

**EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND WORK DISCIPLINE ON PERFORMANCE OF CIVIL SERVANTS WITH COMPENSATION AS MODERATING VARIABLE**

**Miswanto Miswanto<sup>1</sup>, Rr. Niken Purwasari<sup>2</sup>, Isnanda Zainur Rohman<sup>3</sup>**

<sup>1,2,&3</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) YKPN Yogyakarta

Email: miswanto.ykpn@gmail.com

**ABSTRACT**

*This study aims to test whether: 1) leadership style and work discipline have influence on the performance of civil servants, 2) compensation moderates the influence of leadership style on the performance of civil servants, and 3) compensation moderates the effect of work discipline on the performance of civil servants. This research was conducted in November 2019 and completed in January 2020 in three Sub-Districts: Tegalrejo, Gedongtengen, and Danurejan, Yogyakarta City. Research respondents are civil servants in the region. Sampling is done by non-probability sampling with purposive sampling. The number of samples is 100 respondents. The data used are primary data using a questionnaire instrument. Hypothesis testing uses linear multiple regression models and moderated regression analysis (MRA). The research instrument used is valid and reliable. The data processed passed the classical assumption test. The findings of this study are as follows. Leadership style and work discipline have a positive effect on the performance of civil servants. Compensation moderates the effect leadership style on the performance of civil servants, and the moderation reinforces. However, compensation does not moderate the effect of work discipline on the performance of civil servants.*

**Keywords:** *Work Discipline; Leadership Style; Compensation; Civil Servant Performance*

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PNS DENGAN KOMPENSASI SEBAGAI PEMODERASI**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah: 1) gaya kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja PNS, 2) kompensasi memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja PNS, dan 3) kompensasi memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja PNS. Penelitian ini dilakukan bulan November 2019 dan selesai Januari 2020 pada tiga wilayah pemerintahan Kecamatan Tegalrejo, Gedongtengen, dan Danurejan, Kota Yogyakarta. Responden penelitian adalah PNS di wilayah tersebut. Sampel dipilih dengan *non-probability sampling* melalui *purposive sampling*. Jumlah sampel sebanyak 100 responden. Data yang diolah adalah data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada responden. Pengujian hipotesis dengan menggunakan model regresi berganda linear dan *moderated regression analysis* (MRA). Instrument penelitian ini mengindikasikan valid dan *reliable*. Data yang diolah lulus uji asumsi klasik. Temuan penelitian ini seperti berikut. Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja PNS. Kompensasi memoderasi memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja PNS. Akan tetapi, kompensasi tidak memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja PNS.

**Kata Kunci:** Disiplin Kerja; Gaya Kepemimpinan; Kompensasi; Kinerja PNS

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) berperan sangat penting bagi organisasi apa pun. Untuk mencapai tujuannya organisasi selalu membutuhkan peran aktif SDM, termasuk di dalamnya peran aktif karyawan atau pegawai. Dalam sektor publik pun SDM diungkap sebagai sumber daya yang sangat penting, seperti institusi pemerintah yang mengungkapkan bahwa SDM merupakan sumber daya primer yang harus dimiliki. SDM dalam pemerintahan mempunyai peran yang paling mendasar, karena SDM mempunyai potensi yang besar untuk jalannya suatu pemerintahan. Ketersediaan potensi yang dimiliki dalam lembaga pemerintahan, harus dieksploitasi dengan cara yang efisien untuk memaksimalkan hasil. Untuk mendapat tujuan yang ingin dicapai institusi tidak dapat hanya mengandalkan pada infrastruktur yang lengkap, fasilitas yang sudah modern, tetapi juga pada kinerja yang dimiliki oleh SDM-nya.

Kinerja mempunyai tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Penelitian ini adalah mengenai kinerja individu dan faktor yang mempengaruhinya. Menurut Nawawi (2006) kinerja adalah segala pencapaian dari semua tindakan dan kebijakan di sejumlah perusahaan yang bekerja selama periode tertentu untuk mencapai tujuan. Begitu juga keberhasilan instansi pemerintahan dipengaruhi oleh kinerja individu. Setiap instansi pemerintahan pasti akan selalu mengusahakan agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya untuk mencapai tujuan dari pemerintahan. Kinerja karyawan dihitung dengan membandingkan hasil kerja yang sudah diperoleh karyawan dengan standar kerja yang sudah dibuat. Kinerja karyawan akan dievaluasi dan hasil kerjanya sering dinyatakan dalam ungkapan produktivitas kerja karyawan. Hasil kinerja karyawan tinggi sering diwujudkan dengan produktivitas kerja yang tinggi.

Menurut Siagian (2009) kinerja dipengaruhi lingkungan kerja, motivasi kerja, kompensasi, kepemimpinan, budaya, kepuasan, disiplin serta lainnya. Kinerja yang ingin dicapai adalah kinerja yang efisien karena hal tersebut akan memberikan dampak langsung terhadap perusahaan. Untuk mewujudkan kinerja yang efisien maka dari pihak perusahaan harus melakukan pengawasan dan juga pembinaan untuk karyawan mencapai kinerja yang diinginkan perusahaan. Ada beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja pada pegawai. Akan tetapi, penelitian ini akan memakai variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kompensasi yang mempengaruhi kinerja para pegawai. Memakai variabel-variabel tersebut berdasarkan hasil observasi dan wawancara terbatas terhadap beberapa PNS (Pegawai Negeri Sipil), dan variabel-variabel tersebut mengindikasikan lebih dominan mempengaruhi kinerja PNS daripada variabel lain.

Kepemimpinan adalah variabel mendasar yang memberikan pengaruh terhadap kinerja. Menurut Robbins dan Coulter (2012), kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi individu, kelompok, dan organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam sebuah organisasi, gaya kepemimpinan mempunyai peran penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman yang kemudian akan diikuti dengan produktivitas karyawan. Hasibuan (2014) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan teknik yang dipakai pemimpin untuk mempengaruhi anggotanya untuk bekerja sama mencapai kepentingan tertentu. Penelitian yang dilakukan Nuur, Rosdiana, dan Nurleli (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan pada kinerja para pegawai. Temuan Pradipto (2015) adalah gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja para karyawan. Akan tetapi, temuan yang didapat Babalola (2016), NawoseIng'ollan dan Rousel (2017), Kertiriasih, Sujana, dan Suardika (2018), Razak, Sarpan dan Ramlan (2018) gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh pada kinerja pegawai.

Selain variabel di atas, kinerja juga dipengaruhi disiplin kerja para karyawan. Disiplin kerja menjadi alat yang dipakai sebagai sarana komunikasi antara manajer (atasan) dengan karyawan, sehingga karyawan bersedia untuk mengubah tindakan atau perilaku yang bertujuan untuk meningkatkan kesediaan dan kesadaran seorang untuk mematuhi aturan yang ditetapkan dalam suatu organisasi (Rivai, 2004). Temuan penelitian Basuki dan Puspita (2018) dan Ratnasari, Sutjahjo, Yana (2018), disiplin kerja mempunyai pengaruh pada kinerja para karyawan. Akan tetapi hasil penelitian yang dibuat oleh Suwuh (2015), Rahmi, Achmad, dan Adhimursandi (2020) bahwa disiplin kerja tidak mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan.

Selain variabel gaya kepemimpinan dan disiplin kerja, ada variabel lainnya yaitu kompensasi. Handoko (2008) dan Sinambela (2016) menyatakan kompensasi merupakan penghargaan organisasi kepada karyawan atas dedikasinya kepada organisasi. Ada sebuah penelitian yang mengindikasikan kompensasi sebagai variabel moderasi hubungan antara variabel-variabel tersebut di atas. Akan tetapi, ada juga hasil penelitian lain yang tidak mampu membuktikan kompensasi sebagai variabel moderasi pada hubungan antar variabel tersebut di atas.

Keterkaitannya kinerja di pemerintahan, penilaian kinerja instansi pemerintah mengacu pada Peraturan Pemerintah (PP) RI No. 30 Tahun 2019 mengenai Penilaian Kinerja PNS (Pegawai Negeri Sipil). Penerapannya hanya bersifat subjektif dan kualitatif, untuk menilai tujuan melalui dokumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Adanya peraturan baru dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja karyawan, namun belum terealisasi dengan baik.

Salah satu permasalahan terkait kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan Kota Yogyakarta adalah ada beberapa PNS yang masuk kerja terlambat dan pulang kerja lebih awal. Perihal ini tidak sesuai dengan tata tertib kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta. Penilaian kinerja para pegawai telah diatur dalam Peraturan Walikota Yogyakarta No. 21 Tahun 2011 perihal Perubahan Peraturan Walikota Yogyakarta No. 23

Tahun 2007 mengenai Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Kota Yogyakarta. Berdasarkan data Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Yogyakarta, jumlah PNS di lingkungan Pemkot Yogyakarta sebesar 5.564 PNS yang tersebar di 38 dinas dan lembaga lainnya. Selanjutnya, kinerja PNS, salah satunya, dapat diukur dengan indisipliner PNS.

Data yang diperoleh dari BKPP tersebut di atas menunjukkan bahwa pada periode 2014-2018 tingkat indisipliner PNS Pemkot Yogyakarta masih banyak, yakni ada 90 kasus. Indisipliner tersebut salah satunya diukur dari tingkat kehadiran PNS tepat waktu. Data tahun 2015 mempunyai tingkat indisipliner yang paling tinggi, yaitu 28 orang, sedangkan pada tahun 2017 mempunyai tingkat indisipliner paling kecil, yaitu 8 orang. Beberapa Kecamatan di Kota Yogyakarta seperti Kecamatan Danurejan, Kecamatan Tegalrejo, dan Kecamatan Gedongtengen merupakan salah satu bagian dari institusi pemerintahan Kota Yogyakarta. Sebagai bagian dari pemerintahan Kota Yogyakarta, PNS di lingkungan Kecamatan harus patuh pada peraturan perundang-undangan. Sesuai dengan peraturan yang berlaku, salah satu tugas dari PNS adalah memberikan pelayanan yang berkualitas dan profesional. Namun tidak dapat dipungkiri, bahwa kenyataan di lapangan sebagai pelayan publik, belum semua PNS memberikan layanan secara maksimal.

Meskipun topik penelitian ini bukan sesuatu yang baru, topik penelitian ini perlu dilakukan lagi karena penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya ada ketidakkonsistenan temuan-temuan yang dihasilkan. Dari latar belakang yang sudah dituliskan di atas, peneliti bermaksud melakukan studi yang berjudul: "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja pada Kinerja PNS, dengan Kompensasi sebagai Pemoderasi (Studi Kasus Pada PNS di Kecamatan Tegalrejo, Kecamatan Danurejan dan Kecamatan Gedongtengen, Kota Yogyakarta)." Berdasarkan latar belakang di atas yang berupa adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian-penelitian sebelumnya dan persoalan kinerja pada PNS yang tersebut di atas, rumusan masalah pada penelitian pada PNS di Kecamatan Tegalrejo, Kecamatan Danurejan dan Kecamatan Gedongtengen seperti berikut. Pertama, apakah gaya kepemimpinan serta disiplin kerja mempunyai pengaruh pada kinerja PNS. Kedua, apakah kompensasi memoderasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja PNS. Ketiga, apakah kompensasi memoderasi disiplin kerja pada kinerja PNS. Tujuan studi ini adalah menguji mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja pada kinerja, dengan kompensasi sebagai pemoderasi.

Penelitian ini dilakukan karena memberikan manfaat dan kontribusi. Manfaat dan kontribusi penelitian ini di antaranya seperti berikut. Pertama berguna untuk menambah kemajuan ilmu pengetahuan, dikhususkan ilmu mengenai manajemen SDM. Kedua memberikan kontribusi dalam menambah referensi bagi penelitian selanjutnya yang terkait dengan manajemen SDM, khususnya tentang kinerja pegawai. Ketiga dapat menjadi masukan dan evaluasi dalam meningkatkan kinerja PNS, khususnya bagi PNS di Kecamatan Tegalrejo, Kecamatan Gedongtengen, dan Kecamatan Danurejan, Kota Yogyakarta.

## **TINJAUAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Tinjauan Teori**

Teori-teori yang dipaparkan di bawah ini adalah teori tentang kinerja dan variabel-variabel yang mempengaruhinya. Kinerja merupakan segala pencapaian dari semua tindakan dan kebijakan di sejumlah organisasi selama periode tertentu yang digunakan untuk mencapai tujuan. Nawawi (2006) menyatakan pengertian kinerja dalam sebuah pertanyaan yaitu hal apa yang dicapai individu setelah melakukan suatu hal. Menurut Pasolong (2010) kinerja adalah hasil kuantitas dan juga kualitas suatu hasil pekerjaan yang dilakukan individu untuk menjalankan tugas dan fungsinya di organisasi selaras dengan tanggung jawab yang dilimpahkan. Perhatian terhadap kinerja merupakan sesuatu yang penting untuk suatu organisasi. Pemerintah mempunyai indikator yang didasarkan Undang-Undang (UU) RI No. 43 Tahun 1999 mengenai Pokok-Pokok Kepegawaian. Indikator tersebut adalah: kesetiaan, ketaatan, prestasi kerja, kejujuran, tanggung jawab, serta kerja sama. Riset mengenai kinerja karyawan sebagai faktor yang dipengaruhi telah dilakukan oleh Trisnawati, Mareni dan Sudja (2018). Temuan mereka adalah gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan Febinintyas dan Ekaningtias (2014) mengindikasikan bahwa kepemimpinan serta disiplin kerja mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan.

Banyak faktor atau variabel yang mempunyai pengaruh pada kinerja para karyawan. Riset yang dilakukan ini, variabel yang mempunyai pengaruh pada kinerja para karyawan hanya dibatasi pada gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dengan kompensasi sebagai pemoderasi. Kepemimpinan adalah faktor yang memainkan peran krusial dalam manajemen perusahaan atau instansi. Kepemimpinan dapat didefinisikan dengan ciri-ciri individu, kemampuan individu, interaksi, posisi pada organisasi serta persepsi pengaruh yang sah. Rivai (2004) menyatakan kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan untuk mempengaruhi atau juga memberikan teladan kepada pengikutnya dengan menyampaikan komunikasi yang baik dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan juga mengarahkan bagaimana, tindakan, pemikiran dan juga perilaku orang lain (Miswanto, 2008).

Gaya kepemimpinan dapat berbeda-beda. Menurut Hasibuan (2014), gaya kepemimpinan adalah berupa semua pola tindakan pimpinan seperti yang dipersepsikan oleh bawahan atau anggota organisasi. Gaya kepemimpinan bukanlah suatu bakat, sehingga dapat dipelajari, dialami yang kemudian diimplementasikan sesuai

dengan kondisi yang ada. Gaya kepemimpinan merupakan seni dalam memimpin dan bagaimana seorang pemimpin memperlakukan bawahannya (Rohman, 2017). Dimensi dan indikator yang terkait gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut. Suatu kondisi dapat lebih baik jika pemimpin diterima oleh para anggotanya. Thoha (2010) menyatakan dimensi pada kepemimpinan dapat diketahui dari fungsi kepemimpinan untuk kaitannya dengan efisiensi dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Menurut Thoha (2010), indikator yang dimiliki kepemimpinan meliputi *inovator*, *komunikator*, *motivator*, dan *controller*. Dari penjelasan tersebut, gaya kepemimpinan yang tepat dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian mengenai gaya kepemimpinan dan pengaruh terhadap kinerja telah dilakukan oleh Febiningtyas dan Ekaningtias (2014) bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Disiplin adalah tindakan, perilaku dan sikap yang sejalan dengan aturan organisasi, baik itu berupa peraturan berbentuk tertulis maupun tidak tertulis. Peraturan mencakup mengenai lambat masuk, absensi serta jam pulang kerja para karyawan. Perihal yang tidak baik sama dengan yang disebutkan sebelumnya merupakan sikap indisipliner yang dilakukan karyawan atau pegawai. Menurut Sutrisno (2009), disiplin karyawan adalah perilaku individu yang selaras dengan aturan yang ditetapkan. Kedisiplinan merupakan hasrat keinginan dan kesadaran yang mana individu atau kelompok bertindak untuk mematuhi norma sosial dan peraturan organisasi. Karena itu disiplin merupakan bagian dari manajemen yang bertujuan untuk mengendalikan sikap dan perilaku individu. Setiap manajemen dalam mengimplementasikan kegiatannya pasti membutuhkan disiplin. Disiplin juga dijelaskan sebagai sarana komunikasi antara atasan dan karyawan sehingga karyawan dapat melakukan apa yang direkomendasikan oleh atasannya.

Dengan demikian disiplin kerja merupakan alat yang sangat bermanfaat bagi pihak organisasi ataupun karyawan. Manfaat bagi organisasi, dengan adanya disiplin kerja dapat memberikan jaminan dalam menjalankan tugas dengan benar, dan hasil yang maksimal. Manfaat untuk karyawan atau pegawai akan menciptakan suasana lingkungan kerja nyaman dan kemudian akan memaksimalkan kinerja yang dapat merealisasikan tujuan yang akan diperoleh oleh organisasi. Dengan demikian, karyawan atau pegawai dapat menjalankan tugas yang dilimpahkan dengan penuh kesabaran dan mengembangkan energi dan pikiran secara maksimal. Menurut Hasibuan (2014), aspek-aspek disiplin kerja meliputi: waktu kerja, kepatuhan pada aturan, kepatuhan pada perintah, produktivitas kerja, dan kemudian penggunaan seragam. Berdasarkan data yang sudah disampaikan sebelumnya dapat dibuat kesimpulan bahwa disiplin kerja mencakup aspek kepatuhan karyawan terhadap peraturan yang ditetapkan organisasi, kepatuhan pada standar kerja, dan bekerja secara etis. Di samping aspek yang sudah disebutkan di atas terdapat aspek lainnya yang dapat menggambarkan sikap disiplin antara lain kehadiran waktu kerja, kepatuhan pada atasan dan aturan, produktivitas kerja yang dijalankan dan penggunaan seragam. Didasarkan dari aspek disiplin kerja di atas, aspek yang dipakai dalam melakukan studi ini disiplin kerja adalah seperti aspek disampaikan oleh Hasibuan (2014). Dari penjelasan tersebut sangat beralasan bahwa disiplin kerja mempengaruhi kinerja. Disiplin kerja semakin tinggi kinerja menyebabkan kinerja karyawan semakin tinggi pulan. Temuan Febiningtyas dan Ekaningtias (2014), dan Iptian, Zamroni, dan Efendi (2020) bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam pembahasan kinerja karyawan, kompensasi sering kali dijadikan variabel yang dikait-kaitkan dengan kinerja karyawan. Setiap individu bekerja mempunyai tujuan untuk mendapatkan penghasilan dari hasil kerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Sehingga karyawan melakukan setiap tugas atau pekerjaan dengan giat dan juga bertanggung jawab untuk mendapatkan penghargaan atas prestasi yang sudah dicapai berupa kompensasi. Manajemen kompensasi menjelaskan tentang bagaimana cara untuk meningkatkan produktivitas dan meningkatkan motivasi yang kemudian meningkatkan kinerja karyawan. Pernyataan Nurjaman (2014) bahwa kompensasi merupakan sesuatu yang diterima para karyawan dari organisasi atas balas jasa pencapaian prestasi dalam menjalankan tanggung jawabnya. Dari penjelasan tersebut di atas disimpulkan bahwa kompensasi adalah bentuk suatu balasan dari organisasi kepada para karyawan berupa uang, atau barang dan jasa pelayanan lainnya. Kompensasi diberikan kepada karyawan yang bekerja dan membantu organisasi dalam mengimplementasikan tujuan organisasi dan dari sisi karyawan juga membutuhkan sumber pendapatan untuk memenuhi hidup. Sehingga dengan ada kompensasi ada upaya karyawan untuk mendukung apa yang diputuskan organisasi dan pada akhirnya kompensasi dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan semakin tinggi, maka juga semakin termotivasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, dan apabila kompensasi dirasa kurang maka karyawan akan terdemotivasi. Indikator untuk mengukur kompensasi karyawan beragam. Hasibuan (2014) mengutarakan bahwa indikator kompensasi meliputi gaji, upah, insentif, tunjangan, dan fasilitas. Kompensasi sebagai variabel moderasi pada pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap telah dilakukan oleh Widia, dan Rusdianti (2018).

### **Pengembangan Hipotesis**

Hipotesis dibuat dengan maksud untuk menyampaikan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan pada penelitian ini (Sugiyono, 2017). Disebut sementara, karena jawaban dari hipotesis belum berdasar fakta-fakta empiris pada obyek yang akan diteliti dan hanya mengacu pada teori yang relevan dan temuan-temuan penelitian

sebelumnya. Kemudian, berdasarkan teori, pendapat para ahli dan temuan-temuan penelitian sebelumnya, berikut pengembangan hipotesis pada penelitian ini.

Menurut Rivai (2004), kepemimpinan adalah tahapan mempengaruhi anggotanya untuk mengikuti apa yang sudah dikomunikasikan untuk mencapai tujuan tertentu. Saputra dan Natassia (2015) melakukan penelitian mengenai hubungan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja para karyawan BPS Kota Padang. Hasil temuannya adalah gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif pada kinerja pegawai. Basuki dan Puspita (2018) dan Lutfi, Rivai dan Widodo (2018) menemukan juga bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif pada kinerja karyawan. Berdasarkan temuan-temuan tersebut di atas, penulis membuat hipotesis:

H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja PNS.

Disiplin kerja merupakan perihal penting agar dapat dilaksanakannya pekerjaan sesuai dengan fungsi dan tugasnya serta sasaran dan tujuan yang telah ditentukan. Penelitian Sidanti (2015) mengenai hubungan lingkungan kerja, motivasi kerja, disiplin kerja, serta kinerja PNS di Sekretariat DPRD Madiun. Temuannya adalah disiplin kerja mempunyai pengaruh positif pada kinerja PNS di tempat tersebut. Disiplin kerja yang umumnya dilakukan oleh semua institusi adalah variabel penting yang mempunyai pengaruh pada kinerja PNS. Basuki dan Puspita (2018); Ratnasari, Sutjahjo, Yana (2018); serta Lutfi, Rivai dan Widodo (2018) menemukan juga bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh positif pada kinerja para karyawan. Oleh karena itu, disiplin kerja di tempat tersebut berindikasi sudah baik dan perlu dipertahankan. Berdasarkan penjelasan tersebut, penulis membuat hipotesis seperti berikut.

H<sub>2</sub>: Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja PNS.

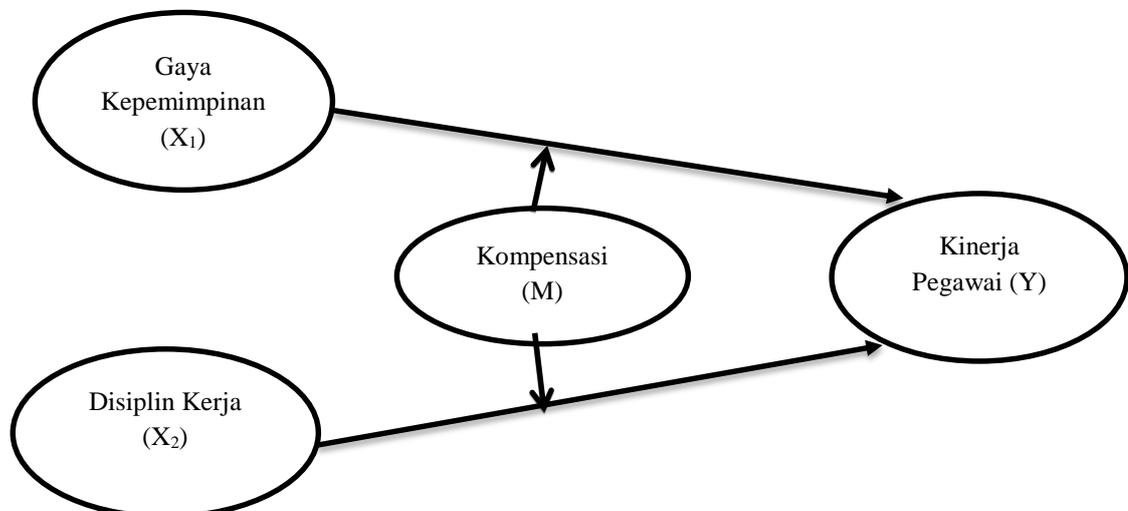
Gaya kepemimpinan sebaiknya didukung dengan variabel lainnya, antara lain kompensasi. Kompensasi yang baik akan memperkuat gaya kepemimpinan, sehingga pada akhirnya akan terjadi kinerja pegawai yang semakin meningkat. Hasil penelitian Mitas, Chan dan Dharma (2014) menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan yang dimoderasi oleh kompensasi signifikan mempunyai pengaruh positif pada kinerja pegawai. Moderasi tersebut adalah memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan pada kinerja pegawai. Mengacu penjelasan tersebut, penulis membuat hipotesis:

H<sub>3</sub>: Kompensasi memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja PNS.

Disiplin kerja juga membutuhkan dukungan variabel lain agar berpengaruh dengan baik terhadap kinerja pegawai. Salah satu variabel yang memoderasi meningkatnya pengaruh disiplin kerja pada kinerja adalah dengan pemberian kompensasi. Kompensasi yang sesuai akan berimbang pada disiplin kerja yang semakin baik pula, kemudian akan semakin meningkatkan kinerja pegawai. Widia dan Rusdianti (2018) meneliti tentang hubungan disiplin kerja, kepuasan kerja, kinerja pegawai, dan tambahan penghasilan pegawai. Temuan penelitiannya adalah variabel disiplin kerja dimoderasi oleh tambahan penghasilan atau insentif mempunyai pengaruh positif pada kinerja pegawai. Moderasinya tersebut adalah memperkuat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Mengacu penjelasan tersebut, penulis membuat hipotesis:

H<sub>4</sub>: Kompensasi memoderasi disiplin kerja terhadap kinerja PNS.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, kerangka konseptual yang akan digunakan penulis pada penelitian ini seperti berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## METODE PENELITIAN

Penelitian yang dibuat ini berupa penelitian asosiatif kausal yang memakai pendekatan kuantitatif. Pendekatan tersebut merupakan jenis pendekatan penelitian yang mengusahakan mengungkap angka, sejak mulai dari

pengumpulan data, penafsiran pada data yang akan digunakan untuk meneliti, dan juga hasil dari data yang di olah (Arikunto, 2006).

Penelitian ini dilakukan di tiga Kecamatan Tegalrejo, Gedongtengen, dan Danurejan, Kota Yogyakarta. Penelitian dikerjakan bulan November 2019 dan selesai Januari 2020. Teknik penseleksian sampel yang dipakai *non probability sampling* dan caranya dengan *purposive sampling*. Jumlah sampel yang terkumpul sebanyak 100 responden yang berprofesi PNS. Instrumen penelitian berupa daftar pertanyaan-pertanyaan yang didesain dengan Skala Likert. Daftar pertanyaan disusun berdasar indikator-indikator yang dipakai untuk melakukan pengukuran variabel-variabel. Daftar pertanyaan pada kuesioner dibagikan langsung pada para responden.

Untuk mempermudah dalam mengkaji variabel penelitian yang digunakan perlu dijabarkan tentang operasionalisasi variabel sebagai berikut. Kinerja pegawai sebagai variabel dependen, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja sebagai variabel independen, dan kompensasi sebagai variabel moderasi. Kinerja pegawai adalah *output* dari segi kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh karyawan dalam mengerjakan tugas yang kemudian dibandingkan standar yang dimiliki perusahaan dengan kriteria-kriteria yang ditetapkan perusahaan. Kinerja pegawai yang akan diukur dalam penelitian ini adalah mengacu pada indikator kinerja yang diterapkan terhadap penilaian kinerja PNS dengan mengacu pada Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian. Gaya kepemimpinan didefinisikan bagaimana cara untuk seorang pemimpin mengkomunikasikan, berinteraksi, dan bersikap dengan orang lain dengan tujuan untuk mempengaruhi orang tersebut melakukan sesuatu. Gaya kepemimpinan merupakan seni dalam memimpin dan bagaimana seorang pemimpin memperlakukan bawahannya. Dalam penelitian ini gaya kepemimpinan yang diukur merupakan gaya kepemimpinan yang direalisasikan di Kecamatan Danurejan, Gedongtengen, dan Tegalrejo. Untuk mengukur gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin di Pemerintahan Kecamatan Danurejan, Gedongtengen, dan Tegalrejo menggunakan dimensi dan indikator gaya kepemimpinan menurut Thoha (2010), yaitu inovator, komunikator, motivator, dan kontroler. Disiplin kerja adalah kesesuaian perilaku individu dengan peraturan dan prosedur yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Disiplin kerja yang digunakan berdasar disiplin kerja yang dilakukan di Kecamatan Danurejan, Gedongtengen dan Tegalrejo. Indikator penilaian disiplin kerja mengacu pendapat Hasibuan (2014) yaitu pemakaian seragam, kepatuhan terhadap perintah, kehadiran, dan waktu kerja. Bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tidak hanya berbentuk finansial namun juga berupa barang dan jasa pelayanan. Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang sudah melaksanakan tanggung jawab, dan juga sebagai hubungan saling timbal balik dimana karyawan sudah meningkatkan produktivitas perusahaan. Untuk mengukur kompensasi yang diterapkan di Pemerintahan Kecamatan Tegalrejo, Kecamatan Gedongtengen, dan Kecamatan Danurejan menggunakan indikator kompensasi menurut Hasibuan (2014) yang terdiri dari: gaji, upah, insentif, tunjangan dan fasilitas. Ringkasan operasionalisasi variabel tersaji pada Tabel 1.

**Tabel 1.Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Indikator	Skala	Sumber
Kinerja Pegawai (Y)	1. Kesetiaan 2. Prestasi kerja 3. Tanggung jawab 4. Ketaatan 5. Kejujuran 6. Kerjasama	<i>Likert</i>	UU No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok- Pokok Kepegawaian
Gaya Kepemimpinan (X1)	1. Inovator 2. Komunikator 3. Motivator 4. Kontroler	<i>Likert</i>	Thoha (2010)
Disiplin Kerja (X2)	1. Waktu kerja 2. Kepatuhan terhadap perintah 3. Kepatuhan terhadap aturan 4. Produktivitas kerja 5. Pemakaian seragam	<i>Likert</i>	Hasibuan (2014)
Kompensasi (M)	1. Gaji 2. Upah 3. Insentif 4. Tunjangan 5. Fasilitas	<i>Likert</i>	Hasibuan (2014)

Pengujian hipotesis penelitian ini memakai regresi linear bentuk berganda dan juga memakai *moderated regression analysis* (MRA). MRA memuat unsur interaksi, yaitu terdapat perkalian dua atau lebih variabel independen. MRA dipakai untuk menguji perihal pengaruh gaya kepemimpinan serta disiplin kerja pada kinerja PNS yang dimoderasi oleh kompensasi. Menurut Ghozali (2011), uji MRA adalah uji dengan persamaan regresi dengan unsur perkalian dua arah saling berinteraksi. Pengujian H<sub>1</sub> dan H<sub>2</sub> menggunakan regresi linear bentuk berganda dengan dua variabel independen, yang persamaannya seperti berikut ini

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Pengujian H<sub>3</sub> dan H<sub>4</sub> menggunakan persamaan MRA seperti berikut ini.

$$\text{Persamaan untuk menghitung H}_3 \quad Y = a_1 + b_1X_1 + b_2M + b_3X_1*M$$

$$\text{Persamaan untuk menghitung H}_4 \quad Y = a_1 + b_1X_2 + b_2M + b_3X_2*M$$

Catatan: Y = Kinerja PNS, X<sub>1</sub>=Gaya Kepemimpinan, X<sub>2</sub>=Disiplin Kerja, X<sub>1</sub>\*M = Kompensasi memoderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja PNS, a = konstanta, b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, dan b<sub>3</sub> adalah koefisien regresi.

Dengan menggunakan hasil analisis regresi, langkah-langkah pengujian hipotesis adalah seperti berikut. Uji parsial (uji t) mempunyai tujuan untuk menguji ada tidaknya variabel independen mempunyai pengaruh pada variabel dependen. Caranya uji t adalah membandingkan antara t hitung dan tabel t, atau membandingkan antara *p value* (nilai probabilitas) dan tingkat signifikansi yang digunakan (yaitu 5%). Apabila arah koefisien regresi sesuai dengan yang dihipotesiskan dan *p-value*-nya lebih kecil dari 5%, maka hipotesisnya terdukung atau diterima.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Berdasar data yang terkumpul dari responden, deskripsi data demografi responden adalah sebagai berikut. Jumlah responden 100 orang. Responden pria sebanyak 42 responden (42%) dan sisanya sebanyak 58 responden (52%) adalah wanita. Data responden mengenai pendidikan terakhir adalah S2 sebanyak 6 orang (6%), S1 sebanyak 48 orang (48%), D3/D2/D1 sebanyak 32 orang (32%), SMA dan sederajat sebanyak 14 orang (14%), dan SMP dan yang sederajat tidak ada (0%). Untuk rentang usia responden, mayoritas responden memiliki usia 43-52 tahun dengan jumlah 39 orang (39%). Demografi berdasarkan golongan pangkat didominasi oleh golongan IIIA yaitu sebanyak 23 orang atau 23%. Berdasar pada pendapatan, demografi responden didominasi oleh pendapatan Rp 4.000.000-4.500.000 dan Rp 4.500.000-5.000.000, yang masing-masing sebanyak 30 orang atau 30%.

Dengan menggunakan data yang terkumpul, instrumen penelitian diuji validitas dan juga reliabilitasnya. Uji validitas diukur dengan memakai *total pearson correlation* dalam SPSS. 20.0 *for Windows* dengan memperhatikan korelasi antara skor masing-masing dalam kuesioner. Tabel 2 berikut ini menyajikan hasil uji validitas. Hasil analisis *total pearson correlation* (r hitung) dibandingkan dengan nilai r tabel, dan tingkat signifikansi yang digunakan 0,05 (5%). Total N = 100 diperoleh r tabel sebesar 0,1946. Perbandingannya, semua r hitung adalah lebih kecil dari r tabel atau nilai probabilitas pada setiap item lebih kecil dari 5%. Karena demikian, instrumen yang untuk mengukur gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kompensasi, dan kinerja PNS adalah valid (Ghozali, 2011). Untuk menguji tingkat reliabilitas instrumen penelitian berdasar pada *Cronbach's Alpha*. Tabel 3 menyajikan hasil pengujian reliabilitas. *Cronbach's Alpha* pada setiap variabel adalah lebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2011). Oleh karena itu, semua instrumen pertanyaan yang untuk mengukur variabel-variabel tersebut adalah *reliable*. Karena pengujian hipotesis memakai analisis regresi, maka datanyanya diuji asumsi klasik. Hasil uji normalitas, multikolinearitas, linearitas dan heteroskedastisitas menunjukkan baik atau lulus dari uji tersebut. Oleh karena itu, estimasi regresi yang dihasilkan adalah *BLUE*.

**Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas**

Variabel	Indikator/ Item	Pearson correlation	Sig	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	X1.01	0,648	0,000	Valid
	X1.02	0,584		
	X1.03	0,685		
	X1.04	0,592		
	X1.05	0,680		
Disiplin Kerja	X2.01	0,676	0,000	Valid
	X2.02	0,627		
	X2.03	0,593		
	X2.04	0,658		
	X2.05	0,644		
	X2.06	0,576		
	X.M1	0,693		
X.M2	0,609			

Kompensasi	X.M3	0,693	0,000	Valid
	X.M4	0,566		
	X.M5	0,673		
	Y01	0,650		
	Y02	0,571		
Kinerja PNS	Y03	0,536	0,000	Valid
	Y04	0,645		
	Y05	0,640		
	Y06	0,743		

Sumber: Data diolah (2020)

**Tabel 3. Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	5	0,638	Reliable
Disiplin Kerja	6	0,695	Reliable
Kompensasi	5	0,650	Reliable
Kinerja Pegawai	6	0,700	Reliable

Sumber: Data Primer yang diolah (2020)

Pengujian  $H_1$  dan  $H_2$  menggunakan analisis regresi linear bentuk berganda linear. Variabel dependen (Y)-nya adalah kinerja PNS dan variabel independennya adalah gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) serta disiplin kerja ( $X_2$ ). Hasil pengujian  $H_1$  dan  $H_2$  tersaji pada Tabel 4. Pengujian  $H_3$  dan  $H_4$  menggunakan analisis *moderated regression analysis* (MRA) memuat unsur interaksi yaitu terdapat perkalian dua atau lebih variabel independen (Liana, 2009). Pengujian moderasi menggunakan 3 tahapan dan setiap tahapan mempunyai model regresi sendiri-sendiri. Hasil dan tahapan pengujian  $H_3$  tersaji pada Tabel 5 dan hasil dan tahapan pengujian  $H_4$  tersaji pada Tabel 6.

**Tabel 4. Hasil Regresi Berganda untuk  $H_1$  dan  $H_2$**

Variabel	Prediksi Koef.	Koefisien Regresi (b)	Nilai t hitung	p-Value	Adjusted $R^2$	Uji F	
						F Hitung	Sig
Konstanta	+	12,449	5,474	0,000	0,248	15,653	0,00
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	+	0,394	3,599	0,001			
Disiplin Kerja ( $X_2$ )	+	0,169	2,287	0,024			

Sumber: Data primer diolah 2020

Koefisien regresi pada  $X_1$  sebesar 0,395. Koefisien tersebut mempunyai arah positif sesuai dengan yang diprediksikan atau diharapkan. Nilai probabilitas sebesar 0,001 dan nilai tersebut menunjukkan lebih kecil dari tingkat signifikansi 5%. Dengan uji t berarti  $H_1$  diterima. Diterima  $H_1$  berarti gaya kepemimpinan signifikan mempunyai pengaruh positif pada kinerja PNS di Kecamatan Tegalrejo, Kecamatan Gedongtengen dan Kecamatan Danurejan, Kota Yogyakarta. Koefisien regresi regresi pada  $X_2$  sebesar 0,169. Koefisien tersebut mempunyai arah positif sesuai dengan yang diharapkan. Nilai probabilitas sebesar 0,024 dan nilai tersebut menunjukkan lebih kecil dari tingkat signifikansi 5%. Dengan uji t berarti  $H_2$  diterima. Diterima  $H_2$  berarti disiplin kerja signifikan mempunyai pengaruh yang positif pada kinerja PNS di Kecamatan Tegalrejo, Kecamatan Gedongtengen dan Kecamatan Danurejan Yogyakarta. Model regresi tersebut memiliki nilai koefisien determinasi (*adjusted  $r^2$* ) 0,248 atau 24,8%. Nilai persentase tersebut menandakan bahwa pengaruh semua variabel independen, yakni  $X_1$  (Gaya Kepemimpinan) dan  $X_2$  (Disiplin Kerja), terhadap perubahan nilai variabel dependen (Y) sebesar 24,8%. Sisanya, 75,2% variabel dependen dipengaruhi variabel lain yang tidak terdapat pada model. Signifikansi F sebesar 0% dan nilai tersebut lebih kecil dari 5%. Artinya variasi nilai variabel dependen (Y) mampu dijelaskan secara bersama oleh semua variabel  $X_1$  dan  $X_2$  sebagai variabel independen. Dengan demikian, model regresi tersebut sesuai dengan yang diharapkan, yakni model dapat digunakan untuk menguji hipotesis  $H_1$  dan  $H_2$ .

Tahap-tahap pengujian dan hasil pengujian Hipotesis 3 ( $H_3$ ) tersaji pada Tabel 5. Pengujian  $H_3$  adalah untuk mengetahui apakah Kompensasi (M) memoderasi Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) pada Kinerja PNS (Y). Pengujian  $H_3$  ada tiga tahap. Tahap pertama adalah membuat regresi dengan hanya satu variabel independen, yaitu Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan variabel dependennya adalah Kinerja PNS (Y). Tahap kedua adalah membuat regresi dengan dua variabel independen, yakni Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Kompensasi (M). Tahap ketiga membuat regresi dengan tiga variabel independen, yakni Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Kompensasi (M), dan perkalian antara Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi ( $X_1 * M$ ).

Pada Tabel 5 tersaji bahwa koefisien regresi Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) pada tahap pertama ( $b_1$ ) = 0,503 menandakan bahwa nilai Gaya Kepemimpinan meningkat 1 satuan, maka kinerja PNS akan meningkat 0,503. Hasil

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja PNS dengan Kompensasi sebagai Pemoderasi (Miswanto Miswanto, Rr. Niken Purwasari, dan Isnanda Zainur Rohman)

analisis nilai  $Adjusted R^2 = 0,195$  yang diartikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh sebesar 19,5% terhadap kinerja PNS dan sisanya 80,5% dipengaruhi variabel lainnya. Hasil analisis juga menghasilkan nilai probabilitas pada  $b_1 = 0,000$  ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ) dan menandakan Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS. Tahapan kedua menghasilkan nilai koefisien regresi kompensasi ( $b_2$ ) = -0,129 dan menandakan bahwa jika kompensasi naik 1 satuan, maka kinerja akan berkurang 0,129. Akan tetapi, kompensasi sebagai variabel independen tidak signifikan berpengaruh karena nilai probabilitasnya yang sebesar 0,158 adalah lebih besar dari 0,05.

Tahapan ketiga menghasilkan nilai koefisien regresi gaya kepemimpinan yang dimoderasi kompensasi ( $b_3$ ) = 0,018. Hal ini menandakan jika nilai gaya kepemimpinan yang dimoderasi kompensasi bertambah 1 satuan, maka kinerja akan bertambah 0,018. Hasil analisis nilai  $R^2 = 0,233$  yang diartikan bahwa kompensasi memoderasi gaya kepemimpinan mempengaruhi 23,3% terhadap kinerja PNS dan sisanya 76,7% dipengaruhi variabel lain. Hasil analisis juga menghasilkan nilai probabilitas ( $p\text{-value}$ ) pada  $b_3 = 0,032$  dan menunjukkan lebih kecil dari 5%. Hal ini berarti Kompensasi memoderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan pada Kinerja PNS. Dengan memperhatikan koefisien determinasi pada tahap 3 yang sebesar 0,233 dan menunjukkan lebih besar dari koefisien determinasi dari tahap-tahap sebelumnya. Oleh karena itu Kompensasi memoderasi pengaruh Gaya Kepemimpinan pada Kinerja PNS, dan moderasinya memperkuat. Moderasi memperkuat juga ditunjukkan melalui koefisien regresi  $b_3$  yang bernilai positif.

**Tabel 5. Hasil Uji MRA H<sub>3</sub>**

Tahapan	Variabel	Koefisien Regresi (b)	p-Value	Adjusted R <sup>2</sup>	Uji F	
					F Hitung	Sig
Tahap I	Konstanta	14,337	0,000	0,195	24,997	0,00
	X <sub>1</sub>	0,503	0,000			
Tahap II	Konstanta	16,242	0,000	0,203	13,664	0,00
	X <sub>1</sub>	0,534	0,000			
	M	-0,129	0,158			
Tahap III	Konstanta	22,938	0,000	0,233	11,032	0,00
	X <sub>1</sub>	0,187	0,323			
	M	-0,474	0,010			
	X <sub>1</sub> *M	0,018	0,032			

Sumber: Data primer diolah

Tahap-tahap pengujian dan hasil pengujian Hipotesis 4 (H<sub>4</sub>) tersaji pada Tabel 6. Pengujian H<sub>4</sub> adalah untuk mengetahui apakah kompensasi (M) memoderasi pengaruh disiplin kerja (X<sub>2</sub>) pada kinerja PNS (Y). Pengujian H<sub>3</sub> ada tiga tahap. Tahap pertama adalah membuat persamaan regresi dengan hanya satu variabel independen, yakni Disiplin Kerja (X<sub>2</sub>) dan variabel dependennya adalah Kinerja PNS (Y). Tahap kedua adalah membuat persamaan regresi dengan dua variabel independen, terdiri disiplin kerja (X<sub>2</sub>) dan kompensasi (M). Tahap ketiga membuat persamaan regresi dengan tiga variabel independen, terdiri Disiplin Kerja (X<sub>2</sub>), Kompensasi (M), dan perkalian antara Disiplin Kerja dan Kompensasi (X<sub>2</sub>\*M).

Tabel 6 diketahui bahwa koefisien regresi Disiplin Kerja (b) pada tahap pertama sebesar 0,284. Angka tersebut menandakan bahwa nilai Disiplin Kerja (X<sub>2</sub>) meningkat 1 satuan, maka akibatnya kinerja PNS akan meningkat 0,284. Hasil analisis juga menghasilkan nilai probabilitas ( $p\text{ value}$ ) koefisien regresi  $b_1 = 0,000$  ( $p\text{-value} \leq 0,05$ ) menandakan Disiplin Kerja (X<sub>2</sub>) mempunyai pengaruh yang signifikan pada kinerja PNS. Tahapan kedua menghasilkan nilai koefisien regresi Kompensasi (b) sebesar -0,003. Akan tetapi, Kompensasi sebagai variabel independen tidak signifikan berpengaruh karena nilai probabilitasnya yang sebesar 0,158 adalah lebih besar dari 0,05. Tahapan ketiga menghasilkan nilai koefisien regresi Disiplin Kerja yang dimoderasi Kompensasi (b) sebesar 0,031. Nilai probabilitas ( $p\text{ value}$ ) pada koefisien regresi tersebut (b) sebesar 0,361 dan berarti lebih besar dari 0,05. Hal ini mengindikasikan Kompensasi tidak berindikasi memoderasi pengaruh Disiplin Kerja pada Kinerja PNS.

Nilai signifikansi F pada model-model regresi yang ada di Tabel 5 dan 6 adalah lebih kecil dari 5%. Artinya variasi pada nilai variabel dependen (Y) mampu diterangkan oleh semua variabel independen yang digunakan oleh model-model regresi tersebut. Dengan demikian, model-model regresi pada Tabel 5 dan 6 tersebut sesuai dengan yang diharapkan, dan berarti model-model regresi tersebut dapat digunakan untuk menguji H<sub>3</sub> dan H<sub>4</sub>.

**Tabel 6. Hasil Uji MRA H<sub>4</sub>**

Tahapan	Variabel	Koefisien Regresi (B)	p-Value	Adjusted R <sup>2</sup>	Uji F	
					F Hitung	Sig.
Tahap I	Konstanta	17,986	0,000	0,134	13,361	0,00
	X <sub>2</sub>	0,284	0,000			
Tahap II	Konstanta	18,043	0,000	0,125	8,098	0,001
	X <sub>2</sub>	0,284	0,000			
	M	-0,003	0,977			
Tahap III	Konstanta	33,064	0,000	0,124	5,670	0,001
	X <sub>2</sub>	-0,316	0,323			
	M	-0,768	0,010			
	X <sub>2</sub> *M	0,031	0,361			

Sumber: Data primer diolah

### Pembahasan

Hasil pengujian menyatakan H<sub>1</sub> terdukung. Koefisien regresi pada pengaruh Gaya Kepemimpinan pada Kinerja PNS bernilai positif dan signifikan. Artinya ada hubungan searah antara gaya kepemimpinan dengan kinerja PNS di Pemerintahan Kecamatan Tegalrejo, Kecamatan Gedongtengen dan Kecamatan Danurejan. Dengan terdukungnya H<sub>1</sub>, suasana yang kondusif dan nyaman mestinya diciptakan oleh seorang pemimpin yang baik dan efektif. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang cukup mendasar sesuai situasi yang diciptakan dalam organisasi. Apabila pemimpin dapat menciptakan suasana tempat kerja yang nyaman pasti akan memberikan dampak positif terhadap kinerja PNS. Apabila pemimpin mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang selaras dengan kondisi pegawai, maka pemimpin mempunyai peran penting untuk menciptakan suasana semangat bagi PNS dalam melaksanakan pekerjaan. Gaya kepemimpinan yang baik dan juga dipenuhinya aspek-aspek yang dibutuhkan PNS, maka akan mempunyai dampak positif pada produktivitas dan kinerja PNS. Pegawai merasa nyaman pada saat bekerja tanpa ada tekanan baik dari rekannya maupun dari atasan. Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Melalui berinovasi dan berkomunikasi dalam upaya mencapai tujuan, gaya kepemimpinan mendorong pegawai untuk bekerja dengan giat sesuai tanggung jawab yang diberikan. Adanya pengawasan dan evaluasi atas pekerjaan, pegawai mampu menempatkan sesuai keahliannya. Meskipun dengan obyek penelitian yang berbeda, temuan penelitian ini sejalan dengan temuan Saputra dan Natassia (2014), Basuki dan Puspita (2018), Lutfi, Rivai dan Widodo (2018), Trisnawat, Mareni, dan Sudja (2018) bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif pada kinerja karyawan.

Hasil pengujian menandakan H<sub>2</sub> terdukung. Koefisien regresinya pada H<sub>2</sub> mempunyai nilai positif artinya ada hubungan searah antara disiplin kerja dan kinerja PNS di Pemerintahan Kecamatan Tegalrejo, Kecamatan Gedongtengen dan Kecamatan Danurejan. Hal ini mengindikasikan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan disiplin kerja pada kinerja PNS. Disiplin kerja menjadi indikator penentu seseorang bekerja dengan baik atau tidak. Beberapa indikator disiplin kerja yang dipakai pada penelitian ini, antara lain: disiplin dalam jam kerja, mengikuti waktu kerja yang sudah ditentukan, taat kepada atasan dalam melaksanakan tugas/perintah, selalu mematuhi aturan kerja yang sudah ditentukan, dan bekerja tepat waktu. Meskipun dengan obyek penelitian yang berbeda, hasil temuan ini sesuai dengan temuan Sidanti (2015), Basuki dan Puspita (2018), Lutfi, Rivai dan Widodo (2018), serta Iptian, Zamroni, dan Efendi (2020) bahwa disiplin kerja merupakan variabel yang mempunyai pengaruh positif pada kinerja para pegawai. Sehubungan hasil pengujian H<sub>2</sub> terdukung, maka disiplin kerja yang diterapkan di ketiga kecamatan tersebut sudah baik dan perlu dipertahankan dan ditingkatkan. Semakin meningkat disiplin kerja pegawai berakibat semakin meningkat juga kinerja PNS.

Hasil pengujian menunjukkan H<sub>3</sub> terdukung. Koefisien regresi pada H<sub>3</sub> bernilai positif dan signifikan. Hal ini menandakan bahwa kompensasi memoderasi yang memperkuat pengaruh yang positif gaya kepemimpinan pada kinerja PNS. Semakin tinggi kompensasi yang diterima pegawai semakin memperkuat pengaruh positif gaya kepemimpinan pada kinerja PNS. Penelitian ini dapat memperkuat hasil penelitian Mitas, Chan dan Dharma (2014) bahwa variabel gaya kepemimpinan yang dimoderasi oleh insentif (kompensasi) mempunyai pengaruh semakin kuat pada kinerja para karyawan. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan semakin efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan ditunjang dengan sistem insentif (kompensasi) yang semakin baik.

Hasil pengujian menunjukkan H<sub>4</sub> tidak terdukung. Hal ini menandakan bahwa kompensasi tidak memoderasi pengaruh disiplin kerja pada kinerja PNS. H<sub>4</sub> ini tidak terdukung selaras dengan temuan dari penelitian Sumbang, Falah dan Anton (2015). Dengan obyek penelitian yang berbeda dengan penelitian ini tetapi hasil penelitiannya mereka sama bahwa variabel disiplin kerja yang dimoderasi oleh kompensasi tidak signifikan mempunyai pengaruh pada kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, variabel kompensasi tidak memoderasi pengaruh disiplin kerja pada kinerja PNS, dikarenakan ada indikasi indikator yang dipakai untuk mengukur kompensasi kurang tepat. Pada penelitian ini, indikator-indikator yang dipakai untuk mengukur kompensasi bermacam-macam. Apabila indikator yang dipakai hanya berupa tambahan penghasilan atau insentif mungkin hasil pengujian H<sub>4</sub> menjadi lebih baik.

## PENUTUP

Penelitian ini dimulai bulan November 2019 dan selesai Januari 2020 pada tiga wilayah pemerintahan Kecamatan Tegalrejo, Gedongtengen, dan Danurejan, Kota Yogyakarta. Mengacu hasil pengujian hipotesis dan pembahasan yang dilakukan di atas, kesimpulan penelitian ini seperti berikut. Temuan yang diperoleh dari hasil pengujian secara parsial pengaruh gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ) dan kompensasi (M) sebagai variabel moderasi (M) sebagai berikut. Pertama, variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif pada kinerja PNS, dan sesuai dengan yang hipotesiskan. Kedua, variabel kedisiplinan mempunyai pengaruh positif pada kinerja PNS, dan sama dengan yang hipotesiskan. Ketiga, variabel kompensasi memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan pada kinerja PNS, dan sesuai dengan yang dihipotesiskan. Keempat, variabel kompensasi tidak memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja PNS, dan temuan tersebut tidak sesuai dengan yang dihipotesiskan. Impikasi dari penelitian ini adalah temuan dari penelitian dapat menjadi masukan dan evaluasi dalam meningkatkan kinerja PNS, khususnya bagi PNS di Kecamatan Tegalrejo, Kecamatan Gedongtengen, dan Kecamatan Danurejan.

Penelitian ini mempunyai keterbatasan-keterbatasan. Variabel kompensasi diukur dengan banyak indikator dan menggunakan bermacam-macam jenis kompensasi. Karena itu, penulis menduga pengukuran kompensasi dengan cara seperti yang menyebabkan variabel kompensasi tidak memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja PNS. Keterbatasan berikutnya adalah obyek penelitiannya terbatas pada responden PNS hanya pada tiga wilayah pemerintahan Kecamatan Tegalrejo, Kecamatan Gedongtengen, dan Kecamatan Danurejan, Kota Yogyakarta.

Saran-saran untuk penelitian berikutnya sebagai berikut. Pertama, pengukuran kompensasi hendaknya menggunakan kompensasi dalam artiannya sempit, misalnya insentif atau tambahan penghasilan. Pengukuran dengan cara seperti ini diharapkan mampu mendukung hipotesis variabel kompensasi memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja PNS. Kedua, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan variabel independen tambahan seperti motivasi, kondisi kerja, kemampuan kerja, dan lainnya guna mendapatkan hasil yang bervariasi dan lebih menggambarkan hal-hal yang mempengaruhi kinerja PNS. Ketiga, penelitian selanjutnya perlu menambah data dengan memperluas cakupan penelitian misal penelitian dilakukan untuk seluruh Kecamatan di Kota Yogyakarta, dan juga memperpanjang durasi penelitian untuk mencapai hasil yang lebih baik dari penelitian ini.

## DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Babalola, S.S. 2016. The Effect of Leadership Style, Job Satisfaction and Employee-Supervisor Relationship on Job Performance and Organization Commitment. *The Journal Applied Business Research*, Vol. 32 (3), 935-946.
- Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Yogyakarta. 2019. *Indisipliner PNS Kota Yogyakarta 2014-2018*.
- Basuki, R dan Puspita. 2018. Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis RSIA YK Madira Palembang. *Jurnal Ecoment Global*, Vol. 3 (1), 1-11.
- Febiningtyas, R.E.R. dan Ekaningias, D. 2014. The Effect of Leadership, Motivation, and Work Discipline on The Employees' Performance of Finance Section in The Regional Working Unit in Tulungagung Regency. *The Indonesian Accounting Review*, Vol. 4 (2), 97-106.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T.Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hasibuan, Malayu. S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- PP RI. 2019. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Iptian, R., Zamroni, dan Efendi, R. 2020. The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, Vol. 7 (8), 145-152.
- Kertiasih, N.N.R, Sujana, I.W., dan Suardika, I.N. 2018. The Effect of Leadership Style to Job Satisfaction, Employee Engagement and Employee Performance (Study at PT Interbat, Bali, NUra, and Ambon). *International Journal of Contemporary Research and Review*, Vol. 9 (3), 20593-20600.
- Liana, Lie. 2009. Penggunaan MRA Dengan SPSS Untuk Menguji Pengaruh Variabel Moderating Terhadap Hubungan antara Variabel Independen Dan Variabel Dependen. *Jurnal Teknologi Informasi DINAMIK*. Vol. 14 (2), 90-97.
- Lutfi, Rivai, A. dan Widodo, D.W. 2018. Effect Of Work Discipline And Leadership Style On The Performance Of Employees Motivation As Variable Mediation In Office Ministry Of Justice And Human Rights Bangka Belitung Indonesia. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, Vol. 7 (7), 80-91.
- Miswanto. 2008. Pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional. *Fokus Ekonomi*, Vol. 7 (3), 136-147.

- Mitas, Y. A., Chan, S. dan Dharma, S.. 2014. Peranan Kompensasi Sebagai Variabel Moderasi dalam Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Pascasarjana*, Ejournal, Bunghatta. Vol 5 (2).
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kerja di Lingkungan Perusahaan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- NawoseIng'ollan, D. dan Roussel, J. 2017. Influence of Leadership Styles on Employees' Performance: Study of Turkana County, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 8 (7), 82-98.
- Nuur, M. F., Rosdiana, Y., dan Nurleli. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan. *Seminar Penelitian Sivitas Akademika Unisba*, Bandung. Halaman 580-590.
- Nurjaman, Kadar. 2014. *Manajemen Personalialia*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- PP Kota Yogyakarta. 2011. Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 21 Tahun 2011 Tentang Perubahan Peraturan Walikota Yogyakarta Nomor 23 Tahun 2007 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Kota Yogyakarta.
- Pradipto, Sindu. 2015. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai, dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Tengah. *Skripsi*. Program Sarjana S-1 Universitas Diponegoro Semarang.
- Rahmi, A., Achmad, G.N., dan Adhimursandi, D. 2020. The Effect of Leadership and Empowerment Style and Motivation and Work Discipline and Employee Performance in Sungai Kunjang Subdistrict, Samarinda City. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, Vol. 9 (3), 8-14.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., dan Yana, D. 2019. The Performance of Sharia Banks Employees X Branch Batam Through Work Motivation. *Jurnal Etikonomi*, Vol.18 (1), 63-72.
- Razak, A., Sarpan, dan Ramlan. 2018. Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar. *International Review of Management and Marketing*, Vol. 8 (6), 67-71.
- Rivai, Veithzal., 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. 2012, *Management*. Eleventh edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Rohman, Isnanda Zainur. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Prambanan Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Manajemen*, Vol. 7(2), 30-41.
- Saluy, A.B., Djamil, M. MZ., Arif, M., dan Novawiguna. 2020. Effect of Leadership, Motivation and Discipline of Work on Civil Servants Performance. *Iconic Research Research and Engineering Journals*, Vol. 3 (10), 328-342.
- Saputra, Andri dan Natassia, Rizky. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang. *Economica*, Vol. 2(2), 134-143.
- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sidanti, H. 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. *Jurnal JIBEKA*, Vol. 9 (1), 44-53.
- Sinambela, L. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sumbung, I. L., Falah, Syaikhul dan Antoh, Alfiana. 2017. Pengaruh Motivasi dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai dengan Pemberian Insentif sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus di Sekretariat Daerah Kabupaten Jayawijaya). *Keuda*, Vol. 2(2): 1-16.
- Sugiyono, 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: CV. Alfabeta.
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwuh, Meisy. 2015. The Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance at Bank SULUT KCP. *Jurnal EMBA*, Vol.3 (4), 611-619.
- Thoaha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Trisnawati, K.A., Mareni, P.K, dan Sdja, I.N. 2018. The Influence of Training, Leadership and Competency to Employee Performance with Employee Morale as Moderation Variables (Study on Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Denpasar. *International Journal of Contemporary Research and Review*, Vol. 9 (4), 20735-20747.
- UU RI. 1999. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Widia, A. dan Rusdianti, E. 2018. Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Tambahan Penghasilan Pegawai sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, Jurnal Ilmiah Undip, Vol. 11 (3).