

## PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI HUBUNGAN ANTARA PERAN KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Yuhan Sahri<sup>1\*</sup>, Evi Susanti Tasri<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Institut Teknologi Bisnis Haji Agus Salim, Bukittinggi, Sumatera Barat, Indonesia

<sup>2</sup> Universitas Bung Hatta, Padang, Sumatera Barat, Indonesia

### Abstract

*The UPTD of the Protected Forest Management Unit (KPHL) of Pasaman Raya is one of the regional technical implementing units of the Forestry Service of West Sumatra Province. So it becomes interesting to examine the performance of these employees. This study aims to analyze the performance that is influenced by the variables of leadership and compensation and the mediating role of job satisfaction. The results of this study state that partially there is a significant influence between leadership and positive and insignificant effect on performance, leadership has a positive and insignificant effect on job satisfaction, compensation has a significant positive effect on employee performance, compensation has a positive and significant effect on job satisfaction, goals work has a positive and significant effect on performance, work goals become an intervention between leadership and performance and have an insignificant effect and work disruption between compensation and performance has a significant effect.*

**Keywords:** Performance; Leadership, Compensation, Job Satisfaction

### Abstrak

UPTD Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung (KPHL) Pasaman Raya merupakan salah satu unit pelaksana teknis wilayah pada Dinas Kehutanan Provinsi Sumatera Barat. Sehingga menjadi menarik untuk mengkaji kinerja para pegawai tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja yang dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan dan kompensasi serta peran mediasi kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja, kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, tujuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, tujuan kerja menjadi intervensi antara kepemimpinan dan kinerja dan berpengaruh tidak signifikan dan gangguan kerja antara kompensasi dan kinerja berpengaruh signifikan.

**Kata kunci:** Kinerja; Kepemimpinan, Kompensasi, Kepuasan Kerja

*This work is licensed under Creative Commons Attribution License 4.0 CC-BY International license*



### PENDAHULUAN

Indikator keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuan dapat dilihat dari pengukuran kinerja, baik kinerja individu maupun kinerja organisasi. (David, 2006) menyatakan bahwa kinerja merupakan ukuran seseorang pegawai dalam pelaksanaan tugasnya. Kinerja juga

merupakan kualitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu maupun kelompok, oleh karena itu kesadaran diri dari pegawai untuk meningkatkan kinerja sangatlah dituntut. Sedangkan (Mangkunegara, 2011) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kemajuan sebuah organisasi tentu tidak terlepas dari bagaimana organisasi itu menjalankan system manajemen yang baik yang dapat membentuk pegawainya memiliki kinerja yang baik, yang tentu saja banyak faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut (Armstrong, 2000). Berbagai macam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja ini dapat berupa penerapan kepuasan pegawai dalam bekerja, system pemberian kompensasi, penerapan gaya kepemimpinan ataupun kepuasan kerja pegawai (Nyawa Michael Mangale, 2017).

Kepemimpinan ikut menentukan terbentuknya kinerja pegawai. Semakin baik kepemimpinan seseorang terhadap pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi, bahkan untuk beradaptasi dengan perubahan yang sedang terjadi di dalam maupun di luar organisasi (Handoko, 2011).

Keterlibatan gaya kepemimpinan dalam memacu kinerja organisasi merupakan nilai yang sangat berharga dalam mengoperasikan sebuah organisasi. Keterkaitan antara gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi merupakan hukum yang bersifat toleransi yang harus dianut oleh setiap pemimpin yang berkeinginan melampaui target, baik waktu maupun hal yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi kerja, sehingga kinerja setiap individu yang ikut bertanggung jawab dalam organisasi, wajib hukumnya mendapat pembinaan dari pimpinan yang tertuang dalam sebuah sistem kepemimpinan yang dianutnya (Siagian, 2012).

Kepemimpinan berhubungan erat dengan kelangsungan hidup suatu instansi. Suatu instansi akan berhasil atau gagal

sebagian besar ditentukan oleh pemimpin karena secara tidak langsung pimpinan yang berkuasa dalam mengambil keputusan. Para pemimpin harus mampu menggunakan kewenangannya dalam mengubah sikap dan perilaku pegawai supaya mau bekerja dengan giat sehingga mencapai hasil yang optimal. Seorang pemimpin yang sukses adalah seorang pemimpin yang mampu memberikan dampak sekaligus berpengaruh terhadap orang lain. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Reza, (2010), Ainanur, (2018), Nurcahyani, (2016) dan Widyawan, (2013) bahwa terdapat hubungan atau pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan dalam penelitian ini dilakukan di proyek konstruksi.

Kinerja pegawai dalam kaitannya dengan kompensasi seperti yang dikemukakan oleh (Sondang, 2014), bahwa pemberian kompensasi yang layak, adil, dan wajar akan menentukan tingkat kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya mendorong pencapaian kinerja yang baik. Pemberian kompensasi yang dapat melahirkan kepuasan kerja pegawai tidak hanya sebatas pada finansial ataupun berupa tunjangan dan fasilitas semata, pemberian award atau penghargaan juga dapat memunculkan kepuasan kerja pegawai, dimana dengan hal itu pegawai merasa ada kebanggaan dan merasa dihargai atas upaya kerja dan prestasi yang telah mereka berikan kepada organisasi (Hameed et al., 2014); (Noermijati et al., 2020).

Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besar kecilnya kompensasi merupakan ukuran terhadap prestasi kerja karyawan. (Samsudin, 2006) mengemukakan bahwa : Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan secara rasional dan adil sangat diperlukan.

Meskipun banyak teori dan penelitian yang mendukung bahwa kompensasi bisa meningkatkan kinerja karyawan, namun ada juga penelitian yang menghasilkan kesimpulan sebaliknya. Misalnya pada penelitian (Riyadi, 2011) dan (Mutmainah, 2013) menunjukkan bahwa kompensasi tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan pegawai bekerja tidak hanya untuk mencari kompensasi.

Salah satu yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat menentukan tingkat kinerja pegawai yang tinggi maupun rendah. Adanya tingkat kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh instansi dalam memperoleh hasil kerja yang baik dalam menghasilkan produktivitas yang baik. Pegawai yang merasakan kepuasan yang tinggi lebih produktif dibandingkan yang tidak puas, maka bila pegawai tidak puas akan menghasilkan kinerja yang rendah. (Schermerhorn, 1985) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu tingkatan perasaan yang positif atau negatif tentang beberapa aspek dari pekerjaan, situasi kerja, dan hubungan dengan rekan sekerja. Misalnya penelitian yang menunjukkan hasil yang sebaliknya. Hasil penelitian (Subakti, 2013) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian (Kristine, 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.

UPTD Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung (KPHL) Pasaman Raya adalah merupakan salah satu unit pelaksana teknis daerah Dinas Kehutanan Propinsi Sumatera Barat yang memiliki fungsi melaksanakan perumusan kebijakan teknis bidang kehutanan sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan gubernur berdasarkan peraturan

perundang-undangan. Sebagai aparatur pemerintah yang mempunyai misi mendukung seluruh program gubernur Sumatera Barat masih dirasakan belum optimal dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sesuai beban kerja yang harus diselesaikan, sebagaimana dapat dilihat dalam serapan anggaran UPTD KPHL Pasaman Raya yang disajikan dalam Tabel 1 berikut :

**Tabel 1. Realisasi Anggaran UPTD KPHL Pasaman Raya Tahun 2019-2021**

Tahun	Semester I			Semester II		
	Target	Realisasi	%	Target	Realisasi	%
2019	1.230.899.489	571.451.635	21,82	2.618.935.082	1.660.657.124	63,41
2020	410.033.072	295.546.624	27,80	1.275.489.655	1.118.987.074	87,73
2021	787.006.400	417.905.970	19,84	1.961.061.780	1.647.095.789	83,99

Sumber : UPTD KPHL Pasaman Raya Tahun 2019-2021

Berdasarkan Tabel 1 di atas, terlihat bahwa serapan anggaran tiga tahun terakhir pada UPTD KPHL Pasaman Raya Dinas Kehutanan Propinsi Sumatera Barat belum optimal, pada semester I masih jauh dibawah 50% dan pada akhir tahun atau semester II masih dibawah 90% dimana pada tahun 2019 pada semester I realiasi anggaran 21,82%, semester II hanya 63,41% kemudian pada tahun 2020 realisasi anggaran semester I mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya 27,80%, semester II realisasi anggaran 87,73% dan realiasi anggaran pada tahun 2021 pada semester I sebesar 19,84% mengalami penurunan kembali dibandingkan tahun 2019 dan 2020, semester II realiasi anggaran 83,99% masih rendah dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Berdasarkan Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran yang digunakan sebagai alat monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran yang dijadikan ukuran dan cerminan kinerja

satuan kerja Dinas Kehutanan Propinsi Sumatera Barat dengan standar : (1). 96 % – 100 % kategori sangat baik, (2). 91 % - 95 % kategori baik, (3). 86 % - 90 % kategori kurang baik, (4). 81 % - 85 % kategori rendah dan (5).  $\leq 80$  % sangat rendah. Atas kesesuaian perencanaan dan pelaksanaan anggaran, kepatuhan terhadap regulasi, efektifitas pelaksanaan kegiatan serta efisiensi pelaksanaan anggaran dapat disimpulkan :

- 1) Adanya kelalaian dalam proses perencanaan;
- 2) Belum melaksanakan tugas sesuai dengan fungsinya;
- 3) Belum menaati regulasi dan membuat perencanaan yang kurang cermat, dimana rata-rata masih dibawah 90 %. Hal ini dapat menjadi salah satu indikasi masih rendahnya kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan fenomena dan permasalahan diatas, rendahnya kinerja pegawai disebabkan oleh beberapa faktor, yang dalam penelitian ini penulis mengasumsikan bahwa faktor yang paling dominan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai UPTD KPHL Pasaman Raya Dinas Kehutanan Propinsi Sumatera Barat adalah peran kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja dalam melaksanakan tugas untuk mencapai kinerja yang diharapkan.

Penelitian ini bertujuan melihat pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variable intervening, guna meningkatkan kinerja dan profesionalitas pegawai melalui pendekatan kepemimpinan yang baik dan kompensasi yang tepat agar pegawai memiliki kepuasan kerja yang tinggi sehingga kinerja yang diharapkan oleh instansi dapat tercapai dengan baik.

## METODE

Populasi pada penelitian ini yaitu sebanyak 45 (empat puluh lima) adalah ASN di lingkungan UPTD KPHL Pasaman Raya, untuk mengurangi error pada penelitian maka peneliti menggunakan *total sampling* atau sampel jenuh dalam pengambilan sampel. Adapun variable yang diteliti ialah kepemimpinan dan kompensasi sebagai variable independent, kinerja sebagai variable dependen dan kepuasan kerja sebagai variable intervening. Pengukuran yang digunakan pada variable kinerja meliputi Mathis & Jackson (2016) : kuantitas, kualitas, pemanfaatan waktu dan kehadiran ditempat kerja. Variabel kepemimpinan diukur dengan Kartini K, (2014): sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian. Pada variable kompensasi diukur dengan Mathis & Jackson (2016) : kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Sedangkan variable kepuasan kerja diukur dengan Luthan (2011) : Pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja.

Analisis data menggunakan Structural Equation Model – Partial Least Square yang dikembangkan oleh Hair et al dimana *convergent validity*, *discriminant validity* digunakan untuk pengujian instrument serta *path analisis* dan *r square* digunakan untuk menghitung kontribusi (Hair et al., 2017).

## HASIL DAN PEMBAHASAN/ RESULT AND DISCUSSION

### Pengujian Instrumen

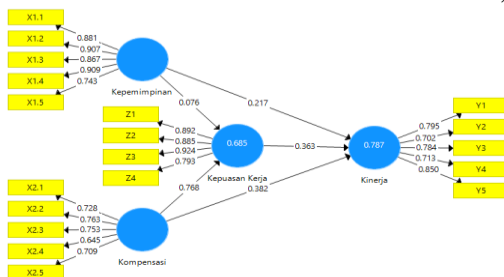
Pada tabel 2 dan Gambar 1 menunjukkan bahwa pada penelitian semua indikator pada penelitian ini memiliki faktor loading lebih besar dari 0,5. Hasil ini juga menjelaskan bahwa seluruh indikator pada penelitian ini sudah mempunyai validitas konvergen yang baik. Dengan demikian,

indikator dapat dinyatakan valid dalam mengukur masing-masing variabel latennya.

**Tabel 2 Hasil Outer Loading**

Indikator	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja	Kompensasi
X1.1	0,881			
X1.2	0,907			
X1.3	0,867			
X1.4	0,909			
X1.5	0,743			
X2.1				0,728
X2.2				0,763
X2.3				0,753
X2.4				0,645
X2.5				0,709
Y1			0,795	
Y2			0,702	
Y3			0,784	
Y4			0,713	
Y5			0,850	
Z1		0,892		
Z2		0,885		
Z3		0,924		
Z4		0,793		

Sumber : Data diolah, 2022



**Gambar 1. Model Path**

**Tabel 3. Diskriminan Validitas**  
Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach' Alpha	Rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepemimpinan	0,915	0,932	0,936	0,746
Kepuasan Kerja	0,897	0,898	0,929	0,765
Kinerja	0,829	0,848	0,879	0,594
Kompensasi	0,768	0,769	0,843	0,519

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 3 dapat kita lihat bahwa nilai AVE variabel kepemimpinan adalah 0,746 nilai AVE variabel kepuasan kerja adalah 0,765, nilai AVE kinerja adalah

0,594 dan nilai AVE kompensasi adalah 0519. Maka dapat disimpulkan bahwa nilai AVE setiap variabel dalam penelitian ini lebih besar dari 0.50 ini dapat diartikan bahwa seluruh variabel laten dalam penelitian ini mempunyai validitas diskriminan yang baik.

**Koefisien Determinasi (R Square)**

Untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Pada penelitian ini hasil pengujian R square dapat dilihat pada tabel 4 berikut:

**Tabel 4. R Square**

R Square	R Square
Matrik	Adjusted
Kepuasan Kerja	0,670
Kinerja	0,772

Sumber : Data diolah, 2022

dapat kita lihat bahwa R square kepuasan kerja adalah 0,685 artinya besarnya pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah 68,5%. Besarnya pengaruh tersebut termasuk kedalam kategori sedang, sedangkan kinerja 0,787 atau 78,7% dengan kategori sedang (Ghozali & Latan, 2015)

**Structural Model Assesment**

Uji hipotesis merupakan analisis kausalitas yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel. Analisis kausalitas dapat digunakan untuk mengetahui pengaruh yang terjadi antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Variabel eksogen dinyatakan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel endogen jika nilai t statistik > t table dan nilai P-value < alpha 0.05.



**Tabel 5. Hasil Path Coefficient Model (Direct Effect)**

	Origin Samp al el Sampel Mean (O) (M)	Standar d Deviasi (STDEV )	T Statistics ( O/STDEV  )	P Value s	
Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0,076	0,066	0,102	0,739	0,46
Kepemimpinan -> Kinerja	0,217	0,208	0,165	1,315	0,189
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0,363	0,336	0,135	2,685	0,007
Kompensasi > Kepuasan Kerja	0,768	0,781	0,088	8,753	0
Kompensasi > Kinerja	0,382	0,416	0,172	2,221	0,027

Sumber : Data diolah, 2022

Hipotesis menyatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan nilai T-statistics sebesar 0,739 lebih kecil dari T-table 1,96 pada selang kepercayaan 95% dan pada taraf alpha 5, nilai p values sebesar  $0,46 > 0,05$  sehingga dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis penelitian ditolak atau dapat dikatakan bahwa secara parsial tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Nilai original sampel sebesar 0,076 maka kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan. Setiap peningkatan kepemimpinan 1 satuan, akan meningkatkan kepuasan sebesar 0,076 satuan. Semakin besar skor kepemimpinan, maka semakin tinggi skor kepuasan kerja. Hasil pengolahan dan pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian dari Kuvaas et al., (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap

kepuasan kerja. Sama halnya dengan kinerja bahwasannya pemimpin belum mendukung pekerjaan dari pegawainya, maka seorang pegawai merasa bekerja dengan sendiri tanpa ada arahan dan bimbingan pemimpin, ini menjadi sebab pegawai kurang puas dengan pekerjaannya. Faktor lain yang dapat mempengaruhi yaitu jumlah pegawai honorer yang dilibatkan pada penelitian ini.

Hipotesis menyatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Berdasarkan nilai T-statistics sebesar 1,315 lebih kecil dari T-table 1,96 pada selang kepercayaan 95% dan pada taraf alpha 5, nilai p values sebesar  $0,189 > 0,05$  sehingga dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis penelitian ditolak atau dapat dikatakan bahwa secara parsial tidak terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Nilai original sampel sebesar 0,217 maka kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Setiap peningkatan kepemimpinan 1 satuan, akan meningkatkan kinerja sebesar 0,076 satuan. Semakin besar skor kepemimpinan, maka semakin tinggi skor kinerja. Hasil pengolahan dan pengujian pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Pusparini, (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kalau kita lihat dari TCR variable kepemimpinan dapat kita lihat salah satu pernyataannya TCRnya kurang baik yaitu pernyataan tentang pemimpin mendukung saya dalam mengerjakan tugas. Selain itu pengaruh karakteristik responden hampir 50% diatas usia 50 tahun, mayoritas responden 68% laki-laki dan pengaruh responden sekitar 30% merupakan pegawai fungsional Polisi Kehutanan dan Penyuluh Kehutanan yang lebih banyak berada

dilapangan, sehingga peran kepemimpinan dirasakan belum maksimal.

Hipotesis menyatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Berdasarkan nilai T-statistics sebesar 2,685 lebih besar dari T-table 1,96 pada selang kepercayaan 95% dan pada taraf alpha 5, nilai p values sebesar  $0,007 < 0,05$  sehingga dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis penelitian dapat diterima atau dapat dikatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Nilai original sampel sebesar 0,363 maka kepuasan kerja memiliki hubungan positif terhadap kinerja. Semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja karyawan semakin meningkat. Nilai original sampel sebesar 0,363 maka setiap peningkatan kepuasan kerja sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,363 satuan. Hasil uji dan pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pada kenyataannya ketika pegawai puas terhadap rekan kerjanya, puas dengan pekerjaannya dan puas dengan gaji yang diberikan, maka hal ini akan berpengaruh positif terhadap kinerja dari karyawan tersebut. Hasil dari penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu dari (Zulfa, 2021), (Damayanti et al, 2018) Hendro, (2018), Juniantara & Riana, (2015) dan penelitian dari Sari & Hadijah,( 2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Hipotesis menyatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan nilai T-statistics sebesar 8,753 lebih besar dari T-table 1,96 pada selang kepercayaan 95% dan pada taraf alpha 5, nilai p values sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis

penelitian dapat diterima atau dapat dikatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja. Nilai original sampel sebesar 0,768 maka kompensasi memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi kompensasi maka kepuasan kerja karyawan semakin meningkat. Nilai original sampel sebesar 0,768 maka setiap peningkatan kompensasi sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,768 satuan. Hasil pengujian dan pengolahan dari data penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pada kenyataannya memang semakin besar kompensasi yang diterima oleh pegawai maka semakin besar kepuasan kerja pegawainya. Pemberian kompensasi berupa insentif diharapkan oleh perusahaan agar memicu pegawai agar dapat mencapai target yang diharapkan oleh organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Nugroho et al.,( 2019). Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian dari Hidayah, (2016), serta Nurcahyani & Adnyani, (2016) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Hipotesis menyatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Berdasarkan nilai T-statistics sebesar 2,221 lebih besar dari T-table 1,96 pada selang kepercayaan 95% dan pada taraf alpha 5, nilai p values sebesar  $0,027 < 0,05$  sehingga dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis penelitian dapat diterima atau dapat dikatakan bahwa secara parsial terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja. Nilai original sampel sebesar 0,382 maka kompensasi memiliki hubungan positif terhadap kinerja. Semakin tinggi kompensasi maka kinerja karyawan semakin meningkat. Nilai original sampel sebesar 0,382 maka setiap peningkatan kompensasi

sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja sebesar 0,382 satuan. Hasil pengolahan data dan pengujian pengaruh kompensasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UPTD KPHL. Hal ini disebabkan kenyataan dilapangan memang untuk pemberian kompensasi secara langsung telah sesuai dengan kinerja yang diberikan serta kompensasi secara tidak langsung telah sesuai dengan standar yang ada. Penelitian yang memperkuat hasil penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Leonardo and Andreani, (2015) Wijaya and Andreani, (2015) Satedjo, (2017) Putra et al, (2018) Lakoy, (2013) (Yuwanda & Pratiwi, 2020) yaitu kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Untuk melihat bagaimana variabel intervening atau pengaruh tidak langsung variabel dalam model penelitian dapat kita lihat pada *Specific Indirect Effects* pada tabel berikut:

**Tabel 6. Specific Indirect Effects**

	Specific indirect effects				
	Original Sample (O)	Standardized Mean (M)	Standard Deviation (STD EV)	T Statistics ( O/STD EV )	P Values
Kompensasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0,278	0,261	0,107	2,596	0,01
Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0,027	0,024	0,039	0,703	0,482

Sumber : Data diolah, 2022

Dapat dilihat bahwa p values kompensasi mempengaruhi kinerja secara tidak langsung dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening adalah sebesar

0,01 < 0,05 sehingga dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis penelitian dapat diterima. Hasil pengujian dan olah data pada penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja secara tidak langsung dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu Hendro, (2018); Setiawati, (2016) Meliza et al., n.d. (Hidayah, 2016; Alwan and Djastuti, 2018). Efek mediasi pada variable ini adalah termasuk pada *Complementary mediation*

P values kepemimpinan mempengaruhi kinerja secara tidak langsung dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening adalah sebesar 0,482 > 0,05 sehingga dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis penelitian dapat ditolak. Hasil pengujian dan olah data pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak mempengaruhi kinerja secara tidak langsung dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Efek mediasi pada penelitian ini adalah *no effect nonmediation*. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu dari D. Kartika & Suharmono, (2016)

## SIMPULAN

Berdasarkan analisis data dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa 1) Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja; 2) Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja; 3) Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja; 4) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja; 5) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja; 6) Kepuasan kerja menjadi intervening antara kepemimpinan dengan



kinerja dan berpengaruh tidak signifikan; 7) Kepuasan kerja menjadi intervening antara kompensasi dengan kinerja dan berpengaruh signifikan

Penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh pimpinan UPTD KPHL dalam mengambil keputusan. Bahwa dalam menjadikan kinerja yang lebih baik bisa dengan kompensasi serta memperbaiki dukungan kepada pegawai. Adapun dukungan yang diberikan tidak membedakan pegawai PNS dan honorer agar menjaga kinerja tetap unggul. Hal ini dilakukan agar meningkatkannya kompensasi dan peran pemimpin agar kepuasan kerja dan kinerja meningkat.

## REFERENSI

- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14.
- Armstrong, M. (2000). *Performance Management : Key Strategies And Practical Guidelines. 3rd Edition. In Kogan Page Limited (3rd Editio). Philadelphia.*
- CEISA PUSPARINI, A. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange Dan Empowerment Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 6(2), 38–50.
- dan Kartini, K. (2014). Pemimpin dan Kepemimpinan. *Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.*
- David, F. R. (2006). Manajemen strategis. *Edisi Sepuluh, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.*
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris. *Semarang: Badan Penerbit UNDIP.*
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *European Journal of Tourism Research*, 6(2), 211–213.
- Hameed, A., Ramzan, M., & Zubair, H. M. K. (2014). Impact of compensation on employee performance (empirical evidence from banking sector of Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 5(2).
- Handoko, T. H. (2011). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. *Pengantar Manajemen*, 9–33.
- Kristine, E. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di Pt Mitra Karya Jaya Sentosa. *Jurnal Eksekutif*, 14(2), 384–401.
- Lakoy, G. F. (2013). Motivasi Kerja, Kompensasi, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4), 771–781.  
<https://doi.org/10.35794/emba.v1i4.2805>
- Leonardo, E., & Andreani, F. (2015). Pengaruh Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Kopanitia. *Agora*, 3(2), 28–31.
- Luthan, F. (2011). *Organizational Behavior An Avidence Based Approach* (12th ed.). Paul Ducham.
- Mangkunegara. (2011). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan.*
- Mathis, R. L., & Jackson, J. h. (2016). *Human Resource Management* (J. W. Calhoun (ed.); 12th ed.). Graphic World Inc. Printer:
- Mutmainah, H. (2013). Pengaruh kompensasi, pelatihan, dan peran supervisor terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan paguyuban batik laweyan Surakarta. *Graduasi: Jurnal Bisnis & Ekonomi*, 29(1).
- Ni Made Nurcahyani, I. G. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intyervening. *E-Jurnal Manajemen Ubud*, 1.
- Noermijati, N., Adi, A. N., Firdaus, E. Z., & Mas-terizki, H. G. (2020). JOB

- SATISFACTION AS A MEDIATION ROLE AND SPIRITUAL INTELLIGENCE AS A MODERATION EFFECT TO COMPENSATIONAL JUSTICE TO THE GOVERNMENT BANKING EMPLOYEES PERFORMANCE IN MALANG CITY. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(3), 236–257.
- Nyawa Michael Mangale, N. (2017). The Effects Of Compensation On Employee Productivity A Case Study Of Kenya Literature Bureau. *South C Nairobi. Management University Of Africa*.
- Putra, U., Hasanuddin, B., & Wirastuti, W. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Balindo Manunggal Bersama Kota Palu. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.37932/j.e.v9i2.60>
- Reza, R. A., & Dirgantara, I. (2010). *Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*. Universitas Diponegoro.
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh kompensasi finansial, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 13(1), 40–45.
- Samsudin, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*” cetakan pertama. Penerbit Pustaka Setia, Bandung.
- Satedjo, A. D. (2017). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pt. modern widya tehcnical cabang jayapura. *Agora*, 5(2).
- SCHERMERHORN JR, J. R., HUNT, J. G., & OSBORN, R. (1985). ARD N. Managing Organizational Behavior . New. *Theodore Kunin*, 644.
- Siagian, S. P., Kepemimpinan, T. D. P., & Ke, C. (2012). Teori Motivasi dan Aplikasinya, PT. *Rineka Cipta, Jakarta*.
- Sondang, P. S. (2014). Organisasi Kepemimpinan. *Jakarta:: Gunung Agung*.
- Subakti, A. G. (2013). Pengaruh Motivasi, Kepuasan, dan Sikap Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Café X Bogor. *Binus Business Review*, 4(2), 596–606. <https://doi.org/10.21512/bbr.v4i2.1374>
- Widyawan, T. (2013). *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Manager Proyek Terhadap Kinerja Karyawan Pada Proyek Konstruksi*. UAJY.
- Wijaya, T., & Andreani, F. (2015). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sinar Jaya Abadi Bersama. *Agora*, 3(2), 37–45.
- Yuwanda, T., & Pratiwi, N. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Semen Padang Dan Work Overload Sebagai Variabel Mediasi. *Ilmiah Manajemen*, 8(1), 56–62.