

PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAAN DAN KINERJA PEGAWAI PEMERINTAH KABUPATEN SINJAI

Oleh:
H. Abdul Karim & Darmawati
(Dosen STISIP Muhammadiyah Sinjai)

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional, transaksional dan kompensasi terhadap kepuasan, menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional, transaksional dan kompensasi terhadap kinerja, menganalisis pengaruh langsung kepuasan terhadap kinerja, dan menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional, transaksional dan kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan. Penelitian dilaksanakan pada Pemerintah Kabupaten Sinjai dengan sampel sebanyak 200 responden berdasarkan rumus Slovin. Data hasil kuesioner dianalisis menggunakan *Structural Equation Model* menggunakan bantuan AMOS 18.

Hasil penelitian menemukan kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan. Kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada visi, misi, harapan, intelegensi dan perhatian telah diterapkan, namun tidak signifikan memenuhi kepuasan kerja pegawai. Kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan belum mampu mencapai kinerja yang maksimal baik input, proses, output dan outcome. Kepemimpinan transformasional secara tidak langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan belum memenuhi kepuasan dan meningkatkan kinerja pegawai, sehingga memberikan pengaruh yang tidak signifikan secara tidak langsung. Kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompensasi yang diterima pegawai sebagai penghargaan yang memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja sesuai input, proses, output dan outcome.

ABSTRACT

These research aims to analysis the direct effect of transformational leadership, transactional leadership and compensation toward satisfaction, to analysis the direct effect of transformational leadership, transactional leadership and compensation toward performance, to analysis the satisfaction toward performance in direct effect, and to analysis the indirect effect of transformational leadership, transactional leadership and compensation toward performance through satisfaction. The research applied in Regional Government Sinjai Regency with total sample as amount 200 respondent based on Slovin formulation. Data from questioner to analysis with Structural Equation Model used of AMOS 18 computer programs.

The result of research to found the transformational leadership in direct have positive and insignificant affected toward satisfaction. That mean the transformational leadership which oriented on vision, mision, expect, intelegence and attention have applied, unless insignificant to sufficient of satisfaction by employee. The transformational leadership in direct have positive and insignificant toward performance. The transformation leadership which applied cannot achieve of performance in maximal as well as through input, process, output and outcome. The transformational leadership indirect have positive and insignificant toward performance through satisfaction. That mean the transformational leadership cannot sufficient of satisfaction and increasing of performance, so insignificant indirect it. Compensation in direct have positive and significant toward performance. That mean the compensation it by employee as the esteem which get contribution in increasing of performance suitable of input, proses, output and outcome.

Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Compensation, Satisfaction and Performance

A. PENDAHULUAN

UU Republik Indonesia Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, menegaskan bahwa penyelenggaraan otonomi daerah bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat, menciptakan efisiensi, dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia, serta memberdayakan dan menciptakan ruang bagi masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam proses pembangunan. Untuk mewujudkannya, diperlukan daya dukung aparatur pemerintahan yang andal, cakap, dan memiliki kompetensi agar dapat menyelenggarakan berbagai tugas pokok dan fungsi yang dipercayakan kepadanya. Daya dukung ini dapat terwujud bilamana roda pemerintahan dikelola dan dilaksanakan oleh pemimpin yang mampu menjadi inspirator untuk mendorong kemampuan sumber daya aparatur, memberikan motivasi untuk bekerja secara optimal, dan berperilaku kerja yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan daerah, perangkat daerah dalam bentuk suatu organisasi ditandai oleh adanya urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Dengan perubahan terminologi pembagian urusan pemerintahan yang bersifat kongruen, maka implementasi kelembagaan dapat terwadahi oleh fungsi-fungsi pemerintahan pada setiap tingkatan pemerintahan sesuai dengan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007. Implementasi peraturan tersebut pada tingkat Pemerintah Kabupaten Sinjai menyangkut urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya, ditetapkan melalui Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Selatan Nomor 10 Tahun 2009.

Penjabarannya adalah keberadaan organisasi Satuan kerja perangkat Daerah (SKPD), yang memiliki kewenangan tertentu kinerjanya perlu dievaluasi, baik secara organisasi melalui Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) maupun secara individu yang merupakan hasil kerja pegawai dari segi kualitas dan kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan dalam organisasi. Kinerja individu ini akan dicapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja, dan dukungan organisasi.

Semangat kerja pegawai merupakan komponen penting dalam menentukan kemajuan perusahaan atau organisasi, ada beberapa alasan mengapa semangat kerja pegawai perlu mendapat perhatian dari manajemen (Tohardi, 2002: 426) antara lain, semangat kerja yang tinggi, membuat pekerjaan yang ditugaskan kepadanya dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat, dapat mengurangi angka absensi (bolos) karena malas, membuat pegawai merasa betah (senang) bekerja, tiga hal ini akan memperkecil kemungkinan pegawai untuk pindah kerja ke tempat lain.

Salah satu faktor yang berhubungan dengan tinggi rendahnya semangat kerja karyawan adalah pemberian kompensasi (Wiryanto, 2004:11). Handoko (2001:155) menyatakan dalam suatu perusahaan, kompensasi merupakan salah satu bentuk motivasi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Kompensasi yang diterima karyawan diharapkan dapat memenuhi kebutuhan hidup dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Menurut Nurtjahjani (2008) menyatakan semangat kerja karyawan juga dipengaruhi oleh sikap dan gaya kepemimpinan atasan, di mana kepemimpinan yang baik akan menciptakan ling-

kungan kerja yang baik dan akan meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja. Hal ini mengingat peranan pimpinan sangatlah strategis dan menentukan karena dia berfungsi sebagai perencana, pengorganisir, pengambil keputusan sampai pada evaluasi dan tindak lanjut. Keberhasilan instansi dalam mencapai tujuannya tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Dalam suatu instansi, seorang pemimpin bukan semata-mata sebagai obyek dalam pencapaian tujuan, tetapi sekaligus menjadi subyek atau pelaku. Peran penting pemimpin instansi dalam rangka mencapai tujuan instansi antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan bimbingan, pengarahan dan koordinasi yang baik dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya.

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Fenomena kepemimpinan di negara Indonesia juga telah membuktikan bagaimana kepemimpinan telah berpengaruh sangat besar terhadap kehidupan berpolitik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, kepemimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap jalannya instansi dan kelangsungan hidupnya.

Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan instansi harus mampu menyikapi perkembangan zaman ini. Pemimpin yang tidak dapat mengantisipasi dunia yang sedang berubah ini, atau setidaknya tidak memberikan respon, besar kemungkinan akan memasukkan instansinya dalam situasi stagnasi dan akhirnya mengalami keruntuhan.

Kepemimpinan merupakan proses interaksi antara seseorang (pemimpin) dengan sekelompok orang yang menyebabkan orang seorang atau kelompok berbuat yang sesuai dengan kehendak pemimpin (Nawawi, 2003:72). Berdasarkan definisi di atas, maka kepemimpinan adalah perilaku seseorang untuk mempengaruhi kelompok anggotanya untuk mencapai tujuan.

Keberhasilan instansi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak lepas dari peran kepemimpinan, karena kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan berperan sebagai penggerak segala sumber daya manusia dan sumber daya lain yang ada dalam instansi, dan juga sebagai faktor kunci dalam aspek manajerial. Keberadaan pemimpin dalam instansi merupakan hal yang terpenting karena merupakan tulang punggung dan memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan instansi. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menimbulkan motivasi pegawai-nya untuk berprestasi karena sukses dan tidaknya pegawai dalam mengukir prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Pemimpin yang efektif akan dapat menjalankan fungsinya tidak hanya ditunjukkan dari kekuasaan yang dimiliki, tetapi juga ditunjukkan oleh sikap untuk memotivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Kepemimpinan yang efektif akan memotivasi pegawai untuk bertindak mencapai kinerja yang lebih baik.

Kepemimpinan yang efektif dapat menunjang peningkatan kinerja pegawai. Upaya peningkatan kinerja pegawai menuntut peran manajemen

dalam melalui pendekatan kepemimpinan yang efektif. Perubahan yang semakin meningkat selalu menuntut kepemimpinan yang kuat (Kotter, 2003). Pemimpin yang memiliki kemampuan yang kuat dapat mendorong dan mempengaruhi pegawainya untuk melakukan pekerjaan dalam mencapai tujuan instansi sehingga tercapai kepuasan kerja.

Salah satu faktor situasional yang berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan adalah relasi antara pemimpin dan pengikut. Interaksi antar pribadi yang berbeda motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk di dalamnya keterampilan dalam mencapai tujuan bersama. Interaksi ini memiliki dua bentuk, yaitu: kepemimpinan transaksional dan transformasional (Yukl, 1998).

Kepemimpinan transaksional dan transformasional sangat penting dan dibutuhkan dalam organisasi. Organisasi membutuhkan kepemimpinan transaksional yang dapat memberikan arahan, menjelaskan perilaku yang diharapkan, serta memberikan *reward* (imbalan) atau *punishment* (hukuman), yang dimungkinkan dapat berpengaruh pada kinerja pegawai. Sementara itu organisasi juga membutuhkan visi serta dorongan yang dibentuk oleh kepemimpinan transformasional. Esensi nyata dari kepemimpinan transformasional adalah bahwa pemimpin ini menyebabkan pengikut melakukan lebih dari yang diharapkan mereka lakukan, dan pengikut itu mengetahui, serta percaya bahwa pemimpin tidak akan mengambil keuntungan dari mereka. Seseorang yang memiliki kepercayaan yang lebih pada orang lain akan berlaku sesuai dengan apa yang seharusnya, sehingga standar kerja yang diharapkan dapat dicapai.

Konsep kepemimpinan yang berkembang pesat adalah konsep kepemimpinan transaksional

dan transformasional yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 (Locander, 2002). Kedua konsep kepemimpinan tersebut berbasiskan pada gaya, perilaku dan situasi yang meliputi seorang pemimpin (Locander, 2002).

Kepemimpinan transaksional berdasarkan prinsip pertukaran imbalan antara pemimpin dengan bawahan dimana pemimpin mengharapkan imbalan berupa kinerja bawahan yang tinggi sementara bawahan mengharapkan imbalan dan penghargaan secara ekonomis dari pemimpin. Sedangkan kepemimpinan transformasional mendasarkan diri pada prinsip pengembangan bawahan. Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan instansi.

Kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab atau tugas bawahan serta imbalan yang dapat mereka harapkan jika standar yang ditentukan tercapai. Gaya kepemimpinan ini, terbuka dalam hal membagikan informasi dan tanggung jawab kepada bawahan. Meskipun keterbukaan ini merupakan komponen yang penting dalam menjalankan suatu organisasi, namun kepemimpinan ini tidak cukup untuk menerangkan usaha tambahan dan kinerja bawahan, apa yang sebetulnya dapat digali seorang pemimpin dari pegawainya. Oleh karena itu diperlukan konsep lain, sehingga seorang pemimpin mampu menggali usaha atau kinerja tambahan dari bawahannya. Jadi tidak hanya sekedar kesepakatan tugas dan imbalan antara pimpinan dan bawahan.

Kompetensi pegawai merupakan kemampuan seseorang pegawai dalam melaksanakan kewajiban-kewajiban secara bertanggung jawab

dan layak. Kompetensi di definisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya dapat dipertanggungjawabkan secara layak. Guna mencapai kondisi *good governance* baik di tingkat pusat maupun di daerah dibutuhkan sumber daya manusia yang profesional dan bertanggung jawab, sehingga penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan dapat, serta bebas korupsi, kolusi dan nepotisme.

Salah satu fungsi tradisional manajemen sumber daya manusia adalah penentuan kompensasi para pegawainya. Dalam organisasi modern, dengan beraneka rupa program tunjangan kompensasi bahkan lebih sulit dan menantang bagi spesialis sumber daya manusia.

Kompensasi meliputi imbalan financial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para pegawai sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para pegawai sebagai ganti kontribusi mereka kepada instansi. Terminologi kompensasi sering digunakan secara bergantian dengan administrasi gaji dan upah; kendatipun demikian, terminologi kompensasi sesungguhnya merupakan konsep yang lebih luas. Ketika dikelola secara benar, kompensasi membantu organisasi mencapai tujuannya dan memperoleh, memelihara dan mempertahankan tenaga kerja produktif.

Kinerja Sumber Daya Manusia tetap merupakan substansi menarik untuk dikaji melalui berbagai penelitian sejalan dengan dinamika perubahan global. Kinerja Sumber Daya Manusia yang dimaksudkan disini lebih difokuskan pada

kinerja pegawai sebagai Sumber Daya Manusia yang memegang peran penting dalam instansi.

Kepuasan kerja menjadi faktor yang penting untuk diteliti karena kepuasan dapat menjadi faktor yang positif jika dikondisikan secara positif pula baik oleh dirinya sendiri maupun orang lain (pemimpin). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyenangkan atau positif yang merupakan satu penilaian atas pekerjaan atau pengalaman seseorang (Locke dalam Luthans,2001).

Untuk mewujudkan kinerja instansi yang tepat dan bermutu maka diperlukan adanya kepemimpinan yang memadai. Kepemimpinan tersebut harus mampu memotivasi atau memberi semangat kepada para stafnya dengan jalan memberikan inspirasi atau mengilhami kreativitas mereka dalam bekerja. Kepemimpinan transaksional dan transformasional inilah yang secara akademis cukup diyakini akan mampu menjawab tantangan dalam rangka meningkatkan mutu instansi.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka berikut ini akan dikemukakan rumusan masalah: 1) apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai? 2) apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai? 3) apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai? 4) apakah kepuasan pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai? 5) apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan pegawai? 6) apakah kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan pegawai? dan 7) apakah kompensasi berpenga-

ruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan pegawai?

B. KERANGKA KONSEP

Kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kajian yang mendalam, baik berdasarkan teori maupun kajian empiris hubungan antara kepemimpinan, kemampuan kerja, motivasi, perilaku kerja dan kinerja pegawai. Kerangka konseptual dijabarkan dari perumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya dan penjelasan tiap-tiap variabel dan pola hubungan yang dibentuk oleh variabel tersebut.

Berdasarkan uraian teoritis dan didukung hasil penelitian terdahulu pada bab sebelumnya, maka berikut ini dikemukakan suatu konseptual yang berfungsi sebagai penuntun untuk memudahkan memahami alur berpikir dalam penelitian ini. Diawali dengan pemahaman perilaku kepemimpinan yang didasari pada keyakinan bahwa pemimpin yang hebat merupakan hasil bentukan atau dapat dibentuk, bukan dilahirkan (*leader are made, nor born*). Berakar pada teori *behaviorisme*, teori kepemimpinan ini berfokus pada tindakan pemimpin, bukan pada kualitas mental atau internal (Fatturrahman, 2011).

Dijelaskan pula Pendekatan perilaku ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (*traits*) pemimpin. Alasannya sifat seseorang sukar untuk diidentifikasi. Beberapa ahli berkeyakinan bahwa perilaku dapat dipelajari, hal ini berarti orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Namun demikian, keefektifan perilaku kepemimpinan ini dipengaruhi oleh beberapa

variabel. Jadi perilaku tidak mutlak menentukan keberhasilan suatu kepemimpinan.

Manusia berusaha mempermudah dalam pencapaian tujuannya dengan membentuk suatu hubungan kerjasama dengan individu lain yaitu membentuk kelompok. Organisasi adalah dua atau lebih individu yang saling berinteraksi dan perilaku masing-masing saling mempengaruhi untuk mencapai suatu tujuan. Penempatan manusia sebagai salah satu unsur amat penting dalam organisasi adalah orientasi dasar dari ilmu perilaku pemimpin. Untuk mewujudkan kinerja organisasi yang tepat dan bermutu maka diperlukan adanya kepemimpinan yang memadai. Kepemimpinan tersebut harus mampu memotivasi atau memberi semangat kepada para stafnya dengan jalan memberikan inspirasi atau mengilhami kreativitas mereka dalam bekerja.

Selanjutnya, variabel kepemimpinan yang digunakan pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional menurut Burns (2007) mendefinisikan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang memotivasi bawahan atau pengikut dengan minat pribadinya. Sedangkan kepemimpinan transaksional menurut Metcalfe (2000) pemimpin transaksional harus memiliki informasi yang jelas tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan bawahannya dan harus memberikan balikan yang konstruktif untuk mempertahankan bawahan pada tugasnya. pada hubungan transaksional, pemimpin menjanjikan dan memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berkinerja baik, serta mengancam dan mendisiplinkan bawahannya yang berkinerja buruk.

Untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional maka alat ukurnya yaitu: (1) visi dan misi; (2) mengkomunikasikan harapan tinggi; menggambarkan maksud penting secara sederhana (3) mendorong intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati; (4) memberikan perhatian pribadi, melayani secara pribadi, melatih dan menasehati (Stephen P. Robbin; 2007). Sedangkan variabel kepemimpinan transaksional alat ukurnya dengan memilih indikatornya yaitu: Kontrak Upah (*Contingent reward*) (Djoko Widodo, 2010).

Usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai salah satunya yaitu pemberian kompensasi. Suatu organisasi harus senantiasa memberikan motivasi agar kinerja pegawainya terbina dengan baik. Variabel kompensasi diukur dengan: 1) pembayaran keuangan langsung dalam bentuk gaji, upah, insentif, serta pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan seperti asuransi dan uang liburan; 2) Pengecualian dari Manajemen Aktif (*Active management by exception*); 3) Pengecualian dari Manajemen Pasif (*Passive management by exception*); 4) Melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan (Dessler, 2000).

Dengan adanya kompensasi yang diberikan oleh pimpinan kepada para pegawainya sebagai imbalan atas usaha kerjanya maka tentunya ada nilai kepuasan yang diterima oleh para pegawai itu terhadap besarnya kompensasi yang diperolehnya. Menurut Mangkunegara (2001), kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai atau pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Untuk mengukur kepuasan dari kerja pegawai maka Indikatorkepuasan atau ketidakpuasan kerja pegawai dapat diperlihatkan oleh beberapa aspek diantaranya:

1. Jumlah kehadiran pegawai atau jumlah kemangkiran.
2. Perasaan senang atau tidak senang dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Perasaan adil atau tidak adil dalam menerima imbalan.
4. Suka atau tidak suka dengan jabatan yang dipegangnya.
5. Sikap menolak pekerjaan atau menerima dengan penuh tanggung jawab.
6. Tingkat motivasi para pegawai yang tercermin dalam perilaku pekerjaan.
7. Reaksi positif atau negatif terhadap kebijakan instansi (Mangkunegara, 2001)

Selain landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini, juga terdapat landasan yuridis yang mengacu pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 yang mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai negeri sipil pada satuan organisasi sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja. Sedangkan sasaran kerja pegawai adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil. Selanjutnya, dipertegas pula bahwa kinerja pegawai adalah tingkat capaian kerja atas pelaksanaan kegiatan yang tercermin pada tugas pokok dan fungsi serta rencana kerja pegawai yang menjadi tanggung jawabnya selaku pegawai negeri sipil yang diukur melalui indikator *input*, *proses*, *output*, dan *outcome*.

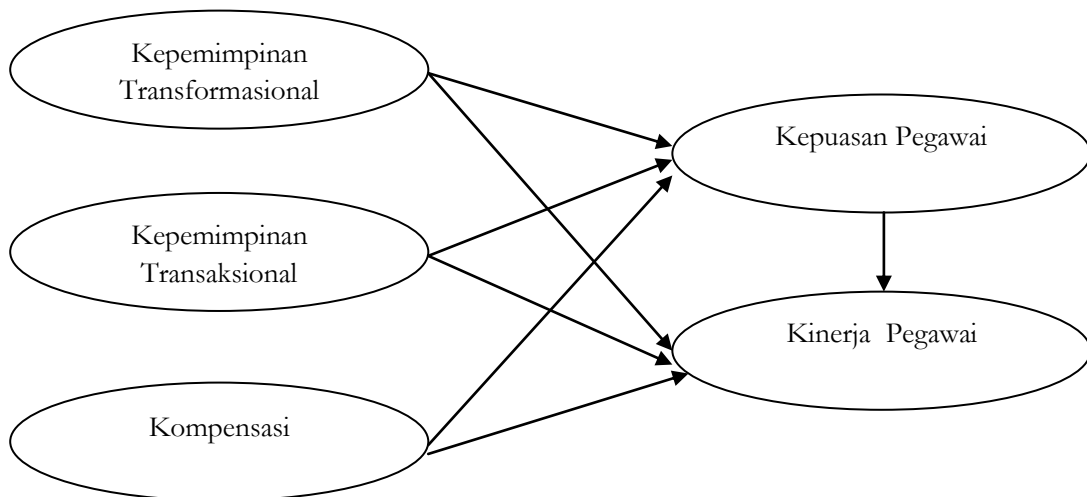
Sehubungan dengan penjelasan di atas, perlu dilakukan sebuah desain mengenai konstruk variabel yang digunakan dalam penelitian baik berupa konstruk variabel bebas, konstruk variabel antara dan konstruk variabel terikat. Konstruk variabel bebas pada penelitian ini adalah perilaku kepemimpinan dan kompensasi serta konstruk variabel antara yaitu kepuasan, sedangkan konstruk variabel terikat yaitu kinerja pegawai.

Adapun pengaruh atau hubungan antar variabel dengan dukungan teori dan hasil penelitian seperti yang telah dibahas pada penelitian terdahulu, juga dapat didukung beberapa penelitian/jurnal (Muhlis, 2012) dalam tugas mata kuliah penunjang disertasi, antara lain yang relevan sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan pegawai.

2. Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan pegawai.
3. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan pegawai
4. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai
5. Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai
6. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.
7. pengaruh kepuasan pegawai terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan teori dan hasil penelitian/ jurnal yang dikemukakan di atas, disusunlah kerangka konseptual penelitian yang terlihat pada gambar berikut ini:



Gambar 1 Model Konseptual Jalinan Fungsional antar Variabel/Konstruk

C. Metode Penelitian

Berdasarkan karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan ke dalam bentuk penelitian kausalitas, yaitu peneliti mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab akibat (*cause effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel yang dikembangkan dalam penelitian terdahulu. Penelitian ini diarahkan untuk menggambarkan adanya hubungan sebab akibat antara beberapa situasi dalam variabel dan atas dasar itu ditariklah sebuah kesimpulan umum. Oleh karena itu, tipe penelitian ini termasuk *expost-facto*, yaitu mengungkapkan fakta yang telah terjadi di lapangan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan dan sekaligus memformulasikan temuan-temuan teori pendukungnya.

Gambaran alami secara deskriptif dari penelitian ini, keaslian konstruk dengan ketersediaan instrumen kuantitatif untuk mengukur konstruk tersebut dianggap sebagai metodologi yang sesuai untuk dilakukan dalam studi ini, tanpa mengabaikan keterbatasan yang ada termasuk akurasi data kross-seksional dari kuesioner dan kemungkinan dangkalnya respons yang diterima dari responden (Kerlinger, 1986 dalam Hisyam, 2010).

Pengambilan sampel yang multi tahap merupakan salah satu teknik terbaik pengambilan sampel pada populasi yang besar penarikan sampel di setiap tahap pengambilan sampel dapat menjustifikasi keterwakilan populasi yang demikian besar dengan sampel yang relative kecil.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan statistika baik secara deskriptif maupun inferensial. Untuk keperluan pengujian hipotesis digunakan Metode Structural Equation Modeling

(SEM). Generalisasi dilakukan terhadap populasi pada model SEM yang dikembangkan dan ditemukan berdasarkan pembahasan hasil penelitian. Penelitian ini akan dilaksanakan di Lingkungan Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Sinjai dengan pertimbangan bahwa data dan informasi yang dibutuhkan mudah diperoleh serta relevan dengan pokok permasalahan yang menjadi objek penelitian.

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi atas dua, yaitu data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan, yaitu observasi, kuesioner, wawancara dan dokumentasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai negeri sipil Pemerintah Kabupaten Sinjai yang meliputi 44 Satuan Kerja Perangkat Daerah dengan jumlah pegawai sebanyak 5.895 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Sampel Acak kelompok tahap ganda (*Multi-Stage Stratified Random Sampling*). Selanjutnya, dalam menentukan besarnya sampel penelitian populasi dengan jumlah pegawai negeri sipil sebanyak 5.895 orang yang terdistribusi dalam masing-masing Satuan Kerja perangkat Daerah (SKPD), akan ditentukan jumlah sampel secara keseluruhan dengan pendekatan Yamahe dalam Ferdinand (2006) menggunakan rumus Slovin. Jadi responden dalam penelitian ini sebanyak 357 orang. Namun saat berlangsungnya penelitian, responden yang mengembalikan kuesioner hanya sebanyak 200 orang responden yang selanjutnya ditetapkan sebagai sampel yang diolah dengan menggunakan analisis SEM.

Untuk mengolah data hasil penelitian ini digunakan dua teknik analisis yaitu pertama

analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau memberikan gambaran atau deskripsi empiris atas data yang dikumpulkan dalam penelitian (Ferdinand, 2006). Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menjelaskan karakteristik responden dengan menyajikan distribusi frekuensi, persentase, dan grafik histogram. Hal ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan karakteristik skor responden penelitian untuk variabel kepemimpinan transformasional dan transaksional, kompensasi, kinerja pegawai dan kepuasan pegawai. Perhitungan dalam analisis statistik deskriptif dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan paket program AMOS 16,0 dan SPSS versi 15,0 (Ghozali, 2008).

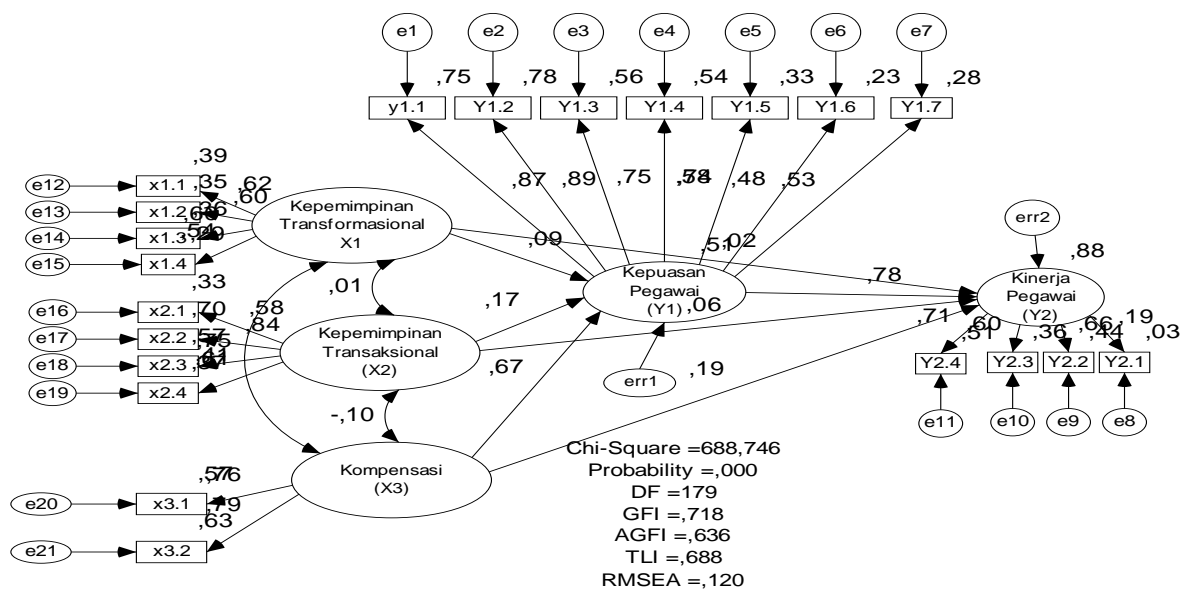
Kedua, analisis inferensial yaitu *Structural Equation Model* (SEM) adalah teknik analisis statistik yang mengkombinasikan beberapa aspek yang terdapat pada analisis faktor konfirmatori untuk mengestimasi beberapa persamaan secara simultan. Model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*) merupakan generasi kedua teknik analisis multivariate yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel

yang kompleks baik *recursive* maupun *nonrecursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model (Ghozali, 2008).

D. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan cara penentuan nilai dalam model, maka variabel pengujian model pertama ini dikelompokkan menjadi variabel eksogen (*exogenous variabel*) dan variabel endogen (*endogenous variabel*). Variabel eksogen adalah variabel yang nilainya ditentukan di luar model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel yang nilainya ditentukan melalui persamaan atau dari model hubungan yang dibentuk. Termasuk dalam kelompok variabel eksogen adalah pengukuran kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional dan kompensasi, sedangkan yang tergolong variabel endogen adalah kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

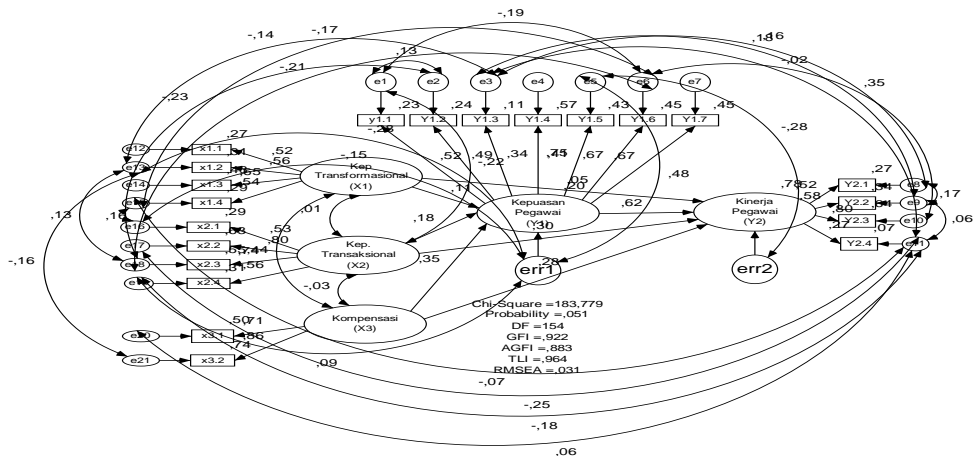
Model dikatakan baik bilamana pengembangan model hipotetik secara teoritis didukung oleh data empirik. Hasil analisis SEM secara lengkap dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2 Pengukuran Model Hubungan variabel

Dari evaluasi model menunjukkan dari delapan kriteria *goodness of fit indices* terlihat nilai chi-squarenya masih besar dan masih terdapat kriteria yang tidak sesuai dengan nilai *cut off* yang ditentukan, sehingga dilakukan modifikasi model

dengan melakukan korelasi antar error indikator sesuai dengan petunjuk dari *modification indices*. Hasil analisis setelah model akhir yang didapatkan adalah sebagai berikut:



Gambar 3 Pengukuran Model Hubungan variable

Hasil uji model disajikan pada gambar 2 di atas dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices* pada tabel 1 berikut dengan disajikan kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data.

Tabel 1. Evaluasi kriteria *Goodness of Fit Indices Overall Model*

Goodness of fit index	Cut-off Value	Hasil Model Tahap Awal	Ket.	Hasil Model Tahap Akhir	Ket.
Chi_Square	Diharapkan kecil	688.746	Baik	183.779	Baik
Probability	≥ 0.05	0.000	Baik	0.051	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	179	Baik	154	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.120	Marginal	0.031	Baik
GFI	≥ 0.90	0.718	Marginal	0.922	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.636	Marginal	0.883	Marginal
TLI	≥ 0.94	0.688	Marginal	0.964	Baik

Sumber: Hair (2006), Arbuckle (1997)

Dari evaluasi model menunjukkan delapan kriteria *goodness of fit indices* telah memenuhi

kriteria *cut off value*, walaupun ada satu yang tidak memenuhi kriteria *cut off value* yaitu AGFI, namun model dapat dikatakan telah sesuai kriteria *goodness of fit indices* untuk di analisis.

Berdasarkan model empirik yang diajukan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan melalui pengujian koefisien jalur pada model persamaan struktural. Tabel 26 merupakan pengujian hipo-tesis dengan melihat nilai *p value*, jika nilai *p value* lebih kecil dari 0.05 maka hubungan antara variabel signifikan. Selain itu juga menjelaskan pengaruh langsung (*direct effect*) artinya terdapat pengaruh yang positif secara langsung antara variabel, pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) artinya terdapat pengaruh yang positif secara tidak langsung antara variabel, dan pengaruh total (*total effect*) yaitu akumulasi dari pengaruh langsung dan tidak langsung. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2

Pengujian Hipotesis Direct Effect, Indirect Effect and Total Effect

HIP	Variabel Independen	Variabel Dependen	Direct Effect			
			Standardize	CR	P-value	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja Pegawai (Y1)	0.109	0.974	0.330	Tidak Signifikan
2	Kepemimpinan Transaksional (X2)	Kepuasan Kerja Pegawai (Y1)	0.180	1.985	0.047	Signifikan
3	Kompensasi (X3)	Kepuasan Kerja Pegawai (Y1)	0.349	3.060	0.002	Signifikan
4	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kinerja Pegawai (Y2)	0.252	2.627	0.000	Signifikan
5	Kepemimpinan Transaksional (X2)	Kinerja Pegawai (Y2)	0.300	3.543	0.000	Signifikan
6	Kompensasi (X3)	Kinerja Pegawai (Y2)	0.278	2.883	0.004	Signifikan
7	Kepuasan Kerja Pegawai (Y1)	Kinerja Pegawai (Y2)	0.622	4.518	0.000	Signifikan

Indirect Effect

Variabel Independen	Variabel Intervening	Variabel Dependen	Standardize	P-value	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepuasan Kerja Pegawai (Y1)	Kinerja Pegawai (Y2)	0.268	0.000	Signifikan
Kepemimpinan Transaksional (X2)	Kepuasan Kerja Pegawai (Y1)	Kinerja Pegawai (Y2)	0.112	0.000	Signifikan
Kompensasi (X3)	Kepuasan Kerja Pegawai (Y1)	Kinerja Pegawai (Y2)	0.217	0.004	Signifikan

Sumber: Lampiran SEM

Dari keseluruhan model ada tiga jalur memberikan pengaruh yang signifikan. Adapun interpretasi dari Tabel 17 untuk *direct effect* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja dengan $p = 0.330 > 0.05$ dan nilai pengaruh langsung sebesar 0.109.
2. Kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan $p = 0.047 < 0.05$ dan nilai pengaruh langsung sebesar 0.180.
3. Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan $p = 0.002 < 0.05$ dan nilai pengaruh langsung sebesar 0.349.
4. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan $p = 0.000 > 0.05$ dan nilai pengaruh langsung sebesar 0.252.
5. Kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan $p = 0.000 < 0.05$ dan nilai pengaruh langsung sebesar 0.300.

6. Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan $p = 0.004 < 0.05$ dan nilai pengaruh langsung sebesar 0.278.
7. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan $p = 0.000 < 0.05$ dan nilai pengaruh langsung sebesar 0.622.

Untuk *indirect effect* sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan nilai untuk pengaruh tidak langsung sebesar 0.268 dengan $p = 0.000 < 0.05$.
2. Kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan nilai untuk pengaruh tidak langsung sebesar 0.112 dengan $p = 0.000 < 0.05$.
3. Kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dengan nilai untuk pengaruh tidak langsung sebesar 0.217 dengan $p = 0.004 < 0.05$.

Temuan penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan. Kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada visi, misi, harapan, intelegensi dan perhatian telah diterapkan, namun tidak signifikan memenuhi kepuasan kerja pegawai
2. Kepemimpinan transformasional secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan mampu mencapai kinerja yang

maksimal baik input, proses, output dan outcome.

3. Kepemimpinan transformasional secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan sudah memenuhi kepuasan dan meningkatkan kinerja pegawai, sehingga memberikan pengaruh yang signifikan secara tidak langsung.
4. Kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompensasi yang diterima pegawai sebagai penghargaan yang memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja sesuai input, proses, output dan outcome.

E. PENUTUP

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan, disimpulkan sebagai berikut: 1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan. Kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada visi, misi, harapan, intelegensi dan perhatian telah diterapkan, namun tidak signifikan memenuhi kepuasan kerja pegawai; 2) kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan. Kepemimpinan transaksional berdasarkan kontrak upah, pengecualian dari manajemen aktif dan pasif serta melepaskan tanggungjawab mampu memenuhi kepuasan kerja pegawai; 3) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan. Kompensasi berupa pembayaran keuangan langsung dan tidak langsung telah diberikan dan memberikan kepuasan bagi pegawai; 4) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan

transformasional yang diterapkan sudah mampu mencapai kinerja yang maksimal baik input, proses, output dan outcome; 5) kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan transaksional yang diterapkan memberikan kontribusi dalam pelaksanaan kegiatan yang berjalan lancar, proses kegiatan yang lancar, kegiatan yang terlaksana sesuai rencana dan pencapaian hasil kerja; 6) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kompensasi yang diterima pegawai sebagai penghargaan yang memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja sesuai input, proses, output dan outcome; 7) kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan atas tingkat kehadiran pegawai, keadilan dalam menerima imbalan, kesesuaian jabatan yang dimiliki, senang dengan pekerjaan yang ditekuni, termotivasi untuk bekerja, dan menunjukkan reaksi positif atas kebijakan instansi memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai; 8) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan telah memenuhi kepuasan dan meningkatkan kinerja pegawai, sehingga memberikan pengaruh yang signifikan secara tidak langsung; 9) kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan. Kepemimpinan transaksional yang diterapkan telah memenuhi kepuasan dan meningkatkan kinerja pegawai, sehingga memberikan pengaruh yang signifikan secara tidak langsung; dan 10) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan. Kompensasi yang diterima telah memenuhi

kepuasan dan meningkatkan kinerja pegawai, sehingga memberikan pengaruh yang signifikan secara tidak langsung.

Berdasarkan kesimpulan yang dikemukakan di atas, disarankan: 1) menanamkan sikap transformasional dalam menjalankan kepemimpinan, agar setiap bawahan merasa termotivasi untuk bekerja dan puas dengan hasil kerja yang dicapai; 2) menunjukkan sikap kepemimpinan yang transaksional agar setiap pegawai memiliki kesadaran atas tugas dan fungsinya, sehingga puas dengan pekerjaan yang ditekuni; 3) meningkatkan pemberian kompensasi dengan tidak melihat berdasarkan golongan dan masa kerja, tetapi berdasarkan prestasi yang dicapai dalam bekerja guna mewujudkan kepuasan kerja pegawai; 4) memotivasi kepada setiap pegawai untuk taat pada aturan instansi sebagai bentuk transformasi sikap, kepercayaan dan nilai-nilai, sehingga pegawai terdorong untuk mencapai kinerja yang maksimal; 5) setiap pemimpin harus menunjukkan sikap yang demokratis, tidak memaksakan kehendaknya kepada pegawai, sehingga setiap pegawai dapat menyelesaikan tupoksinya dan mencapai peningkatan kinerja; 6) meningkatkan pemberian kompensasi sesuai kelayakan yang dimiliki pegawai, sehingga pegawai terdorong untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kewajiban yang dengan sendirinya akan meningkatkan kinerjanya; 7) mempertahankan kepuasan yang dirasakan pegawai dengan terus memberikan dorongan kepada pegawai untuk bekerja sesuai dengan tupoksi dan bidang tugas yang ditekuni, sehingga memberikan kontribusi terhadap kinerja; 8) terus menanamkan sikap untuk tetap menjalankan kepemimpinan yang transformasional, agar setiap bawahan merasa

termotivasi untuk bekerja dan puas dengan hasil kerja yang dicapai; 9) menerapkan sikap kepemimpinan yang transaksional, sehingga setiap pegawai memiliki kesadaran atas tugas dan fungsinya, sehingga puas dengan pekerjaan yang ditekuni dan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya; dan 10) meningkatkan pemberian kompensasi sesuai golongan dan masa kerja, untuk mewujudkan kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja pegawai.

F. DAFTAR PUSTAKA

- Burns, T., 2007. *Lecture Notes Dermatologi*. Jakarta: Penerbit. Erlangga.
- Dessler, G, 2000. *Human Resources Management*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
- Faturrahman, 2011. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Yogyakarta, Universitas Gajahmada.
- Handoko, T. Hani, 2001, *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Kotter, 2003. *Manajemen ... Panduan Riset Perilaku Konsumen*, Jakarta: PT Pustaka Gramedia. Utama. Yukl, 1998
- Locander. 2002, "Leader Behaviour Impact on Staff Nurse Empowerment, Job Tension and Work Effectiveness", *Journal of Nursing Administration*, No. 5, p.28-39.
- Luthans. 2001. *The human organization: Its management and value*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2001. *Perilaku dan Prestasi kerja Organisasi*. PT. Refika Aditama – Bandung
- Metcalf dan Eddy, 2000. *Waste Water Engineering*. Mc Graw Hill International Edition Civil Engineering Series. New York.
- Muhlis, 2012. *Educational Leadership (Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan)*. Malang: UIN Malang Press.
- Nawawi, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi : Bumi Aksara
- Nurtjahjani. 2008. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT PLN (Persero) APJ*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Tanjung Pura, Bandung. Mandar Maju.
- Robbins, Stepen, 2007, *Perilaku Organisasi*. Terj: Benyamin Molan. New Jersey Prentice Hall, Inc.
- Widodo, Joko 2010, *Good Governance Telaah Dari Dimensi kuntabilitas, Kontrol Birokrasi Pada Era Desentralisasi Dan Otonomi Daerah*, Insan Cendekia, Surabaya.
- Wiryanto. 2004. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT.Grasindo