

PENGARUH KOMPENSASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA PEGAWAI

Rahmat Laan

**Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Kupang**

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai baik langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Sampel ditentukan sebanyak 200 PNS dengan teknik multi stage random sampling. Data dianalisis dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil analisis menunjukkan bahwa kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Motivasi kerja memediasi kompensasi dan gaya kepemimpinan dalam memprediksi kinerja pegawai.

Kata Kunci : Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja.

1. PENDAHULUAN

Salah satu cita-cita mulia reformasi birokrasi adalah perbaikan dan peningkatan kinerja pelayanan publik. Cita-cita ini hanya akan terwujud manakala tugas-tugas pelayanan publik dilakukan oleh PNS yang berkinerja baik. Di sisi lain kinerja PNS di Indonesia belum optimal (Dwiyanto, dkk, 2002). Hal yang sama terjadi di propinsi Nusa Tenggara Timur (Laan, 2016).

Kinerja pegawai adalah perkara penting baik bagi organisasi maupun individu pegawai. Organisasi memerlukan orang yang berkinerja tinggi dalam melakukan tugas-tugas pelayanan untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang ditetapkan. Bagi individu, melakukan dan menyelesaikan tugas pada tingkat tinggi dapat menjadi sumber kepuasan, motivasi, dan kebanggaan. Bekerja dengan kinerja yang rendah, mungkin akan tidak memuaskan atau bahkan sebagai indikasi kegagalan pribadi. Meskipun mungkin ada pengecualian, berkinerja tinggi lebih mudah dipromosikan dalam suatu organisasi dan umumnya memiliki peluang karier yang lebih baik dari pada berkinerja

rendah.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain kompensasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja (Fombrun, 1983; Kilmann, 1996). Kompensasi bagi setiap organisasi adalah penting. Dalam organisasi birokrasi setiap PNS berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya, dan gaji yang diterima harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan. Dalam kenyataannya, sistem penggajian yang diterapkan bagi pegawai dirasakan tidak memacu kinerja dan produktivitas kerja, karena jumlahnya yang tidak memenuhi kebutuhan hidup layak dan struktur dan cara penetapan gaji yang tidak dikaitkan dengan kompetensi, prestasi kerja, dan bobot jabatan masing-masing pegawai (Kadarsiman, 2012).

Kepemimpinan adalah faktor lain yang urgen. Ada sebuah harapan bahwa setelah reformasi, birokrasi seharusnya memiliki kepemimpinan yang mampu meningkatkan kesadaran bawahan terhadap nilai, hasil usaha, pentingnya penyelesaian tugas, makna bekerja, tujuan moral kerja,

dan memperhatikan kebutuhan pegawai melalui kewenangan dan pengaruh yang dimilikinya untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Namun, kita masih melihat kepemimpinan birokrasi menuntut loyalitas total dari anak-buahnya, mengembangkan sistem nepotisme (KKN), berorientasi pada politik kekuasaan, tidak ada pembagian kewenangan dalam pengambilan keputusan, komunikasi top-down, tercipta formalitas hubungan antara atasan dan bawahan yang berlebihan, dan lain-lain.

Selain kompensasi dan kepemimpinan adalah motivasi. Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Pinder, 1998). Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka dan sebaliknya (Rivai, Sagala, 2009).

Penelitian ini akan menguji ketiga faktor tersebut terhadap kinerja pegawai pelayanan publik baik langsung maupun tidak langsung.

2. KAJIAN LITERATUR

2.1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Kompensasi telah didefinisikan secara beragam oleh para sarjana, namun pada intinya merujuk pada balas jasa yang berbentuk finansial dan non finansial (Desler, 2003). Gaji, insentif dan fasilitas-fasilitas seperti asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun adalah yang berbentuk finansial, sementara non finansial antara lain mencakup pengakuan, penghargaan, pujian dan sebagainya (Lawler, 2000;

Martocchio, 2001).

Sejumlah kajian memperlihatkan bahwa baik kompensasi finansial maupun non finansial mempunyai pengaruh terhadap kinerja. Gupta & Shaw (1998) dalam studinya menemukan bahwa sistem gaji yang dirancang secara tepat dapat memiliki dampak positif terhadap kinerja individu, tim dan organisasi. Dampak tersebut tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja. Temuan yang sama dikemukakan oleh Ferin & Dirk (2003) bahwa gaji berpengaruh terhadap kinerja individu di tempat kerja melalui variable-variabel psikologi yaitu kepuasan kerja dan motivasi kerja.

Selain gaji, insentif juga diketahui berkorelasi dengan kinerja individu. Kajian Wiscombe (2001) memperlihatkan bahwa metode insentif akan membuat karyawan berlomba untuk meningkatkan prestasi kerja (kinerja) dan menimbulkan persaingan yang sehat baik dalam kelompok maupun organisasi (Wiscombe, 2001). Tidak saja berpengaruh langsung, insentif juga dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai sebagaimana Kajian Luo (2003).

Penelitian Dignan (1990) menunjukkan bahwa komponen kompensasi lain seperti asuransi, tunjangan-tunjangan, dan uang pensiun berhubungan langsung dengan kinerja dan loyalitas individu. Hubungan tersebut tidak saja bersifat langsung tetapi juga tidak langsung yakni melalui variable lain yaitu kepuasan kerja dan motivasi kerja (Barber, dkk, 1992).

Searah dengan kompensasi finansial, kompensasi non finansial menurut sejumlah kajian berpengaruh terhadap kinerja. Kajian Adeoti & Isiaka (2006) menyimpulkan bahwa kompensasi non finansial merupakan peralatan organisasi

yang paling efektif untuk meningkatkan nilai, motivasi, kinerja individu dan membangun hubungan karyawan dengan organisasi. Armstrong (1999) memasukkan penghargaan, pengakuan, tanggung jawab, sebagai komponen kompensasi non financial yang berpengaruh langsung terhadap kinerja individu. Zinghein (2000) mengakui pentingnya kompensasi non finansial dengan mengatakan orang bekerja lebih dari gaji, namun ia (kompensasi non finansial) hanya akan meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi untuk bekerja, sehingga kompensasi non financial tidak langsung mempengaruhi kinerja.

2.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Evolusi teori kepemimpinan, mulai dari teori sifat, teori perilaku, teori kontingansi, dan teori kepemimpinan transaksional dan transformasional atau disebut pendekatan baru kepemimpinan, merupakan suatu ikhtiar untuk menentukan kepemimpinan yang efektif. Menurut Bass (1985) gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional sekaligus.

Bass mengembangkan model kepemimpinan tersebut berdasarkan keyakinannya bahwa kepemimpinan transformasional dan transaksional tidak berakhir pada sebuah kontinum tunggal tetapi lebih merupakan pola kepemimpinan dimana pemimpin memiliki kedua pola ini, hanya menggunakannya dalam kadar yang berbeda. Karena itu, menurut Bass, kinerja terbaik adalah hasil dari penggunaan perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional sekaligus.

Sejumlah studi memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan ini berpengaruh terhadap motivasi dan

kinerja pegawai. Kajian Pradeep dan Prabhu (2011) menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan laissez-faire mempunyai korelasi dengan kinerja karyawan, hanya korelasi gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan lebih rendah dari transformasional. Sedangkan gaya kepemimpinan laissez-faire mempunyai hubungan negatif dengan kinerja karyawan. Kerry Webb (2007) mencatat bahwa variasi motivasi kerja karyawan dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional sebesar 62%, transaksional 50% dan laissez faire 14%.

Disamping berpengaruh langsung, gaya kepemimpinan juga berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Awan,dkk (2012) mencatat bahwa motivasi kerja pegawai memainkan peran penuh sebagai mediasi antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Paracha, dkk (2012) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berhubungan positif signifikan dengan kinerja pegawai, walaupun kepemimpinan transaksional lebih signifikan dari transformasional. Mereka juga mencatat bahwa tidak ada peran mediasi dari kepuasan kerja antara kepemimpinan transaksional dengan kinerja. Tetapi kepuasan kerja memediasi antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai.

2.3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Motivasi kerja dimaknai sebagai kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seorang individu yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persistensi upaya yang dilaksanakan dalam bekerja (Luthan, 2008).

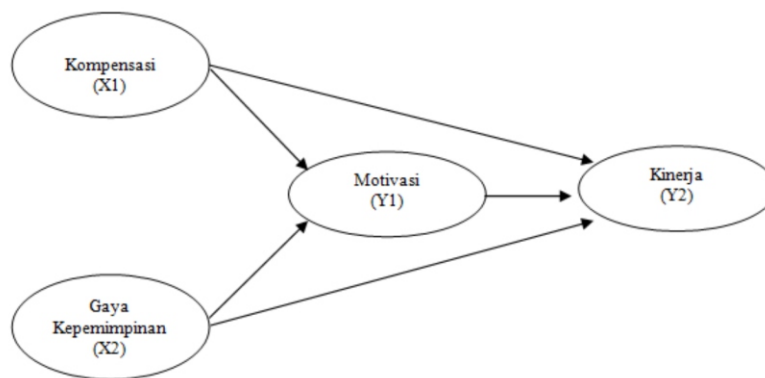
Hubungan dan inter konektivitas antara motivasi dan kinerja sudah mapan dalam literatur organisasi. Gomez-Mejia (1992) berpendapat bahwa bagi manajemen, pembayaran gaji yang layak

memiliki dampak positif pada kinerja organisasi dan penggunaan sumber daya manusia yang efektif. Sedangkan Ryan dan Deci (1986) melihat ada hubungan positif antara kesempatan untuk maju secara hirarki dan peningkatan pendapatan keuangan dengan kinerja. Osterloh dkk, (2002) menekankan korelasi antara lingkungan kerja, penghargaan, dan pengakuan dengan kinerja. Selain itu, Stella (1998) telah memperlihatkan korelasi positif antara imbalan intrinsik (kepuasan batin dan pekerjaan yang menantang) dan kinerja, sedangkan Manolopoulos (2007), terfokus pada kreativitas, dengan alasan bahwa imbalan utama karyawan bisa

berbentuk pekerjaan itu sendiri.

Selain itu Anthony Afful-Broni (2012) dalam kajiannya menghasilkan temuan bahwa ada hubungan yang positif signifikan antara motivasi kerja dan kinerja. Sejalan dengan itu Nawab, dkk (2011) menyimpulkan dalam studinya bahwa motivasi berhubungan positif dengan kinerja pegawai.

Berbagai pandangan mengenai hubungan antara kompensasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja di atas, jika digambarkan akan tampak sebagai berikut :



Gambar 1. Model Konseptual Hubungan Kompensasi, Gaya kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Pegawai.

Pola hubungan antar X1 dan X2, sebagai variable exogenous dengan Y1 dan Y2 sebagai variable endogenous merupakan pola hubungan fungsional yang bersifat langsung dan tidak langsung. Pola hubungan variabel Y1 dan Y2 merupakan pola hubungan fungsional yang bersifat langsung. Pola hubungan antar variable ini dianalisis dengan menggunakan SEM (Structural Equation Modeling), sehingga pengaruh masing-masing variable exogenous terhadap variable endogenous dapat diketahui baik yang bersifat langsung maupun tidak

langsung.

3. HIPOTESIS

Dari model konseptual di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut :

- Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja.
- Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja.

4. METODE

4.1. Sampel

Penelitian ini dilakukan terhadap seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang melaksanakan tugas-tugas pelayanan publik di propinsi Nusa Tenggara Timur. Sampel penelitian ditentukan dengan teknik multi stage random sapling (Sigit, 2003).

P e r t a m a , p e n y a m p e l a n kabupaten/kota, dimana pada tahap ini secara acak ditetapkan 1 kota dan 2 kabupaten masing-masing Kota Kupang, Kabupaten Kupang dan Kabupaten Alor dengan pertimbangan sebagai berikut : (1) Ketiga kabupaten/kota mempunyai intensitas pelayanan publik yang relative bervariasi. Kota Kupang sebagai ibu kota propinsi NTT mempunyai intensitas pelayanan publik yang relative tinggi dibandingkan dua kabupaten lainnya; (2) Secara geografis kabupaten Kupang dapat mewakili kabupaten-kabupaten yang berada satu daratan dengan Kota Kupang, sedangkan kabupaten Alor mewakili kabupaten-kabupaten yang letaknya tidak satu daratan dengan Kota Kupang.

Kedua, penyampelan SKPD. Pada tahap ini ditentukan secara acak SKPD pada kabupaten/kota sampel. Jumlah SKPD sebanyak 15 dengan rincian per

kabupaten/kota dapat dilihat pada tabel 1. Seluruh pegawai pada SKPD sampel merupakan populasi sasaran.

Ketiga, penyampelan pegawai dimana pada tahap ini ditetapkan secara acak sampel PNS pada SKPD sampel, dengan criteria : masa kerja minimal satu tahun, mempunyai golongan/ruang kepangkatan minimal II, dan berfungsi melaksanakan tugas-tugas pelayanan publik dalam dua strata posisi yaitu : (1) penanggung jawab yakni pegawai yang menempati jabatan pimpinan/wakil pimpinan, kepala bagian/kepala bidang yang dalam melaksanakan tugasnya bertindak sebagai penanggung jawab pelaksanaan pelayanan publik di unit kerjanya; (2) Pelaksana, yaitu pegawai pelaksana/staf yang berfungsi menangani langsung tugas-tugas pelayanan publik.

Jumlah sampel ditetapkan dengan merujuk pada pandangan Hair, dkk (2006) bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200 sampel untuk teknik Maximum Likelihood (ML). Mengingat teknik estimasi yang digunakan adalah ML maka jumlah sampel yang dipertimbangkan dalam penelitian sebesar 200 PNS, dengan rincian per SKPD dan kabupaten/kota sampel sebagaimana pada tabel 1.

Tabel 1.
Distribusi Sampel Menurut SKPD dan Kabupaten/Kota Sampel

No	Kabupaten/Kota	Posisi pegawai		Jumlah sampel
		Pimpinan (Penanggung Jawab)	Pelaksana (Staf)	
1	Kota Kupang :			
	- Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota	1	10	11
	- Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	1	10	11
	- Kantor Pelayanan dan Perizinan	1	10	11
	Kantor Kecamatan	3	15	18
	Kantor Kelurahan	5	16	20
Sub Total 1		11	61	72
2	Kabupaten Kupang :			
	- Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota	1	8	9
	- Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	1	8	9
	- Kantor Pelayanan dan Perizinan	1	8	9
	Kantor Kecamatan	3	13	16
	Kantor Kelurahan	5	16	21
Sub Total 2		11	53	64
3	Kabupaten Alor :			
	- Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota	1	8	9
	- Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil	1	8	9
	- Kantor Pelayanan dan Perizinan	1	8	9
	Kantor Kecamatan	3	13	16
	Kantor Kelurahan	5	16	21
Sub Total 3		11	53	64
Sub Total 1 + 2 + 3		33	167	200

4.2. Pengukuran

a. Kompensasi

Kompensasi yang dimaksud adalah segala bentuk penghargaan yang diberikan kepada para pegawai sebagai imbalan atas jasa yang mereka berikan kepada organisasi baik berbentuk finansial maupun non financial. Indikator : Gaji, Tunjangan, Fasilitas Kerja, Penghargaan, Pengakuan.

b. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah cara khas yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahannya. Indikator : imbalan kerja, kontrol aktif, kontrol pasif, pengaruh ideal, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, konsiderasi individu.

c. Motivasi Kerja

Motivasi kerja yang dimaksud adalah kekuatan dalam diri seorang pegawai yang mendorongnya untuk melaksanakan suatu tugas. Indikator :

kondisi kerja, kebijakan organisasi, dinamika kerja tim, kemajuan dalam pekerjaan.

d. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai yang dimaksud adalah hasil karya sebagai wujud penunaian tugas seorang pegawai sesuai posisinya dalam organisasi. Indikator : produktivitas/kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, pengetahuan tentang pekerjaan, keterampilan tentang pekerjaan, kemampuan mengatur pekerjaan, kerja sama, komunikasi, inisiatif, kreatifitas.

Keseluruhan variabel tersebut diukur dengan menggunakan skala Likert 1-5 (sangat tidak setuju hingga sangat setuju). Hasil uji statistik menunjukkan nilai Cronbach Alpha berada di atas 0,7 yang menandakan bahwa instrumen pengukuran dari semua konstruk/variabel adalah reliabel (Nunnally, 1994) sebagaimana tersaji pada tabel 2.

Tabel 2.
Hasil uji reliabilitas instruments

	Konstruk/Variabel/indikator	Cronbach Alpha
Exogenous	Kompensasi : Gaji, Tunjangan, Fasilitas Kerja, Penghargaan, Pengakuan	0,846
	Gaya Kepemimpinan : Imbalan kerja, Kontrol aktif, Kontrol pasif, Pengaruh ideal, Motivasi inspirasi, Stimulasi intelektual, Konsiderasi individu.	0,894
Endogenous	Motivasi Kerja : Kondisi kerja, Kebijakan organisasi, Dinamika kerja tim, Kemajuan dalam pekerjaan	0,828
	Kinerja Pegawai : Produktivitas/kuantitas pekerjaan, Kualitas pekerjaan, Ketepatan waktu, Pengetahuan tentang pekerjaan, Keterampilan tentang pekerjaan, Kemampuan mengatur pekerjaan, Kerja sama, Komunikasi, Inisiatif, Kreatifitas	0,779

4.3. Hasil

Pada bagian ini, ada dua jenis pengujian yang dilakukan : uji kesesuaian model struktural (overall model fit) dan uji estimasi parameter struktural (structural parameter estimates), yakni hubungan causal diantara konstruk atau variabel

independen-depeneden yang ada dalam structural model.

Kesesuaian model struktural dievaluasi menggunakan delapan indeks kesesuaian dengan batas penerimaan masing-masing indeks sebagaimana pada tabel 3.

Tabel 3.
Hasil uji kesesuaian model struktural variabel kompensasi,
gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja pegawai.

Indeks kesesuaian	Batas penerimaan	Hasil komputasi	Keterangan
Chi Square	Diharapkan kecil	1816,342	Kurang baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,000	Kurang baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	3,548	Marginal
GFI	$\geq 0,90$	0,879	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,937	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,951	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,923	Marginal
RMSEA	$\leq 0,08$	0,082	Baik

Dua indek, masing-masing chi-square dan probabilitas terkategori kurang baik, karena memiliki angka yang berada diluar batas penerimaan. CMIN/DF, GFI, dan CFI adalah tiga indek yang terkategori marginal karena angkanya tidak banyak berbeda dengan batas penerimaan. Sedangkan indeks AGFI, TLI, dan RMSEA terkategori baik, karena masuk dalam batas penerimaan. Dengan

demikian secara keseluruhan, model dapat dikatakan sesuai dengan data. Hal ini sesuai dengan rekomendasi Jaccard dan Wan (1996) bahwa kesesuaian sebuah model model paling kurang ditentukan oleh tiga kriteria.

Selanjutnya analisis hubungan antar konstruk dalam model struktural dapat disimak pada tabel 4.

Tabel 4.
Hubungan kausal antar variabel kompensasi, gaya kepemimpinan,
motivasi kerja dan kinerja pegawai

Variabel	Koefisien estimasi	S.E	C.R	P	Ket
Motivasi kerja \leftarrow Kompenasi	0,518	0,212	2,451	0,014	Sig
Motivasi kerja \leftarrow Gaya Kepemimpinan	0,256	0,110	2,331	0,020	Sig
Kinerja Pegawai \leftarrow Kompenasi	0,245	0,114	2,159	0,014	Sig
Kinerja Pegawai \leftarrow Gaya Kepemimpinan	0,123	0,059	2,078	0,038	Sig
Kinerja Pegawai \leftarrow Motivasi kerja	0,140	0,049	2,840	0,005	Sig

Dari lima hubungan kausal, kesemuanya mempunyai nilai C.R maupun nilai P sesuai dengan kriteria yang ditentukan (nilai C.R $\geq 1,96$ dan nilai p $\leq 0,05$). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hubungan antara konstruk kompensasi dan gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai, dan motivasi kerja dengan kinerja pegawai adalah signifikan. Dengan demikian hipotesis

yang menyatakan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja diterima. Demikian halnya hipotesis yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Selain hubungan langsung, telah dianalisis pula hubunga tidak langsung sebagaimana pada tabel 5.

Tabel 5
Hasil Estimasi Parameter Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Pengaruh	Nilai
Kompensasi \rightarrow Motivasi \rightarrow Kinerja	0,073
Gaya Kepemimpinan \rightarrow Motivasi \rightarrow Kinerja	0,036

Tabel 5 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja adalah 0,073. Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui perbaikan motivasi kerja sebesar 0,073. Sementara pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja adalah 0,036, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja melalui motivasi kerja sebesar 0,036.

5. DISKUSI

Hasil analisis pengaruh melalui pengujian model struktural menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini mengisyaratkan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam menentukan tinggi rendahnya motivasi kerja seorang pegawai. Semakin tinggi kompensasi yang diterima, akan mendorong semakin tingginya motivasi seorang pegawai dalam bekerja. Sebaliknya jika kompensasi semakin rendah, motivasi kerja juga akan mengalami penurunan. Temuan ini, secara empiris sejalan dengan pandangan Igalens dan Rousel (1999) bahwa kompensasi berhubungan positif dengan motivasi dan kepuasan kerja.

Selain berpengaruh terhadap motivasi, hasil analisis juga memperlihatkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi adalah salah satu faktor penting yang menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai. Hasil analisis ini sejalan dengan temuan empiris Jamil dan Raja (2011) yang pada intinya berkesimpulan bahwa kompensasi dan evaluasi kinerja berkorelasi positif dan signifikan dengan kinerja pegawai.

Selain berpengaruh langsung,

kompensasi juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Sebagaimana analisis di atas, tampak bahwa kompensasi dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebesar 0,073. Hasil ini secara teoritis sejalan dengan pandangan Gupta & Shaw (1998) dan Ferin & Dirk (2003) bahwa sistem gaji yang dirancang secara tepat dapat memiliki dampak positif terhadap kinerja individu, tim dan organisasi. Dampak tersebut tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja.

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini mengisyaratkan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan akan meningkatkan motivasi kerja, sebaliknya jika tidak efektif maka akan menurunkan motivasi kerja. Secara empiris temuan ini sesuai dengan temuan Webb (2007) yang menyimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja lebih besar dari kepemimpinan transaksional terhadap motivasi kerja.

Selain terhadap motivasi kerja, gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan makna bahwa gaya kepemimpinan yang efektif menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai. Hasil temuan ini sejalan dengan temuan Pradeep dan Prabhu (2011) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan laissez-faire mempunyai korelasi dengan kinerja karyawan, hanya korelasi gaya kepemimpinan transaksional dengan kinerja lebih rendah dari transformasional. Sedangkan gaya kepemimpinan laissez-faire mempunyai hubungan negatif dengan kinerja.

Gaya kepemimpinan selain berpengaruh langsung, juga tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebesar 0,036. Hasil temuan ini ternyata sejalan dengan temuan dari Awan, dkk (2012) bahwa motivasi kerja pegawai memainkan peran penuh sebagai mediasi antara servan leadership dan kinerja pegawai.

Motivasi kerja sesuai hasil analisis menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi, semakin tinggi pula kinerja pegawai dan sebaliknya. Hasil analisis ini didukung oleh temuan Nawab, dkk (2011) bahwa motivasi berhubungan positif dengan kinerja pegawai.

6. KESIMPULAN

Dari paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa (1) kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja; (2) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. (3) Motivasi kerja memediasi kompensasi dan gaya kepemimpinan dalam memprediksi kinerja pegawai.

Kompensasi harus dipertahankan dan ditingkatkan agar kinerja pegawai dalam melakukan aktivitas pelayanan publik dapat lebih optimal lagi. Kompensasi yang dimaksud adalah yang adil dan layak sesuai dengan beban pekerjaan dan tanggung jawabnya, dan gaji yang diterima harus mampu memacu produktivitas dan menjamin kesejahteraan.

Gaya kepemimpinan yang efektif harus lebih ditonjolkan agar lebih memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerja mereka. Gaya kepemimpinan dimaksud adalah yang mampu meningkatkan kesadaran bawahan terhadap nilai, hasil usaha, pentingnya penyelesaian tugas,

makna bekerja, tujuan moral kerja, dan memperhatikan kebutuhan pegawai melalui kewenangan dan pengaruh yang dimilikinya untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeoti J. A. dan Isiaka S. B., 2006, Non Financial Compensation and Its Impact on Employee Performance In Selected Nigerian Firms, *Horin Journal of Business and Social Sciences* Vol 11 No 1 & 2, 3-11.
- Armstrong Michael, 2009, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 11 edition, London United Kingdom.
- Bartel, A.P., 1994, 'Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs', *Industrial Relations*, 33(4): 411-25.
- Bass, B. M., 1985, *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Broni- Afful Anthony, 2012, *Relationship between Motivation and Job Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons*, *Creative Education* 2012. Vol.3, No.3, 309-314.
- Desler, Gery, 2003, *Human Resouce Management, International Edition*, USA Person Education Inc Upper Sadde River.
- Digman J. M., 1990, *Personality Struktur : Emergence of the Five-Faktor Model*, *Annual Review of Psychology*, Vol 41, 417-440.
- Dwiyanto, Agus, dkk. 2002. *Reformasi*

- Birokrasi Publik di Indonesia. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM.
- Fombrun, Charles, J., 1983, "Corporate Culture, Environment and Strategy", Human Resource Management, Vol. 22.
- Ferin L Donald & Kurt T. Dirk, 2003, The Use Reward to Increase and Decrease Trust : Mediating Processes and Differential Effect, Organization Science, Vol4 No 1 hal. 18-31.
- Gomez-Mejia, L.R., 1992, Structure and process of diversification, compensation strategy, and firm performance. Strategic Management Journal, 13, 381-397.
- Gupta Nina dan Jason D. Shaw, 1998, Financial Incentif are Effective, Compensation and Benefits Review, Maret-April 135-145.
- Hair, 2006, Multivariat Data Analysis, Six Edition, Perason, New Jersey.
- Igalens Jacques and Roussel Patrice, 1999, A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction, Journal of Organizational Behavior, 20, 1003-1025.
- Jamil Bilal & Raja Sarfaraz Naintara, 2011, Impact of Compensation, Performance Evaluation and Promotion Practices on Government Employees Performance VS Private Employees, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, Vol 3 No 8 December 2011.
- Kadarisman, 2012, Manajemen Kompensasi, PT RajaGrafindo Persada Jakarta.
- Kerry Webb, 2007, Motivating Peak Performance : Leadership Behavior That Stimulate Employee Motivation and Performance, Christian Higher Education, 6 : 53-71.
- Kilmann, 1996, Beyond the Quicks Fix, Managing Five Tracks to Organisational Success, Litton Educational Publishing, USA.
- Khurram Zafar Awan,Ibn-E-Waleed Qureshi and Sadiya Arif, 2012, The Effective Leadership Style In NGOs: Impact of Servant leadership Style on Employees' work Performance and mediation effect of work motivation, International Journal of Economics and Management Sciences Vol. 1, No. 11, 2012, pp. 43-56.
- Laan, Rahmat, 2016, Mengingatnkan Urgensi Pelayanan Publik, Pos Kupang 2 September 2016 No 261/Tahun XXIV.
- Lawler E. E. III, 2000, Rewarding Excellence, Pay Strategies for The New Economy, San Francisco : Jossey-Bass.
- Luthan Fred, 2008, Perilaku Organisasi, Edisi Kesepuluh, Penerjemah Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th. Arie P dan Winong Rosari, Andi Yogyakarta.
- Luo Songjun, 2003, Does Your Sales Incentive Plan Pay for Performance, Compensation & Benefit Review, Januari/Februari, 18-24.
- Manolopoulos Dimitris, 2007, An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece, Employee Relations Vol. 30 No. 1, 2008 pp. 63-85.

- Martocchio J. J., 2001, Strategic Compensation, A Human Resource Management Approach (3rd ed) Upper Sanddle River, NJ, Pearson.
- Nawab Samina, at al, 2011, Effect of Motivation on Employees Performance, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, Vol3 No 3 Juli 2011.
- Paracha, M. Umer dkk, 2012, Impact of Leadership Style (Transformational & Transactional Leadership) On Employee Performance & Mediating Role of Job Satisfaction Study of Private School (Educator) In Pakistan, Global Journal of Management and Business Research Volume 12 Issue 4 Version 1.0 March.
- Pinder CC. 1998. Work Motivation in Organizational Behavior. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Pradeep Durga Devi dan Prabhu N.R.V., 2011. The Relationship between Effective Ledership and Employee Performance, IPCSIT vol 20 (2011) IACSIT Press, Songapore.
- Rivai Veithzal & Sagala Jauvani Ella, 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek, Edisi Kedua, Rajawali Pers.
- Ryan, R.M. and Deci, E.L., 2000, "Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions", Contemporary Educational Psychology, Vol. 25 No. 1, pp. 54-67.
- Sigit, Suhardi, 2003, Pengantar Metodologi Penelitian Sosial-Bisnis-Manajemen, Penerbit BPFE UST.
- Stella Opu, 2008, Motivation and Work Performance: Complexities in Achieving Good Performance Outcomes; A Study Focusing on Motivation Measures and Improving Workers Performance in Kitgum District Local Government, Institute of Social Studies.
- Wiscombe Janet, 2001, Can Pay for Performance Really Work, Work Force, Vol 80 no 8, 28-34.
- Zingheim P. K., 2000, Rewarding Scarce Talent. In Berger L. A. and Berger D. R. (2000). The Compensation Hand Book. A State of the Art Guide To Compensation Strategy And Design, 4 Edition New York. McGraw Hill.