

## PENGARUH KOMPENSASI DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP KINERJA MELALUI MEDIASI KEPUASAN KERJA

(Studi pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Tengah)

**Surono**

Program Pasca Sarjana, Universitas Stikubank Semarang

**Hasan Abdul Rozak**

Program Pasca Sarjana, Universitas Stikubank Semarang

email : hasan29@gmail.com

### ABSTRACT

*The study aims to examine, analyzed, and describe the influence of compensation and empowerment against the performance through the medication of job satisfaction on Badan Kesatuan Bangsa dan Politik of central Java Province. Sampling was done by census of all employees on Badan Kesatuan Bangsa dan Politik of Central Java Province totaling 94 (ninty for) respondents. Mechanical testing of the data used in this study include validity, reliability, coefficient determination test, F test, test hypotheses and test the mediating effect. The results showed that, compensation positive and significant impact on job satisfaction, compensation is not a positive influence on performance, empowerment is not a positive influence on performance, and job satisfaction and significant positive effect on performance proven. Job satisfaction mediate in total or in full mediation of compensation to performance while the influence of direct compensation to performance is not significant. Likewise, job satisfaction proved to mediate in total or full mediation of empowerment on performance. While the influence of direct empowerment is also no positive effect on performance. There in the findings interesting, the path analysis model is the best of other model, because produce the biggest. Should be a model this developed efficiency by management, if want to employees in organization it's improved performance achievements.*

**Key word** : compensation, empowerment, job satisfaction, performance

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji, menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh kompensasi dan pemberdayaan terhadap kinerja melalui mediasi kepuasan kerja pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Tengah. Pengambilan sampel dilakukan secara sensus terhadap seluruh pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik yang berjumlah 94 responden. Teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji koefisien determinasi, Goodness Of Fit (uji F), uji hipotesis dan uji efek mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja, pemberdayaan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja terbukti memediasi secara total atau full mediasi dari kompensasi terhadap kinerja, sedangkan pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja tidak signifikan. Demikian juga kepuasan kerja terbukti memediasi secara total atau full mediasi dari pemberdayaan terhadap kinerja, sedangkan pengaruh langsung pemberdayaan juga tidak berpengaruh positif terhadap kinerja.

**Kata Kunci**: kompensasi, pemberdayaan, kepuasan kerja, kinerja.

## PENDAHULUAN

Menghadapi perubahan paradigma Aparatur Sipil Negara (ASN) dari yang seakan-akan “dilayani menjadi melayani”, pada diri para pegawai Provinsi Jawa Tengah dimanapun berada, akan berbeda-beda dalam menyikapinya. Menghadapi kondisi demikian, Gubernur Jawa Tengah sebagai Kepala Daerah telah mengambil langkah strategis dan riil yang harapannya akan membuat pegawai di jajarannya tetap berada pada *performance* terbaik.

Melalui Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor : 43 Tahun 2015 dan telah diubah dengan Peraturan Gubernur Nomor : 9 Tahun 2015 tentang pemberian Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) kepada ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, Gubernur memberikan tambahan kompensasi dalam bentuk TPP kepada seluruh pegawai di 48 (empat puluh delapan) organisasi perangkat daerah (OPD) Provinsi Jawa Tengah. Pemberian TPP ini didasarkan pada pengukuran terhadap perilaku kerja yang diukur melalui Sasaran Kerja Pegawai (SKP). TPP ini oleh para pakar dan lazim disebut dengan insentif yang merupakan bagian dari kompensasi.

Istilah kompensasi ini pertama kali dikemukakan oleh *Frederich Taylor*, bahwa kompensasi pegawai adalah semua bentuk penggajian atau ganjaran mengalir kepada pegawai dan timbul dari kepegawaian mereka (Dessler, 1997 – 349). Taylor mempunyai 3 (tiga) Dimensi, yakni : pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*), pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dan ganjaran non financial (*non financial reward*).

Inilah yang hendak dilakukan penelitian, sejauhmana efektifitas dan keterkaitan antara kinerja pegawai dengan pemberian kompensasi yang sudah berjalan sekitar 2 (dua) tahun ini.

Untuk memaksimalkan hasil kerja dari aparatur, salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah adanya *empowerment* atau pemberdayaan. Dengan konsep pemberdayaan ini, tentunya aparatur harus memiliki kemampuan, berkompeten, kreatif dan pengalaman di bidangnya. Robbins (1994), menjelaskan bahwa pemberdayaan adalah

suatu proses pribadi dan social, suatu pembebasan kemampuan pribadi, kompetensi, kreativitas dan kebebasan bertindak. Pemberdayaan ini bermula dari kata “*empowerment*” yang berarti memberi daya, memberi “*power*” (kekuasaan), kekuatan kepada pihak yang kurang memiliki daya.

Aparatur yang diberdayakan tentunya akan merasa lebih dihargai oleh organisasi, sehingga tertanam dalam diri karyawan untuk merasa memiliki dan lebih bertanggung jawab terhadap kemajuan Organisasi.

Kenyataan yang ada pada lembaga ini, bahwa aparatur masih banyak yang kurang efektif dalam bekerja yang dipengaruhi oleh : seleksi penerimaan aparatur saat itu memang sangat mudah guna pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia saja.

Penyebab lain dari kurang efektifan ini adalah umur yang sudah mendekati pensiun, nampak jelas bahwa aparatur yang usianya mendekati pensiun sejumlah 53 orang atau sekitar 54,6 %. Ini menunjukkan bahwa pegawai yang sudah berumur merupakan pegawai mayoritas disini. Usia demikian rentan terhadap kejenuhan terhadap tugas, sulit adaptasi, mudah capek dan lambat dalam penanganan masalah.

Selanjutnya, bahwa pegawai pria lebih dominan dengan berjumlah 58 orang atau 59,8%, sementara wanita 39 orang atau sekitar 40,2%.

Pada kondisi normal, gender sebenarnya tidak menimbulkan permasalahan apa-apa, dan memang seharusnya tidak menimbulkan masalah. Namun dalam pelaksanaan tugas sehari-hari ASN perempuan memang cenderung lebih lamban, pilih-pilih pekerjaan dan peran ganda sebagai ASN dan ibu rumah tangga, sering dijadikan alasan menghindari pekerjaan.

Dengan fenomena di atas, penulis berusaha mengungkap masalah ini sebagai upaya partisipasi memperbaiki kondisi yang ada dalam organisasi ini melalui tulisan, sehingga tujuan pemberian Kompensasi khususnya tambahan perbaikan penghasilan (TPP) sebagai dorongan utama bagi seseorang dalam bekerja.

Riset yang dilakukan oleh Sinollah (2014), di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa

Timur dengan hasil bahwa kompensasi yang diterima oleh karyawannya berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan.

Pada riset yang dilakukan oleh Marta Kusuma (2015) di PT Askes (Persero) Cabang Lubuklinggau, menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Indra (2016), meneliti di Kantor Loka Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Pengendalian Penyakit bersumber pada Binatang di Baturaja, Kab. Ogan Komering Ulu Prov. Sumatra Selatan, menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya Putu Chori Suryadewi, I Ketut Dunia dan Naswan Suharsono (2014) telah meneliti pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan di PT Bali Segara Nusantara, dengan hasil bahwa Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dapat dilihat pada hasil penelitian terdahulu berikut ini :

Kristanto, Suharnomo, Ratnawati (2011), meneliti di Rumah Sakit Tugu Kota Semarang dengan hasil bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, dimana adanya fenomena pemberian kompensasi dan pemberdayaan kerja yang diberikan kepada aparatur pada satuan kerja Badan Kesbangpol Provinsi Jawa Tengah, namun belum sepenuhnya membuat pegawai meningkat kinerjanya dan bekerja secara efektif.

Berdasarkan uraian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.
2. Menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja.
3. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan.

5. Menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

6. Menganalisis dan mendiskripsikan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja.

7. Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan kerja.

## TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Setiap PNS/ASN yang melaksanakan kerja dapat diukur dengan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang merupakan penyempurnaan dari DP3. DP3 disempurnakan karena memiliki kelemahan antara lain : tidak dapat mengukur seberapa besar produktivitas dan kontribusi ASN terhadap organisasi. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 pasal 4, penilaian didasarkan pada 2 unsur yaitu :

**Sasaran Kerja Pegawai (SKP)** merupakan rencana dan target yang akan dicapai oleh pegawai berdasarkan kurun waktu tertentu, dengan aspek : Kuantitas, Kualitas, Waktu dan Biaya

**Perilaku kerja** : merupakan tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan, dengan unsur : Orientasi pelayanan, Integritas, Komitmen dan Disiplin.

Penilaian akhir dari prestasi kerja adalah dengan cara menggabungkan penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (60 %) dengan perilaku kerja (40 %). Nilai prestasi kerja dinyatakan dengan angka dan sebutan :

- a. 91 ke atas : sangat baik
- b. 76 – 90 : baik
- c. 61 – 76 : cukup
- d. 51 – 61 : kurang
- e. 50 ke bawah : buruk

### Kompensasi

Istilah kompensasi ini pertama kali dikemukakan oleh *Frederich Taylor*, bahwa

kompensasi pegawai berarti bahwa semua bentuk penggajian atau ganjaran mengalir kepada pegawai dan timbul dari kepegawaian mereka (Dessler, 1997). Frederich Taylor mempunyai 3 (tiga) Dimensi, yakni : pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*), pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dan ganjaran non financial (*non financial reward*).

### **Pemberdayaan**

Thomas dan Velthouse (1990) mengembang-kan konsep pemberdayaan berdasarkan konsep Conger dan Kanungo (1988) dalam tiga cara. *Pertama*, konsep pemberdayaan sebagai motivasi dibuat lebih tepat dengan mengidentifikasi macam-macam motivasi, menunjukkan sebagai motivasi kerja intrinsik (*intrinsic task motivation*). *Kedua*, berusaha menyempurnakan satuan pe-nilaian kerja (*task assesment*) yang membuat motivasi ini. Meskipun *self-efficacy* termasuk dalam satuan ini, namun masih dipandang belum cukup sehingga perlu dilengkapi dengan tiga *task assessments*. *Ketiga*, model berusaha yang dilakukan karyawan melalui proses penilaian. Berpijak dari pemikiran tersebut, Thomas dan Velthouse mengembangkan pember-dayaan mencakup empat dimensi, yaitu: *impact, competence, meaningfulness, Self Determined*.

### **Kepuasan Kerja**

Luthans (2005) dalam bukunya *Organizational Behaviour* mengutip pendapat Locke bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Faktor-faktor kepuasan kerja: pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, promosi, supervisi, kelompok kerja, kondisi kerja/lingkungan kerja

### **Pengaruh antara Variabel Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Firmandari (2014) menyatakan Karyawan yang puas dengan besarnya gaji dan tunjangan, akan bekerja dengan sungguh-sungguh serta energik, bersemangat dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh

perusahaan untuk mendapatkan karier yang lebih baik.

Dari teori serta jurnal di atas, kepuasan karyawan yang disebabkan oleh gajinya yang tinggi dan masih ditambah dengan tunjangan maupun bonus, maka akan meningkatkan kinerjanya. Ini sangat selaras dengan yang diterima oleh pegawai Badan Kesbangpol Provinsi Jawa Tengah, karena mereka menerima gaji Pokok dan tunjangan jabatan, tunjangan istri/suami, tunjangan anak, tunjangan beras dan tunjangan perbaikan penghasilan (TPP). TPP bahkan lebih tinggi dari gajinya. Sangat wajar jika mereka merasa puas dengan kompensasi ini. Dengan uraian di atas, peneliti merumuskan Hipotesis pertama sebagai berikut :

H 1 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

### **Pengaruh antara Variabel Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Ari Setyawahyuni, Made Yuniari (2015) memiliki nilai koefisien regresi pemberdayaan karyawan ( $X_1$ ) = 0,586 bernilai positif pada karyawan di kampung Seafood, Jimbaran Bay Kuta Bali, menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dengan konsep pemberdayaan ini, tentunya pegawai harus memiliki kemampuan, berkompeten, kreatif dan pengalaman di bidangnya. Sebab jika pegawai itu tidak mumpuni tentu tidak akan mampu melaksanakan upaya pemberdayaan baginya.

Dari uraian tersebut, peneliti meru-muskan hipotesis kedua adalah :

H2 : Pemberdayaan pegawai berpe-ngaruh positif terhadap kepuasan kerja

### **Pengaruh Variabel Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Penelitian yang dilakukan oleh Nur Aini Firmandari pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Yogyakarta (2014), menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pegawai lebih mapan perekonomiannya jika dibandingkan karyawan swasta yg tidak

bonafid. Seharusnya mereka lebih fokus dalam bekerja, karena sudah nyaman sehingga akan mening-katkan hasil kerjanya. Sehubungan dengan uraian di atas, maka peneliti merumuskan Hipotesis ketiga :

H3 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Hubungan Variabel Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Putu Chori Suryadewi, I Ketut Dunia dan Naswan Suharsono (2014) di PT. Bali Segara Nusantara, yang menggunakan deskriptif kuantitatif, dengan subyek penelitian 63 orang, sedangkan obyeknya adalah pemberdayaan dan kinerja karyawan. Dengan hasil bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian, peneliti merumuskan Hipotesis keempat :

H4 : Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kinerja.

**Hubungan Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kristanto Cs (2011) pada Rumah Sakit Tugu Semarang menghasilkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang positif terhadap organisasi tempat karyawan bekerja. Karyawan yang puas akan nampak pada perilakunya seperti, moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Orang yang puas terhadap pekerjaan dan organisasinya mestinya akan mem-berikan *feedback* kepada perusahaan dengan kinerjanya.

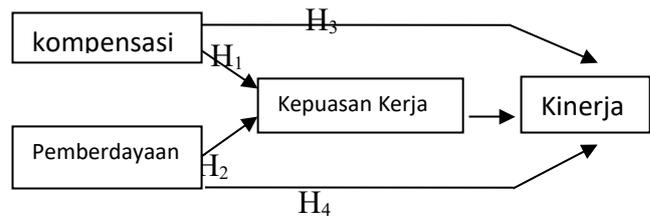
Berdasarkan uraian di atas, peneliti merumuskan Hipotesis kelima :

H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

**Model Penelitian**

Kompensasi (X1) dan Pemberdayaan (X2) sebagai variabel Independen terhadap Kepuasan Kerja (Y1) sebagai variabel dependen dan mediasi dan Kinerja (Y2) sebagai variabel dependen.

**Model Grafis**



**Model Matematis**

$$Y1 = \alpha1 + \beta1 X1 + \beta2 Y2 + e1 \text{ (Model 1)}$$

$$Y2 = \alpha2 + \beta3 X1 + \beta4 X2 + \beta5 Y1 + e2 \text{ (Model 2)}$$

**METODE PENELITIAN**

**Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi penelitian adalah pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Tengah dengan jumlah keseluruhan 94 (sembilan puluh empat) orang. Metode yang relevan digunakan adalah cara Sensus, data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner dengan skala Likert 1–7.

**Definisi Konsep dan Operasional Variabel**

Kinerja diukur dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja (PP Nomor : 46 Th 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. Kompensasi diukur dengan pembaya-ran keuangan langsung, pembayaran tak langsung dan penghargaan non keuangan (Dessler, 1997). Pemberda-yaan diukur dengan kebermaknaan, kompetensi, penentuan diri dan dampak (Thomas and Velthouse, 1990). Kepuasan kerja diukur kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap supervisor, kepuasan terhadap kelompok kerja dan kepuasan terhadap kinerja (luthans, 2005).

**HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

**Diskripsi Responden Berdasarkan Umur**

Umur	Jumlah	%
20 – 29 th	2	2,1
30 – 39 th	14	14,9
40 – 49 th	24	25,5
50 – 58 th	54	57,4
Jumlah :	94	100

Mayoritas pegawai justru diusia 50 – 58 Tahun yang mendekati usia pensiun. Masalah yg mungkin dihadapi adalah : jenuh dalam tugas, lambat dan kurang mampu mengikuti dinamika yg ada.

**Diskripsi Responden Berdasarkan Gender**

Gender	Jumlah	%
Pria	59	62,8
Wanita	35	37,2
Jumlah :	94	100

Gender Perempuan cukup banyak sekitar 37,2 persen dan mayoritas pria sebanyak 62,8 %.

**Diskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Jumlah	%
1 – 5 th	2	2,1
6 – 10 th	11	11,7
11 – 15 th	6	6,4
16 – 20 th	11	11,7
21 – 25 th	19	20,2
26 ke atas	45	47,9
Jumlah :	94	100

Masa kerja mayoritas di atas 26 tahun sekitar 47,9 %, hampir setengahnya. Mereka sarat pengalaman, namun sudah jenuh dan cenderung lambat dalam pekerjaan.

**Diskripsi Responden Berdasarkan Golongan**

Golongan	Jumlah	%
2	11	11,7
3	70	75,4
4	13	12,9
Jumlah :	94	100

Mayoritas golongan 3 sekitar 75,4 %, yang berasal dari pendidikan SLTA diatas 16 tahun dan sarjana.

**Diskripsi Variabel**

Variabel	Mean	Median	Min	Max
Kompensasi	5,5	6,00	3,00	7,00
Pemberdayaan	5,5	5,65	3,61	9,61
Kepuasan Kerja	5,72	5,82	4,20	6,59
Kinerja	5,82	6,00	4,00	6,62

**Uji Instrumen**

Peneliti melakukan pengujian instrumen penelitian dengan uji validitas dan reliabilitas terhadap kuesioner. Analisis faktor KMO > 0,5 dan Loading Factor > 0,4, maka valid (Ghozali, 2009). Kuesioner reliabel jika jawaban responden konsisten Cronbach Alpha (a) 0,70 keatas (Ghozali, 2011)

**Hasil Uji Validitas.**

variabel	KMO	Loading Facor	keteranga n
Kompensasi	0,675	>0,4	Valid
Pemberdayaan	0,823	>0,4	Valid
Kepuasan kerja	0,798	>0,4	Valid
Kinerja	0,807	>0,4	Valid

Nilai KMO Kompensasi 0,675, pemberdayaan 0,823, kepuasan kerja dan kinerja 0,807. Semua diatas 0,5 maka Valid. Nilai Loding Factor kompensasi dengan 6 indikator diatas 0,4. Pemberdayaan dengan 13 indikator yang sebanyak 11 yang valid, yang 2 indikator tidak valid. Kepuasan kerja dengan 17 indikator 15 valid, sedang 2 indikaator tidak valid. Kinerja dari 8 indikator seluruhnya valid. Sebelum menuju analisis selanjutnya, maka 2 indikator dari Pemberdayaan dan 2 indikator dari kepuasan kerja harus dihilangkan.

**Hasil Uji Reliabilitas**

variabel	Nilai cronbach alpha	Ket
kompensasi	0,721	Reliabel
pemberdayaan	0,855	Reliabel
Kepuasan kerja	0,860	Reliabel
kinerja	0,848	Reliabel

Nilai cronbach alpha variabel kompensasi 0,721, variabel pemberdayaan 0,855, variabel kepuasan kerja 0,860 dan kinerja 0,848, keseluruhan variabel diatas 0,7 sehingga reliabel.

**Analisis Regresi Berganda**

Digunakan untuk menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh antara variabel kompensasi dan pemberdayaan terhadap kepuasan kerja dan variabel kompensasi, pemberdayaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja.

**Hasil Uji Regresi berganda**

Model	Adjusted R <sup>2</sup>	F	Sig
Y1 = α1 + β1X1+ β2X2+e1	0,286	19,601	0,000
Y2 = α2 + β3X1+β4X2+ β5Y1+e2	0,516	34,018	0,000

**Koefisien Determinasi (Uji R<sup>2</sup>)**

**Uji Model Persamaan I**

Hasil perhitungan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* Variasi variabel *independent* ke *dependent* sebesar 0,286 yang artinya kemampuan menjelaskan variabel *independent* (kompensasi dan pemberdayaan) terhadap variabel *dependent* (kepuasan kerja) sebesar 28,5 %, sehingga yang 71,4 % dijelaskan oleh variabel lain.

Sedangkan hasil uji *Goodness Of Fit* (Uji F) sebesar 19,601 dengan nilai signifikansi 0,000. Karena nilai sig lebih kecil dari 0,005. Maka model regresi persamaan I dapat digunakan untuk memprediksi variabel kepuasan kerja atau variabel kompensasi dan pemberdayaan secara simultan berpengaruh terhadap variabel kepuasan kerja.

**Hasil Uji Persamaan II**

Dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel kompensasi, variabel pemberdayaan dan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja. Hasil perhitungan nilai *Adjusted R<sup>2</sup>* diperoleh nilai sebesar 0,516, artinya bahwa variasi variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi, variabel pemberdayaan dan variabel kepuasan kerja sebesar 51,6 %, sedangkan sebesar 48,4 % dijelaskan oleh

variabel-variabel lainnya yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Sedangkan hasil uji *Goodness Of Fit* (Uji F) sebesar 34,018 dengan nilai signifikansi 0,000. Karena nilai sig lebih kecil dari 0,005. Maka model regresi persamaan II dapat digunakan untuk memprediksi variabel kepuasan kerja atau variabel kompensasi, pemberdayaan dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja.

**Hasil Uji Regresi Berganda**

Model	β	Sig	Ket
Kompensasi thd kep. kerja	0,331	0,000	Diterima
Pemberdayaa n thd kep. kerja	0,395	0,000	Diterima
Kompensasi thd kinerja	-0,560	0,472	Ditolak
Pemberdayaa n thd kinerja	0,093	0,250	Ditolak
Kep. Kerja thd kinerja	0,703	0,000	Diterima

**Uji Hipotesis**

Hasil pengujian hipotesis 1 (Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja). Diperoleh nilai koefisien β1 sebesar 0,331 berarti, kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Nilai signifikansi sebesar 0,000 < dari 0,005 maka Hipotesis 1 diterima. Sehingga Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil pengujian hipotesis 2 (pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja). Diperoleh nilai koefisien β2 sebesar 0,395 berarti, pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Nilai signifikansi sebesar 0,000 < dari 0,005 maka Hipotesis 2 diterima. Sehingga Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil pengujian hipotesis 3 (Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja). Diperoleh nilai koefisien β3 sebesar -0,560 berarti, kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja. Nilai signifikansi

sebesar  $0,472 > 0,005$  maka Hipotesis 3 ditolak. Sehingga hipotesis ini tidak dapat mendukung terhadap hipotesis yang diajukan. Maka Kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja.

Hasil pengujian hipotesis 3 (Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja). Diperoleh nilai koefisien  $\beta_3$  sebesar  $-0,560$  berarti, kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja karena nilai signifikansi sebesar  $0,472 > 0,005$ , maka Hipotesis 3 ditolak. Sehingga hipotesis ini tidak dapat mendukung terhadap hipotesis yang diajukan.

Hasil pengujian hipotesis 4 (Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap Kinerja). Diperoleh nilai koefisien  $\beta_4$  sebesar  $0,093$  berarti, Pemberdayaan tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja karena nilai signifikansi sebesar  $0,250 > 0,005$ . Maka Hipotesis 3 ditolak. Sehingga hipotesis ini tidak dapat mendukung terhadap hipotesis yang diajukan.

Hasil pengujian hipotesis 5 (Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja). Diperoleh nilai koefisien  $\beta_5$  sebesar  $0,703$  sehingga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dan nilai signifikansinya  $0,000 < 0,005$  maka Hipotesis 1 diterima.

### Standartdized Koefisien Regresi

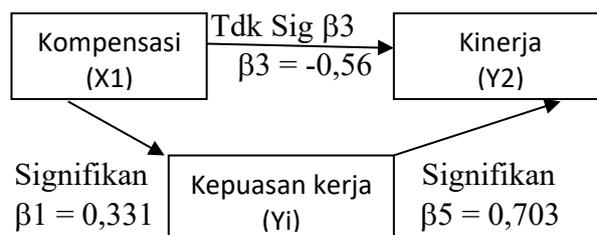
No	$\beta$	Nilai
1.	$\beta_1$	<b>0,331</b>
2.	$\beta_2$	<b>0,395</b>
3.	$\beta_3$	<b>-0,560</b>
4.	$\beta_4$	<b>0,093</b>
5.	$\beta_5$	<b>0,703</b>

### Uji Efek Mediasi

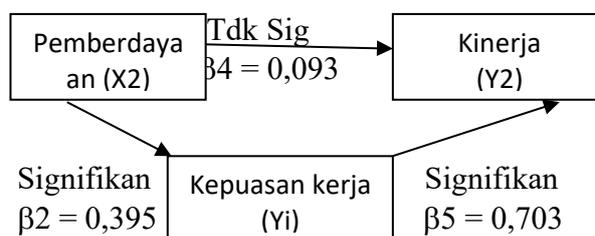
Untuk menguji pengaruh mediasi digunakan metode analisis jalur (*path analisis*) dengan menggunakan standartdized koefisien regresi.

### Efek Mediasi I

Hasil pengujian pengaruh kompensasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.



Hasil uji menunjukkan bahwa Kepuasan kerja sebagai pemediasi total (Full Mediasi) antara kompensasi terhadap kinerja. Pengaruh langsung dari kompensasi terhadap kinerja justru mendapatkan nilai negatif =  $-0,560$ .



Hasil uji menunjukkan bahwa Kepuasan kerja sebagai pemediasi total (Full Mediasi) antara pemberdayaan terhadap kinerja. Pengaruh langsung dari pemberdayaan terhadap kinerja hanya  $= 0,093$  yang lebih kecil dari  $\beta_2 \times \beta_5 = 0,277$ .

### PEMBAHASAN

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya para pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik yang mendapatkan *Direct Payment Finacial, indirect payment and Non Financial Reward*, telah merasakan kepuasan kerjanya, sehingga akan meningkatkan kinerja individu dan organisasional lembaga ini.

Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya para pegawai di lembaga ini jika diberdayakan melalui *meaningfulness, competence, self determination and impact*. Mereka akan puas dalam kerjanya, sehingga akan meningkatkan kinerja individu dan organisasional lembaga ini.

Kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja, namun pengaruh tidak

langsungnya baik. Artinya pegawai disini akan meningkat kinerjanya jika diperoleh kepuasan kerja (puas terhadap pekerjaan itu sendiri, puas terhadap kesesuaian kemampuan dan harapan, kemudahan dan kesulitan selalu ada solusi, merasa dibutuhkan keberadaannya, puas terhadap gaji, puas terhadap atasan, puas terhadap kelompok kerja dan puas terhadap lingkungan kerja. Jika kepuasan kerjanya tidak terpenuhi, maka kinerjanya bisa menurun.

Pemberdayaan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja, namun pengaruh tidak langsungnya baik dengan mediasi kepuasan kerja. Artinya pegawai disini akan meningkat kinerjanya jika diperoleh kepuasan kerja, jika kepuasan kerjanya tidak terpenuhi, maka kinerjanya bisa menurun.

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Sasaran Kerja Pegawai dan Perilaku Kerja). Artinya bahwa pegawai di lembaga ini memang harus terjamin kepuasan kerjanya, sehingga kinerjanya meningkat.

## KESIMPULAN

1. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Tengah. Jika ingin kepuasan kerja pegawai terpenuhi maka kompensasinya juga harus mampu memuaskan pegawai.
2. Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di lembaga ini, jika ingin pegawai disini puas maka perlu adanya peningkatan pemberdayaan.
3. Kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun pengaruh tidak langsungnya baik, yakni dengan pemediasi kepuasan kerja. Jika pegawai disini diberdayakan dengan baik, maka mereka akan puas.
4. Pemberdayaan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, melainkan harus termediasi oleh kepuasan kerja. Maka jika ingin pegawai disini diberdayakan mereka akan puas dan akan meningkatkan kinerja.
5. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini semakin menguatkan bahwa pegawai

di lembaga ini akan meningkat kinerjanya jika kepuasan kerjanya terpenuhi dulu.

6. Kepuasan kerja merupakan Variabel Mediasi total atau full mediasi terhadap dari kompensasi terhadap kinerja.
7. Demikian juga untuk variabel kepuasan kerja memediasi total dari pemberdayaan terhadap kepuasan kerja.

## KETERBATASAN PENELITIAN

1. Tempat Penelitian hanya dibatasi pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Tengah dengan responden total 94, maka menggunakan metode sensus.
2. Variabel Kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi dan pemberdayaan sebesar 28,6 % (nilai adjusted  $R^2 = 0,286$ ), sedang yang 71,4 % dijelaskan variabel lain.
3. Nilai koefisien determinasi pengaruh variabel kompensasi, pemberdayaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,516. Maka variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel kompensasi, pemberdayaan dan kepuasan kerja sebesar 51,6 %, sedangkan yang 48,4 % dijelaskan oleh variabel lain.

## IMPLIKASI

Teoritis :

1. Pendidikan responden sangat heterogen, namun mayoritas adalah sarjana dengan golongan mentok di III/d, sedangkan yang dari SLTA mentok III/b dan Diploma 3 III/c. Pegawai yang karirnya mandeg (*carrier plateau*) 55,3 %, sedang yang S1 dan S2 ada 40,4 %. Hal ini menyebabkan semangat kerja menurun, karena sudah sulit untuk menduduki jabatan.
2. Pemberdayaan yang diupayakan oleh manajemen organisasi tentu akan menghadapi tantangan, karena sekitar 47,9 % sudah mendekati pensiun, mereka sudah jenuh dan lambat dalam bekerja.

Manajerial/Kebijakan

1. Kebijakan di manajemen lembaga ini sebaiknya berupaya untuk meningkatkan kepuasan kerja pada pegawai, agar lebih efisien dalam bekerja.

2. Meningkatkan kompetensi bagi pegawai baik melalui pendidikan formal maupun pendidikan dan pelatihan tertentu.
3. Mohon usulan adanya penempatan pegawai muda yang baru
4. Adanya rotasi pegawai secara rutin untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan serta mengurangi kejenuhan tugas
5. Adanya pembagian tugas secara jelas antar staf sehingga diperoleh rasa keadilan
6. Pimpinan sebaiknya merubah pola kerja, tetapi harus berani melakukan pembagian tugas, teguran jika perlu sanksi kepada staf yang malas-malasan.

### REKOMENDASI PENELITIAN YANG AKAN DATANG

1. Mengembangkan model yang lebih baik atau mengganti variabel-variabel lain. Hasil penelitian pengaruh variabel independen terhadap dependent, variasi I hanya 28,6 % dan variasi II hanya 51,6 %
2. Topik kinerja bagi penelitian yang akan datang sebaiknya menggunakan sampling yang lebih luas, tidak hanya pada satu lembaga, untuk memberikan kemungkinan hasil penelitian yang lebih baik.

### DAFTAR PUSTAKA

Aliminsyah dan Padji, 2003. Kamus Istilah Akuntansi Pengaruh Perputaran Modal Kerja terhadap Kinerja Perusahaan.

Armstrong, 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Media Komputindo.

Bhattacharya, M.S. and Sengupta, N., 2009. *Compensation Management*. New Delhi: Excel Books.

Bockerman, Petri, and Pekka Ilmakunnas., 2009. "Job Disamenities, Job Satisfaction, Quit Intentions, and Actual Separations: Putting the Pieces Together." *Industrial Relations* 48(1), 73-96.

Bogg, J, & Cooper, C., 1995. Job satisfaction, mental health, and occupational stress among senior civil servants. *Human Relations*, 48,(3), 327-341.

Brown, A., 1982, *Organizational Culture : The Key of Effective Leadership and Organizational Development*, MCB University Press.

Cascio, Wayne, (1995), *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Four Edition, Singapore : Mc. Graw Hill Inc.

Davis, Keith, dan John W. Newstrom, 1977, *Human Behavior at Work Organizational*, Mc. Graw-Hill Publishing Company, New York

Dessler, G. 1997 *Manajemen Sumber Daya Manusia* Jilid II Jakarta : PT Prehallindo

Elnaga, A.A. & A. Imran. (2014). *The Impact of Employee on Job Satisfaction. African Journal of Research Communication*, Vol.2 (1), 13 – 26.

Francoise, D.L.D. & J. Winterton. (2005). *What Is Competence ? Human Resource Development International*, Vol. 8, No. 1, 27 – 46, March 2005.

Gibson, Ivancevich, Donnely, 1994, *Organisasi dan Manajemen , Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi keempat, Jakarta, Airlangga.

....., 1997, .....

Gomes, Faustino Cardoso, 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta, Andi Offset.

Greenberg, J and Barun, R.A. 2000, *Behavior in Organization Understanding and Managing The Humanside of Work Seventh Ed*, New York, NYC : Prentice-Hall International

Gubernur Jawa Tengah, 2015, Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor : 9, Berita Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor : 9, Semarang.

Handoko, 1992, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, BPFE

Hasibuan, SP. Malayu, 2002 *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2 Yogyakarta : BPFE

Hersey, Paul and kenneth H, Blanchard, 1997, *Manajemen of Organizational Behaviour*, New jersey : Prentice-Hall Inc. Engewood Cliffs

- Imam Ghozali, H (2016). Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 23. Cetakan ke-8. Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Klinger, Nalbandian, 2000 *Human Resource Management*, Faustino Cardon Gomes.
- LAN, 2003, Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta, Pusat Kajian Kinerja Kelembagaan LAN.
- Lodjo Fernando S. 2013. Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan dan Efikasi Dini Terhadap Kepuasan kerja. *Jurnal EMBA*. 1(3), h:747-755. Mushipe Zuvarashe Judith. 2011. Employee Empowerment and Job Satisfaction A study of Employee in the manufacturing Sector in Zimbabwe. *Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business*, 3 (8), pp: 18-41.
- Payne AL, 1986, *The Ecology Of Tropical Lakes and Jhon Wiley, Suns, Singapore*.
- Rivai, Veithzal 2005, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Yogyakarta, PT Raja
- Robbins, S.P. & T. A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-16. Indonesia, Penerbit Salemba Empat.
- Saeed Amir, Abdul Qayyum Chaudhry, Sahahbaz Ahmad, Ghalib ata. 2013. Measuring the Impact of Empowerment on Job Satisfaction Among the Middle Level Managers of Juc Descon Lahore. *Jurnal*, 3(4), pp: 89- 95.
- Sahoo Choudan Kumar, Sitaram Das. 2011. Employee Empowerment A Strategy to Words Workplaye Commintment. *Eropean Journal Of Business and Management*, 3 (11), pp: 46-54.
- Shadily 1992, *Pengertian Kinerja Menurut Para Ahli*, Jakarta, Rineka Cipta
- Simamora, 2003, *Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Perusahaan*, Jakarta, Gramedia Pustaka.
- Suryadi Prawirosentono, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kebijakan Kinerja Karyawan)*, BPFPE, Yogyakarta.
- Susanto, 1997, *Budaya Perusahaan : Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis*, Cetakan Pertama, Elex Media Computindo, Jakarta.
- Tim Dosen Jurusan APFIP, Malang, 1989, *Administrasi Pendidikan*, Malang IKIP Malang.
- Uma Sekaran, 1992, *Research Methods for Bussiness : A Skill Building Approach*, 2<sup>nd</sup> Edition, Inc Canada
- Wahyudi, Kumorotomo, Purwanto, Erwan, Agus, 2005, *Anggaran Berbasis Kinerja Konsep dan Aplikasinya*, Yogyakarta, MAP UGM
- Waldman, David A, 1994, *The Contribution of Total Anality Management to a Theory of Work Performance*, Academy of Management Review.
- Wether, B William, Jr & Keith Davis. 1993, *Human Resources and Personnel Management*, Edisi 4, MC Graw Hill Book Co, Singapore.
- Peraturan Gubernur Nomor 9 Tahun 2015, tentang Pemberian Tunjangan Perbaikan Penghasilan, Lembaran Daerah Jawa Tengah Nomor 9 Tahun 2015
- Presiden RI, 2011, Peraturan Pemerintah Nomor : 46, Lembaran Negara RI Tahun 2011 Nomor 121, Jakarta.