

# **PENGARUH KOMPENSASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI DISIPLIN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bondowoso)**

**JUNAIDI SUWARSO**  
**MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER**  
**HANAFI**  
**MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER**  
**DWI CAHYONO**  
**MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER**  
[jsjuna007@gmail.com](mailto:jsjuna007@gmail.com)

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja di BPKAD Kabupaten Bondowoso.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dengan populasi penelitian Pegawai Negeri Sipil (PNS) BPKAD Kabupaten Bondowoso sebanyak 61 orang sekaligus sebagai sampel penelitian ini. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebar kepada seluruh responden. Analisis data pada penelitian ini menggunakan SEM-PLS dengan WarpPLS 5.0., sehingga evaluasi dilakukan terhadap dua model yaitu *outer model* dan *inner model* yang tersusun dari variabel Kompensasi ( $X_1$ ), Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_2$ ), Disiplin Kerja ( $Z$ ) dan Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

Hasil penelitian menunjukkan 1) Kompensasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Disiplin Kerja yang ditunjukkan dengan hasil nilai ( $\beta$ ) sebesar 0,266 dengan  $p$ -value sebesar 0,013; 2) Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Disiplin Kerja yang ditunjukkan dengan hasil nilai  $\beta$  sebesar 0,446 dengan  $p$ -value sebesar  $< 0,001$ ; 3) Kompensasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai yang ditunjukkan dengan hasil nilai beta ( $\beta$ ) sebesar 0,240 dengan  $p$ -value sebesar 0,023; 4) Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai yang ditunjukkan dengan hasil nilai  $\beta$  sebesar 0,265 dengan  $p$ -value sebesar 0,013; 5) Disiplin Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai yang ditunjukkan dengan hasil nilai  $\beta$  sebesar 0,371 dengan  $p$ -value sebesar  $< 0,001$  6) Kompensasi Berpengaruh Positif namun tidak Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja yang ditunjukkan dengan nilai pengaruh tidak langsung  $\beta$  sebesar 0,099 dengan  $p$ -value sebesar 0,131 7) Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja yang ditunjukkan dengan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,166 dengan  $p$ -value sebesar 0,029. BPKAD perlu memperhatikan Gaya Kepemimpinan Transformasional karena merupakan faktor yang sangat signifikan untuk meningkatkan Kinerja Pegawai.

**Kata Kunci : Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai**

## PENDAHULUAN

Penguatan akuntabilitas kinerja merupakan salah satu program yang dilaksanakan dalam rangka reformasi birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan bebas dari KKN, meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat dan meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Penguatan Akuntabilitas ini dilaksanakan dengan penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.

SAKIP adalah Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan, dimana sistem ini merupakan integrasi dari sistem perencanaan, sistem penganggaran dan sistem pelaporan kinerja, yang selaras dengan pelaksanaan sistem akuntabilitas keuangan. Dalam hal ini, setiap organisasi diwajibkan mencatat dan melaporkan setiap penggunaan keuangan negara serta kesesuaiannya dengan ketentuan yang berlaku. SAKIP merupakan penerapan manajemen kinerja pada sektor publik yang sejalan dan konsisten dengan penerapan reformasi birokrasi, yang berorientasi pada pencapaian outcomes (money follow program) dan upaya untuk mendapatkan hasil yang lebih baik. Dalam implementasi SAKIP, setiap individu harus menyusun Perjanjian Kinerja mulai dari pejabat tertinggi sampai staf dengan memanfaatkan sumberdaya keuangan yang ada yang harus dipertanggungjawabkan pada akhir tahun dan harus mendukung pencapaian kinerja perangkat daerah.

Implementasi SAKIP diharapkan dapat merubah pola pikir ASN, meningkatkan efisiensi dan efektivitas anggaran, meningkatkan pelayanan masyarakat, dan ASN memiliki jiwa kewirausahaan dengan melakukan perumusan sasaran yang berorientasi pada hasil, refocusing program kegiatan sesuai sasaran, dan crosscutting program kegiatan sehingga terwujud sinergi antar instansi.

Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan salah satu bentuk media untuk melaporkan keberhasilan atau kegagalan suatu instansi pemerintah atas pelaksanaan tujuan dan sasaran organisasi. Akuntabilitas kinerja didasarkan pada Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, yang mewajibkan kepada setiap instansi pemerintah melakukan akuntabilitas kinerja masing-masing sebagai bentuk pertanggungjawaban dalam pencapaian tujuan organisasi sesuai tugas pokok dan fungsinya dalam bentuk Laporan Kinerja.

Laporan Kinerja adalah ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan dicapai berdasarkan penggunaan anggaran yang telah dialokasikan setiap tahun.

Laporan Kinerja sebagaimana tersebut diatas berfungsi sebagai :

1. Instrumen untuk melaksanakan reformasi dalam penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat.
2. Cara dan sarana yang efektif untuk mendorong seluruh aparatur pemerintah meningkatkan disiplin

dalam menerapkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik dan fungsi-fungsi manajemen kinerja yang taat asas.

3. Cara dan sarana yang efektif untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah/unit kerja berdasarkan rencana kerja yang jelas dan sistematis dengan sasaran kinerja yang terukur dan berkelanjutan.
4. Alat untuk mengetahui dan mengukur tingkat keberhasilan atau kegagalan dari setiap pimpinan instansi/unit kerja dalam menjalankan misi dan tugasnya sehingga dapat dijadikan faktor utama dalam evaluasi kebijakan, program kerja, struktur organisasi dan penetapan alokasi anggaran setiap tahun bagi setiap instansi/unit kerja.
5. Cara dan sarana untuk mendorong usaha penyempurnaan struktur organisasi, kebijakan publik, ketatalaksanaan, mekanisme pelaporan, metode kerja dan prosedur pelayanan masyarakat berdasarkan permasalahan nyata yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen pemerintahan secara berkelanjutan.

Dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja, Moeheriono (2012:95) menyatakan bahwa kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain kompensasi. Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga dan jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya (Wibowo, 2015:289). Selain kompensasi, faktor lain yang sangat mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan yang mana dalam penelitian menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Menurut Bass dalam Yukl (2010:313), kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Hal yang tidak kalah pentingnya yang mempengaruhi kinerja adalah disiplin kerja. Menurut Hasibuan (2014:193) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

### Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap disiplin kerja.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan disiplin



- lin kerja terhadap kinerja pegawai.
- Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja.
  - Untuk mengetahui pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kompensasi

Menurut Hasibuan (2014:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Adapun menurut Werther dan Davis dalam Wibowo (2015:289) mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.

Pengukuran variabel kompensasi pada penelitian ini mengacu pada pendapat Simamora (2004:442), yaitu:

- Upah dan gaji*; dimana upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan sedangkan gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.
- Insentif*; dimana Insentif adalah tambahan kompensasi pegawai di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.
- Tunjangan*; bisa berupa asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
- Fasilitas*; bisa berupa kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi pegawai, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

### Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins (2007:471), pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Adapun menurut Bass dalam Yukl (2010:313) kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.

Pengukuran variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional pada penelitian mengacu pada pendapat Avolio & Bass (2004), yaitu:

- Kharisma*; ditunjukkan oleh kekaguman pada pimpinan.
- Motivasi Inspiratif*; ditunjukkan oleh kepemimpinan yang visioner dan optimis.

- Stimulasi Intelektual*; ditunjukkan oleh kepemimpinan yang cerdas dalam menghadapi berbagai hambatan.
- Perhatian Pribadi*; ditunjukkan oleh perhatian secara pribadi dan kekeluargaan dari pimpinan.

### Disiplin Kerja

Menurut Nitisemito dalam Ahmad (2002:393) disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Disiplin merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Peraturan yang dimaksud termasuk absensi, lambat masuk, serta cepat pulang karyawan. Jadi hal ini merupakan sikap indiscipliner karyawan yang perlu disikapi dengan baik oleh pihak manajemen. Selain itu disiplin dapat pula diartikan oleh Hasibuan (2014:193) yang mengemukakan bahwa disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Pengukuran variabel disiplin kerja pada penelitian ini mengacu pada pendapat Handoko (2008:208), yaitu:

- Disiplin preventif*; kedisiplinan karyawan yang di tunjukkan dalam mentaati peraturan organisasi.
- Disiplin Korektif*; kedisiplinan karyawan yang di tunjukkan dalam melakukan introspeksi terhadap kesalahan yang telah dilakukan oleh karyawan.
- Disiplin Progresif*; kedisiplinan karyawan yang ditunjukkan dalam seberapa sering dia mendapat teguran atau hukuman atas kesalahan kerja.

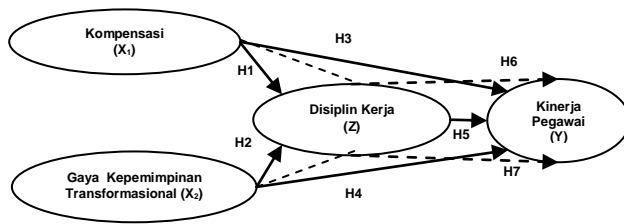
### Kinerja Pegawai

Moeheriono (2012:95) menyatakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Mangkunegara (2010:67) bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Pengukuran variabel kinerja pegawai pada penelitian ini mengacu pada pendapat Moeheriono (2012:114), yaitu:

- Efektif*; hal ini ditunjukkan oleh kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- Efisien*; hal ini ditunjukkan oleh derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- Kualitas*; hal ini ditunjukkan oleh derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- Ketepatan waktu*; Hal ini ditunjukkan kesesuaian pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- Produktivitas*; hal ini ditunjukkan oleh tingkat produktivitas suatu organisasi.
- Keselamatan*; hal ini ditunjukkan oleh kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para pegawainya ditinjau dari aspek keselamatan.

## Kerangka Pemikiran

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



## METODE PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

Berdasarkan jenis data, metode penalaran, proses analisis, dan tujuan penelitian ini, maka penulis menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan maka penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian eksplanatif (*explanative research*).

### Obyek dan Tempat Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Transformatif, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai. Tempat penelitian ini adalah Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Bondowoso.

### Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil pada BPKAD Kabupaten Bondowoso sebanyak sebanyak 61 orang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *sampling jenuh* dimana metode ini digunakan dengan cara memilih responden yang statusnya Pegawai Negeri Sipil.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data pada penelitian ini menggunakan SEM-PLS dengan WarpPLS 5.0. Penelitian ini menggunakan teknik SEM, sehingga evaluasi yang dilakukan terhadap dua model yaitu *outer model* dan *inner model*. *Outer model* menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dengan indikatornya. *Inner model* menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dengan konstruk laten lainnya.

### Hasil Uji Outer Model

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai reliabilitas dan validitas dari indikator-indikator pembentuk konstruk laten. Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing indikator bisa membentuk dan menjelaskan konstruk laten yang diukur. Sedangkan pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah indikator-indikator konstruk laten tersebut dapat melakukan pengukuran berulang lebih dari dua kali dengan hasil yang konsisten dan akurat. Pengujian validitas terdiri dari pengujian 1) *convergent validity* yang terdiri dari *indicator reliability* dan *Average Variance Extracted (AVE)* 2) *discriminant validity*. Hasil pengujian *indicator reliability* terhadap konstruk kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan kinerja pegawai sebagaimana tabel berikut :

Tabel 1.1

Indicator Reliability Variabel Kompensasi

Indikator	Loading Factor	Keterangan
X <sub>1.1</sub>	0.743	Memenuhi Indicator Reliability
X <sub>1.2</sub>	0.745	Memenuhi Indicator Reliability
X <sub>1.3</sub>	0.629	Memenuhi Indicator Reliability
X <sub>1.4</sub>	0.688	Memenuhi Indicator Reliability

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 1.2

Indicator Reliability Variabel Kompensasi

Indikator	Loading Factor	Keterangan
X <sub>2.1</sub>	0,679	Memenuhi Indicator Reliability
X <sub>2.2</sub>	0,656	Memenuhi Indicator Reliability
X <sub>2.3</sub>	0,739	Memenuhi Indicator Reliability
X <sub>2.4</sub>	0,680	Memenuhi Indicator Reliability

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 1.3

Indicator Reliability Variabel Disiplin Kerja

Indikator	Loading Factor	Keterangan
Z1	0.756	Memenuhi Indicator Reliability
Z2	0.712	Memenuhi Indicator Reliability
Z3	0.648	Memenuhi Indicator Reliability

Sumber: Data diolah, 2019

Tabel 1.4

Indicator Reliability Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Loading Factor	Keterangan
Y1	0.701	Memenuhi Indicator Reliability
Y2	0.665	Memenuhi Indicator Reliability
Y3	0.738	Memenuhi Indicator Reliability
Y4	0.620	Memenuhi Indicator Reliability
Y5	0.731	Memenuhi Indicator Reliability
Y6	0.667	Memenuhi Indicator Reliability

Sumber: Data diolah, 2019

Hasil pengujian *Average Variance Extracted (AVE)* terhadap konstruk kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan kinerja pegawai sebagaimana tabel berikut :

Tabel 2.1  
Hasil Uji AVE

Konstruk	AVE
Kompensasi (X <sub>1</sub> )	0,507
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>2</sub> )	0,565
Disiplin Kerja (Z)	0,590
Kinerja Pegawai (Y)	0,517

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan data pada tabel di atas, diketahui bahwa ternyata hasil pengujian *Average Variance Extracted (AVE)* untuk seluruh konstruk lebih besar dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk adalah valid.

Hasil pengujian *discriminant validity* terhadap konstruk kompensasi, gaya kepemimpinan



transformatif, disiplin kerja dan kinerja pegawai sebagaimana tabel berikut :

**Tabel 3.1**  
**Hasil Uji Discriminant Validity**

Konstruk	X1	X2	Z	Y
Kompensasi	0,712	0,614	0,500	0,598
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,614	0,752	0,610	0,623
Disiplin Kerja	0,500	0,610	0,768	0,602
Kinerja Pegawai	0,598	0,623	0,602	0,719

Sumber: Data diolah, 2019

Hasil pengujian pada tabel di atas menunjukkan nilai akar AVE seluruh konstruk lebih tinggi jika dibandingkan nilai koefisien korelasi antar konstruk lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa konstruk telah memenuhi validitas diskriminan.

Hasil pengujian *reliabilitas* terhadap konstruk kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja dan kinerja pegawai sebagaimana tabel berikut :

**Tabel 4.1**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Composite Reliability Coefficients	Cronbach's Alpha Coefficients	Ket
X <sub>1</sub> Kompensasi	0,802	0,670	Reliabel
X <sub>2</sub> Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,838	0,741	Reliabel
Z Disiplin Kerja	0,812	0,652	Reliabel
Y Kinerja Pegawai	0,865	0,812	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel di atas, seluruh nilai *Composite Reliability* menunjukkan angka lebih dari 0,70 dan *Cronbach's Alpha* menunjukkan angka lebih dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk memiliki *reliability* yang tinggi.

#### Hasil Uji Outer Model

Pengujian model struktural atau inner model dengan PLS meliputi uji *R-Squares* ( $R^2$ ), *Stone-Geisser Test* untuk menguji *predictive relevance* dan *goodness of fit* (GoF) untuk mengukur fit model secara keseluruhan dengan rincian berikut :

**Tabel 5.1**  
**Hasil Pengukuran  $R^2$**

Variabel	$R^2$	Adjusted $R^2$
Kompensasi (X <sub>1</sub> )	-	-
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>2</sub> )	-	-
Disiplin Kerja (Z)	0,417	0,397
Kinerja Pegawai (Y)	0,566	0,543

Sumber: Data diolah, 2019

**Tabel 5.2**  
**Hasil Effect Sizes For Path Coefficient**

Variabel Eksogen	Varibel Endogen	Effect size ( $f^2$ )	Kategori
Kompensasi X <sub>1</sub>	Disiplin Kerja Z	0,145	Menengah
Gaya Kepemimpinan Transformasional X <sub>2</sub>	Disiplin Kerja Z	0,272	Menengah
Kompensasi X <sub>1</sub>	Kinerja Pegawai Y	0,145	Menengah
Gaya Kepemimpinan Transformasional X <sub>2</sub>	Kinerja Pegawai Y	0,169	Menengah
Disiplin Kerja Z	Kinerja Pegawai Y	0,251	Menengah

Sumber: Data diolah, 2019

**Tabel 5.3**  
**Hasil Pengujian Predictive Relevance ( $Q^2$ )**

Variabel	$Q^2$
Kompensasi (X <sub>1</sub> )	-
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>2</sub> )	-
Disiplin Kerja (Z)	0,412
Kinerja Pegawai (Y)	0,568

Sumber: Data diolah, 2019

**Tabel 6.1**  
**Model Fit dan Indikator Kualitas Hasil Penelitian**

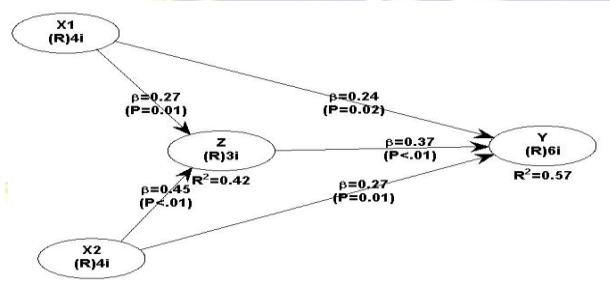
No	Indikator Kualitas	Hasil Penelitian		Kriteria		Kesimpulan
		Indeks	p-value	Diterima	Ideal	
1	Average path coefficient (APC)	0,318	P < 0,002	P < 0,05	-	Diterima
2	Average R-squared (ARS)	0,491	P < 0,001	P < 0,05	-	Diterima
3	Average adjusted Rsquared (AARS)	0,470	P < 0,001	P < 0,05	-	Diterima
4	Average block VIF (AVIF)	1,736	-	<= 5	<= 3,3	Ideal
5	Average full collinearity VIF (AFVIF)	1,972	-	<= 5	<= 3,3	Ideal
6	Tenenhaus GoF (GoF)	0,517	-	>= 0,25	>= 0,36	Ideal
7	Sympson's paradox ratio (SPR)	1,000	-	=> 0,7	I	Ideal
8	R-squared contribution ratio (RSCR)	1,000	-	>= 0,7	I	Ideal
9	Statistical suppression ratio (SSR)	1,000	-	>= 0,7	-	Diterima

No	Indikator Kualitas	Hasil Penelitian		Kriteria		Kesimpulan
		Indeks	p-value	Diterima	Ideal	
10	Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	1,000	-	>=0,7	-	Diterima

Sumber: Data diolah, 2019

### Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dengan menggunakan *Partial Least Square* dengan software WarpPLS 5.0 bertujuan untuk mengevaluasi hubungan struktural dalam analisis jalur antar variabel laten yaitu variabel Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai. Pengujian hipotesis ini juga dimaksudkan untuk membuktikan kebenaran dugaan penelitian yaitu 7 hipotesis yang digambarkan sebagai berikut:



Keterangan : X<sub>1</sub>=Kompensasi, X<sub>2</sub>=Gaya Kepemimpinan Transformasional, Z=Disiplin Kerja, Y=Kinerja Pegawai

### Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Dalam model penelitian ini terdapat 5 pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen yaitu kompensasi terhadap disiplin kerja, gaya kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja, kompensasi terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Adapun rekapitulasi hasil pengujian pengaruh langsung sebagai berikut:

**Tabel 7.1**  
**Rekapitulasi Hasil Pengujian Pengaruh Langsung**

No	Jalur/Path	$\beta$	p-value	Ket
1	Kompensasi (X <sub>1</sub> ) → Disiplin Kerja (Z)	0,266	0,013	Signifikan
2	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>2</sub> ) → Disiplin Kerja (Z)	0,446	< 0,001	Signifikan
3	Kompensasi (X <sub>1</sub> ) → Kinerja Pegawai (Y)	0,240	0,023	Signifikan
4	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>2</sub> ) → Kinerja Pegawai (Y)	0,265	0,013	Signifikan
5	Disiplin Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,371	< 0,001	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2019

Dalam model penelitian ini terdapat 2 pengaruh tidak langsung yaitu kompensasi terhadap kinerja pegawai

melalui disiplin kerja, gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja. Adapun rekapitulasi hasil pengujian pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

**Tabel 7.2**  
**Rekapitulasi Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung**

No	Jalur/Path	$\beta$	p-value	Ket
1	Kompensasi (X <sub>1</sub> ) → Disiplin Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,099	0,131	Tidak Signifikan
2	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>2</sub> ) → Disiplin Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,166	0,029	Signifikan

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung diperoleh pengaruh total sebagai berikut:

**Tabel 7.2**  
**Rekapitulasi Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung**

Jalur	Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung		Total Pengaruh	
	$\beta$	p-value	$\beta$	p-value	$\beta$	p-value
Kompensasi (X <sub>1</sub> ) → Disiplin Kerja (Z)	0,266	0,013	-	-	0,266	0,013
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>2</sub> ) → Disiplin Kerja (Z)	0,446	< 0,001	-	-	0,446	< 0,001
Disiplin Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,371	< 0,001	-	-	0,371	< 0,001
Kompensasi (X <sub>1</sub> ) → Kinerja Pegawai (Y)	0,240	0,023	0,099	0,131	0,338	0,002
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>2</sub> ) → Kinerja Pegawai (Y)	0,265	0,013	0,166	0,029	0,431	< 0,001

Sumber: Data diolah, 2019

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung diatas maka dapat ditarik kesimpulan sebagaimana tabel berikut :

**Tabel 8.1**  
**Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Path Coefficients	P-value	Kesimpulan
Kompensasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Disiplin Kerja	0,266	0,013	Diterima



	Hipotesis	Path Coefficients	P-value	Kesimpulan
H2	Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Disiplin Kerja	0,446	< 0,001	Diterima
H3	Kompensasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai	0,240	0,023	Diterima
H4	Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai	0,265	0,013	Diterima
H5	Disiplin Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai	0,371	< 0,001	Diterima
H6	Kompensasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja	0,338	0,002	Ditolak
H7	Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja	0,431	<0,001	Diterima

Sumber: Data diolah, 2019

## PENUTUP

### Kesimpulan

1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Hasil ini berhasil menguatkan penelitian sebelumnya yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Hasil ini berhasil menguatkan penelitian sebelumnya yang menyatakan.
3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berhasil menguatkan penelitian sebelumnya yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berhasil menguatkan penelitian sebelumnya yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berhasil menguatkan penelitian sebelumnya yang menyatakan

disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

6. Kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja. Hasil ini berhasil menguatkan penelitian sebelumnya yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja.
7. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja. Hasil ini berhasil menguatkan penelitian sebelumnya yang menyatakan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut :

1. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bondowoso perlu memperhatikan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan karena faktor ini merupakan faktor yang paling signifikan mempengaruhi kinerja pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bondowoso.
2. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bondowoso perlu mempertimbangkan lagi perlunya gaya kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan disiplin kerja.
3. Penelitian ini masih belum memberikan hasil yang maksimal terhadap peningkatan Kinerja Pegawai yang dipengaruhi oleh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan pada penelitian yang selanjutnya dapat memberikan hasil yang lebih baik dan komprehensif dengan meneliti variabel-variabel selain Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara positif signifikan sehingga dapat dijadikan acuan para pejabat pengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah kinerja pegawai yang sedang dihadapinya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Tohardi. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Tanjung Pura. Mandar Maju. Bandung
- Bass, Bernard M and Ronald E. Riggio. 2015. *Transformasional Leadership. Second Edition*. Lawrence Erlbaum Associates Publisher. Mahwah, New Jersey London
- Hasibuan, Malayu S. P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi cetakan kedelapan belas*, PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Latan, Hengky, SE dan Prof. Dr. Imam Ghozali, M.Com, Akt. 2016. *Partial Least Squares: Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WarpPLS 5.0. Cetakan Ketiga*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang

- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Moehersono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
- Robbins, SP dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua*. BP STIE YKPN. Yogyakarta
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja. Edisi Ketiga*. PT. Raja Grafindo Parsada. Jakarta
- \_\_\_\_\_. 2015. *Manajemen Kinerja. Edisi Kelima*. PT. Raja Grafindo Parsada. Jakarta
- Yukl, Garry. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Keempat*. PT. Indeks. Jakarta Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta

