
Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Klungkung

Ni Nyoman Wulan Antari

[Email : wulan_antari@stikom-bali.ac.id](mailto:wulan_antari@stikom-bali.ac.id)

ITB STIKOM BALI

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap iklim organisasi dan kompensasi, serta menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi dan kompensasi iklim organisasi. Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dilakukan pada bagian keuangan dan aset Kabupaten Klungkung yang melibatkan 150 kesedihan. Pengumpulan data dilakukan dengan metode kualitatif dengan kuesioner. Data dianalisis dengan model persamaan struktural yang menggunakan program AMOS for windows 22. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, kompensasi terhadap kinerja pegawai, gaya kepemimpinan terhadap iklim organisasi, gaya kepemimpinan terhadap kompensasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi iklim organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kompensasi adalah positif dan signifikan. Berdasarkan hasil penelitian di atas, disarankan untuk meningkatkan komunikasi dalam suasana kekeluargaan antara pimpinan dan karyawan, menciptakan rasa kebersamaan antar karyawan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kompetensinya melalui pelatihan, dan membuat surat keputusan kompensasi yang setara dengan pekerjaannya berdasarkan hukum formal

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Kompensasi, dan Kinerja Karyawan.*

Abstract

This research aimed at analyzing the effect of leadership style, organization climate and compensation towards employee's performance, analyzed the effect of leadership style towards organization climate and compensation, and analyzed the effect of compensation. The research about the effect of leadership style, organization climate, and compensation towards employee's performance was conducted at Klungkung regency's finances department and assets which involves 150 despondences. The data were collected using qualitative method by questionnaires. The data was analyzed by equation model structural that using AMOS programmed for windows 22. The results showed that the effect of leadership style toward employee's performance, organization climate toward employee's performance, compensation toward employee's performance, leadership style toward organization climate, leadership style toward compensation, leadership style toward employee's performance through organization climate mediation, and leadership style toward employee's performance through compensation mediation

were positive and significant. Based on the results above, it is suggested to increase a communication in a family atmosphere between the *leader and employees, to create the sense of togetherness among the employees, giving opportunities to the employee to improve their competency through trainings, and making a compensation decree which is equitable to their job based on the formal law.*

Keywords: *Leadership Style, Organization Climate, Compensation, and Employee's Performance*

PENDAHULUAN

Salah satu organisasi atau lembaga yang menekankan pada pelaksanaan reformasi birokrasi yang merupakan suatu upaya untuk melakukan pembaruan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan, utamanya terfokus pada kelembagaan, ketatalaksanaan dan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Pemerintah Kabupaten Klungkung adalah Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Klungkung merupakan satuan kerja perangkat daerah yang mengkoordinir satuan kerja perangkat daerah yang mengelola pendapatan daerah agar mampu mengembangkan kompetensi dalam mengelola serta mengoptimalkan sumber penghasilan dan keuangan guna pembiayaan aktivitas pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat sehingga BPKAD selalu dituntut untuk dapat berinovasi dan kerja keras dalam upaya peningkatan penerimaan daerah. Peningkatan penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) juga merupakan salah satu gambaran peningkatan kinerja BPKAD, dimana peningkatan kontribusi PAD dalam pendapatan daerah dapat mengurangi ketergantungan daerah dalam menyelenggarakan pemerintahan di daerah. Penurunan realisasi PAD merupakan gambaran penurunan kinerja penerimaan PAD yang perlu dikaji secara komprehensif termasuk dari sisi Sumber daya manusia (SDM) pengelolanya.

Kejadian yang bisa diamati langsung oleh peneliti pada BPKAD Kabupaten Klungkung adalah mengenai menurunnya kinerja pegawai jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Untuk tahun 2016 dan Tahun 2017 terus mengalami penurunan realisasi PAD yang signifikan walau pun dari segi pencapaian target PAD terlihat tingkat capaian 100% dan jika dibandingkan tahun sebelumnya. Selain itu beberapa pegawai ada yang tidak menguasai pekerjaannya secara optimal, masih kurang komunikasi diantar pegawai serta dengan atasan menyebabkan beberapa informasi dan aturan-aturan baru yang ada sering tidak tersampaikan dengan baik bahkan beberapa pegawai tidak mengetahui aturan baru tersebut.

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan pemimpin seseorang dalam suatu organisasi. Gaya kepemimpinan diasumsikan sebagai penerapan gaya tertentu, sikap atau perilaku yang akan mengubah pemimpin dan menciptakan perilaku baru dari pemimpin sehingga menjadi lebih efektif (Brown, 2014). Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Indikator-indikator gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini (Wahyudin, 2006).

Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi secara individual dan kelompok serta mereka yang secara tetap berkaitan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di

lingkungan internal organisasi secara rutin yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi (Wirawan, 2007). Bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya (Lussier, 2005). Indikator-indikator iklim organisasi yang digunakan dalam penelitian ini. Stave Kelneer (1990) dalam Lila (2002).

Kompensasi (Imbalan Jasa atau Balas Jasa) yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sastrohadiwiryono, 2009). Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan perusahaan akan memperoleh imbalan yang lebih besar dari karyawan, seperti prestasi kerja, kinerja dan motivasi kerja yang baik (Handoko, 2010).

Kinerja pegawai di definisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambela, dkk, 2012). Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai unsur aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat untuk dapat meningkatkan efektivitas kinerjanya mendukung pemerintah dan pembangunan di tuntut untuk berdayaguna dan berhasil guna. Penyelesaian tugas pekerjaan hasilnya tidak diukur berdasarkan prinsip laba tetapi didasarkan kemampuan profesional menyelesaikan beban pekerjaan tepat waktunya dan diperoleh kepuasan dari kedua belah pihak antara pegawai dengan masyarakat yang di layaninya. Penilaian prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil di laksanakan secara sistematis yang penekanannya pada tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja yang telah disusun dan disepakati bersama antara Pegawai Negeri Sipil dan Pejabat Penilai. Menurut UU No 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang di dasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier dengan memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.

METODOLOGI PENELITIAN

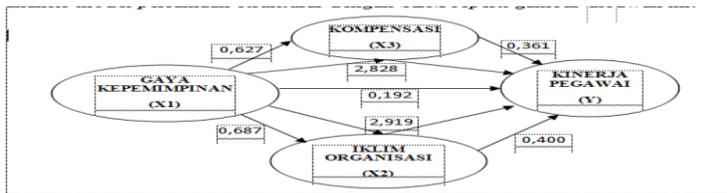
Sebagai gambaran populasi di Kantor Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Klungkung dan jumlah sampel yang diambil adalah seluruh pegawai ASN BPKAD sedangkan pimpinan / kepala badan tidak diikutsertakan sebagai sampel di akibatkan terdapat variabel yang dinilai yaitu tentang *Gaya Kepemimpinan*.

Pada penelitian ini teknik sampling menggunakan metode Disproporsionate Stratified Random Sampling yaitu dengan melibatkan jumlah sampel dengan populasi berstrata tetapi kurang proporsional (Sugiono, 2010). Metode tersebut digunakan karena kelompok pendidikan yang ada di BPKAD kurang proporsional disebabkan sebagian besar pegawai BPKAD masih SLTA. Berdasarkan data diatas, dari jumlah populasi sebanyak 190 orang akan diambil sebanyak 150 orang terdiri dari seluruh ASN BPKAD dengan 109 pegawai ASN dan 41 pegawai tenaga kontrak administrasi sebagai sampel dengan pertimbangan sampel merupakan pegawai pelaksana pajak daerah yang kesehariannya berkantor pada BPKAD Kabupaten Klungkung dan menentukan kinerja pegawai pada BPKAD Kabupaten Klungkung, dengan alasan demikian responden dapat dijadikan objek

penelitian. Metoda pengumpulan data yang dipergunakan di dalam penelitian ini adalah melalui penyebaran kuisisioner/ angket. Cara pengisian kuisisioner adalah dengan meminta pegawai atau responden untuk memberi pendapat atas serangkaian pernyataan yang berkaitan dengan obyek penelitian dalam bentuk nilai. Kuisisioner disebarakan kepada pegawai di lingkungan kantor BPKAD Kabupaten Klungkung sebagai responden, pertanyaan disusun dalam bentuk yang terstruktur dan tertulis dimaksudkan untuk memperoleh informasi secara tertulis dari responden berkaitan dengan tujuan dari penelitian. Penyebaran Kuisisioner diukur dengan menggunakan Skala Likert dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan *software Amos version 22*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sebelum dilakukan pembahasan lebih lanjut maka dicantumkan hasil analisis model persamaan struktural dengan SEM seperti gambar dibawah ini:



Berdasarkan uji normalitas data terhadap keempat variabel yang akan diteliti diketahui bahwa semua data memenuhi syarat atau dapat dikatakan normal karena nilai skynes berada dibawah 2,58 serta tidak ada nilai kurtosis > 2,58.

Setelah pengujian normalitas data dilakukan analisis faktor konfirmatori, berdasarkan hasil analisis konfirmatori yang dilakukan terhadap 4 (Empat) variabel penelitian diketahui bahwa *Standardized Regression Weights* (λ) untuk semua indikator dari variabel tersebut lebih besar dari 0.50 dan C.R lebih besar dari 2,0 serta nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 yang menandakan semua variabel tersebut valid sebagai indikator yang mem bentuk variabel laten.

Dapat dijelaskan juga bahwa berda sarkan evaluasi *goodnes of fit* terdapat tiga model yang memenuhi kriteria *Cut of Value* yaitu Relatif Chi-square, RMSEA, dan CFI sedangkan untuk tiga model marginal, dimana menurut Solimun (2005) jika terdapat satu atau lebih parameter yang telah fit model, maka model dinyatakan sesuai dengan data serta model tersebut dapat diguna kan.

Berdasarkan hasil pengaruh antar varibel diketahui :

- 1) Terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dimana pengaruh tersebut memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,288, dengan C.R (*Critical Ratio* = identik dengan t-hitung) sebesar 2,548 (lebih besar dari 2,00) pada *probability* lebih kecil dari 0,05 (***) . Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah **positif dan** signifikan.
- 2) Terdapat pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, dimana pengaruh tersebut memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,120, dengan C.R (*Critical Ratio* = identik dengan t- hitung) sebesar 3,490 (lebih besar dari 2,00) pada *probability* lebih besar dari 0,05 (***) . Hal ini menun jukan bahwa pengaruh variabel iklim organisasi terhadap kinerja pegawai adalah **positif**

dan signifikan.

- 3) Terdapat pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja pegawai, dimana pengaruh tersebut memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,154, dengan C.R (*Critical Ratio* = identik dengan t- hitung) sebesar 3,517 (lebih besar dari 2,00) pada *probability* lebih kecil dari 0,05 (***)). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai adalah **positif dan signifikan.**
- 4) Terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap iklim organisasi, dimana pengaruh tersebut memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,289, dengan C.R (*Critical Ratio* = identik dengan t-hitung) sebesar 5,275 (lebih besar dari 2,00) pada *probability* lebih kecil dari 0,05 (***)). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap iklim organisasi adalah **positif dan signifikan.**
- 5) Terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kompensasi, dimana pengaruh tersebut memiliki *standardized estimate (regression weight)* sebesar 0,204, dengan C.R (*Critical Ratio* = identik dengan t-hitung) sebesar 4,765 (lebih besar dari 2,00) pada *probability* lebih kecil dari 0,05 (***)). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kompensasi adalah **positif dan signifikan.**
- 6) Terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi iklim organisasi, dengan hasil $Z= 2,911$ (lebih besar dari 1,98). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi iklim organisasi adalah **positif dan signifikan.**
- 7) Terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kompensasi, dengan hasil $Z= 2,828$ (lebih besar dari 1,98). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kompensasi adalah **positif dan signifikan.**

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat diperoleh simpulan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang artinya gaya kepemimpinan yang dikembangkan secara partisipatif dengan cara membuka media komunikasi yang intensif antara pimpinan dengan bawahan serta mampu melibatkan diri bersama bawahan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan sehingga bawahan merasa lebih diperhatikan dan termotivasi yang nantinya visi dan misi organisasi dapat tercapai.
- 2) Iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang artinya respon sibilitas dalam setiap pekerjaan yang ditargetkan dan dibebankan dengan menciptakan iklim organisasi yang menata swakelola keuangan dan kepegawaian sehingga memupuk rasa kebersamaan antar pegawai serta tetap berkoordinasi dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai tu poksi.
- 3) Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang artinya sema kin baik kompensasi yang diperoleh dengan melibatkan dasar kelayakan, logika, rasional dan dapat di pertanggungjawabkan serta me nyangkut faktor emosional dari aspek pegawai berupa imbalan atas jasa yang diberikan oleh instansi dengan ditunjang fasilitas-fasilitas yang memadai.

- 4) Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap iklim organisasi, yang artinya semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang dalam hal ini partisipasi ini akan menimbulkan suasana yang responsibility terhadap kualitas lingkungan internal yang secara relatif akan dirasakan oleh pegawai yang nantinya akan mempengaruhi perilaku pegawai berikutnya terhadap pemimpinnya.
- 5) Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kompensasi yang artinya semakin baik gaya kepemimpinan dalam organisasi maka semakin besar kompensasi yang diperoleh dimana pimpinan dengan gaya yang partisipatif nantinya membuka wacana kepada bawahannya dalam rangka pencapaian target yang dibebankan juga dibarengi dengan fasilitas-fasilitas penunjang yang memadai.
- 6) Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi Iklim organisasi yang artinya semakin baik gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang melalui mediasi iklim organisasi. Bahwa Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai akan lebih meningkat dengan di mediasi lewat iklim organisasi karena pegawai merasa dengan situasi yang lebih responsibility dari Gaya kepemimpinan yang partisipasi itu akan jauh lebih baik menghasilkan kinerja dengan kuantitas dan ketaatan sehingga otomatis kinerja menjadi lebih maksimal.
- 7) Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi kompensasi yang artinya semakin baik gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai yang melalui mediasi kompensasi karena pegawai merasa lebih termotivasi untuk dapat mencapai target karena selalu diingatkan oleh pimpinan bahwa kalau target yang dibebankan tidak terpenuhi maka dianggap gagal sehingga memicu memunculkan inovasi-inovasi dalam rangka meningkatkan kuantitas dan ketaatan kinerja pegawai itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Brown, C. 2014. *The Effect Of Emotional Intelligence (EI) and Leadership Style on Sales Performance, Economic Insights-Trends and Challenges*. Jurnal Ekonomika- Bisnis,7(2):95-104.
- Ferdinand, Augusty (2014). *Struktural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Handoko, Hani. 2010. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia* edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE
- Lila.R. 2002. *Iklim Organisasi dan Budaya Perusahaan*, PT. Remaja Rosda Karya. Bandung
- Lussier, N Robbert. (2005). *Human Relation in Organization Application and skill building*. Penerbit McGraw Hill, New York
- Rahmawati, S dan Sunarti. 2013. *Penilaian dalam Kurikulum 2014*. Yogyakarta : CV Andi Offset.
- Robbins, Stephen P, & Timothy A. Judge (2008), *Prilaku Organisasi*, Edisi 12 Buku I, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Sastrohadiwiryo, S. 2009. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Bandung: Bumi Aksara.
- Simamora.2011. *Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sinambela, Poltak. Lijan. 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Solimun. (2005), *Multivariate Analysis Structural Equation Modeling (SEM) Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA, Universitas Brawijaya.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung :Penerbit Alfabeta
- Wirawan (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Wahyudin.2006. *Perencanaan Pendidikan Partisipatori*. Jakarta : Rineka Cipta.