,734 pada $df = 69$ dengan nilai F tabel adalah 2,737. Besarnya nilai F hitung > F tabel mengindikasikan bahwa pengaruhnya signifikan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil pengujian pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai secara statistik menunjukkan hasil yang signifikan. Hal itu ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 8.765 pada $df = 71$ dengan nilai t tabel adalah 2,734. Besarnya nilai t hitung > t tabel mengindikasikan bahwa pengaruhnya signifikan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil pengujian pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai secara statistik menunjukkan hasil yang signifikan. Hal itu

ditunjukkan oleh nilai t hitung sebesar 10.671 pada $df = 71$ dengan nilai t tabel adalah 2,734. Besarnya nilai t hitung $>$ t tabel mengindikasikan bahwa pengaruhnya signifikan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa pengaruh Kompensasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

• Variabel Kompensasi (X2) : karena t hitung $>$ t tabel ($10.671 > 2,734$) maka dapat dikatakan bahwa variabel Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Pegawai.

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa pengaruh Kompensasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Jika dikaitkan dengan seberapa besar kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat, terlihat secara parsial yang paling dominan mempengaruhi yaitu variabel Kompensasi sebesar 77,62 % dibandingkan dengan variabel lainnya yaitu adalah variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 71,91 % .

SIMPULAN

Dari hasil pengujian hipotesa dan analisa pada bab terdahulu dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Terdapat pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai koefisien determinasi sebesar 71,9 % di Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pertahanan.

Terdapat pengaruh signifikan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai koefisien determinasi sebesar 77,6 % di Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pertahanan.

Terdapat pengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai koefisien determinasi sebesar 89,1% di Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pertahanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, cetakan ketujuh. PT. Bumi Aksara, Jakarta
2006. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. Edisi Revisi, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Iis Yasiroh , 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karawang Selatan* <http://jurnalfeunsika.net>
- M.H. Matondang, 2008. *Kepemimpinan Budaya*

Organisasi dan Manajemen Strategik, Edisi I, Graha Ilmu, Yogyakarta

Notoatmodjo, Soekidjo, 2003, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Rineka Cipta*, Jakarta

Noor, Juliansyah, 2011. *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*, Edisi Pertama, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.

Robbin, Stephens P. 2001. *Organisasi*. Jilid I dan II Alih Bahasa : Hadyana Putjaatmaja. Prehanlindo, Jakarta

Robert L. Mathis, 2002. *Managemen Sumber Daya Pegawai*, Salemba Empat, Jakarta.

Regina Aditya Reza, 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara* <http://eprints.undip.ac.id>

Stonner, James A.F.,1996, *Manajemen*. Edisi II, Prehallindo, jakarta

Sri Budi Cantika Yuli, SE, MM, 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Muhammadiyah Malang.

Suyadi Prawirosentono, 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta.

Siagian, Sondang P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Rineka Cipta, Jakarta

Sugiyono, 2004. *Statistik Untuk Penelitian*, Cetakan Ke-6, Alfabeta, Bandung.

Winardi, 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Divisi Buku Perguruan Tinggi

Widodo, Parwoto, 2006. *Pengaruh Lingkungan Kerja Pada Hubungan Antara Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Salatiga* <http://eprints.ums.ac.id>