

## Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai

Muhammad Hidayat<sup>1)</sup>, Didin Halim<sup>2)</sup>, Asep Suharja<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3)</sup> Program Pascasarjana Magister manajemen, STIE Nobel Indonesia Makassar

<sup>1)</sup> [hidayat2401@yahoo.com](mailto:hidayat2401@yahoo.com)

<sup>2)</sup> [didinhalim@gmail.com](mailto:didinhalim@gmail.com)

<sup>3)</sup> [asepsuharja@gmail.com](mailto:asepsuharja@gmail.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah: 1) kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, 2) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, 3) kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 4) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 5) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 6) kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, 7) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru. Data diperoleh dengan membagikan kuesioner terkait kompensasi, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja serta kinerja kepada 45 responden pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa 1) kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, 2) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, 3) kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 4) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 5) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 6) kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, 7) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang.

**Kata Kunci:** Kompensasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

### ABSTRACT

*This study aims to determine whether: 1) compensation affects job satisfaction, 2) transformational leadership style affects job satisfaction, 3) compensation affects employee performance, 4) transformational leadership style affects employee performance, 5) job satisfaction affects performance employees, 6) compensation affects employee performance through job satisfaction, 7) transformational leadership style affects employee performance through job satisfaction at the Public Works and Spatial Planning Office of Barru Regency. The data were obtained by distributing questionnaires related to compensation, transformational leadership styles, and job satisfaction and performance to 45 respondents at the Public Works and Spatial Planning Office of Barru Regency. The sampling technique uses saturated samples. The results showed that 1) compensation affects job satisfaction, 2) transformational leadership style affects job satisfaction, 3) compensation affects employee performance, 4) transformational leadership style affects employee performance, 5) job satisfaction affects employee performance, 6) compensation affects employee performance through job satisfaction, 7) transformational leadership style affects employee performance through job satisfaction at the Public Works and Spatial Planning Office.*

**Keywords:** Compensation, Transformational Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Performance.

## 1. PENDAHULUAN

Profil kinerja pegawai yang ada pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru saat ini, yang menjadi objek kajian dalam penelitian ini dapat dikatakan masih menunjukkan capaian yang belum menunjukkan hasil optimal. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang yang memiliki tugas pokok sebagai pelaksana bidang pekerjaan umum memiliki ranah pekerjaan yang hampir seluruhnya berkaitan dengan kegiatan pembangunan infrastruktur. Jika merujuk pada evaluasi capaian pelaksanaan program

kegiatan maka dapat diperoleh informasi yang menunjukkan bahwasanya pelaksanaan beberapa program kegiatan yang ada masih mengalami beberapa kendala dimana penyelesaian beberapa pekerjaan terkadang melebihi batas waktu yang telah ditetapkan atau dengan kata lain belum mencapai waktu target penyelesaian pekerjaan dengan baik. Situasi ini sering menjadi pertanyaan besar apakah pola manajemen yang diterapkan saat ini sudah berjalan dengan baik ataukah belum berjalan dengan baik dimana terdapat banyak kendala yang membutuhkan solusi yang tepat untuk kemajuan organisasi dalam hal ini untuk perubahan capaian kinerja organisasi yang lebih baik.

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 (Michael Armstrong, 2000). Berbagai macam faktor yang dapat mempengaruhi kinerja ini dapat berupa penerapan pola manajemen seperti perencanaan, pengawasan dan evaluasi. Hal lain yang tentu saja dapat mempengaruhi kinerja ini dapat berupa budaya organisasi, kedisiplinan pegawai, motivasi pegawai dalam bekerja, system pemberian kompensasi, penerapan gaya kepemimpinan ataupun kepuasan kerja pegawai (Nyawa Michael Mangale, 2017).

Capaian kinerja dengan berbagai aspek didalamnya yang belum optimal ini tentu saja disebabkan berbagai macam hal atau berbagai macam faktor yang dapat mempengaruhi capaian hasil kinerja. Merujuk pada beberapa faktor yang turut mempengaruhi kinerja seperti yang disampaikan oleh Armstrong (Michael Armstrong, 2000) bahwasanya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat berupa: *personal factor*, *leadership factor*, *system factor*, dan *team factor*, serta *contextual/situational factor*.

Kepuasan kerja identik dengan *personal factor* atau faktor individu dan menjadi hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya, dan juga masing-masing individu memiliki harapan dan kebutuhan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya, tergantung pada banyaknya aspek yang ada pada pekerjaan. (Roz, 2019); (Asad khan, Md Yusoff, Hussain, & Binti Ismail, 2019); (Ratna Pudyaningih, Dwiharto, & Ghifary, 2020)

Ukuran kepuasan kerja dari segi pekerjaan yang secara mental menantang ini dapat diartikan bahwasannya memang pegawai lebih cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan menantang yang menurut mereka dapat memberi kesempatan untuk menerapkan skill dan keterampilan mereka serta mengasah kemampuan mereka. Pekerjaan yang monoton dan kurang menantang dapat membuat pegawai merasakan kejenuhan atau kebosanan dalam bekerja, tetapi beban pekerjaan yang terlalu berat juga dapat menciptakan frustrasi. Pekerjaan yang sesuai dan tidak terlalu berat dapat menciptakan kenyamanan pegawai dalam bekerjasehingga ada totalitas dalam bekerja, hal ini dapat meningkatkan pencapaian kinerja pegawai. Faktor lain yang memberi efek kepuasan kerja adalah performa pemimpin dalam mengelola organisasi dan juga penerimaan kompensasi menjadi salah satu penentu adanya kepuasan kerja. Kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung dalam bentuk *team work* menjadi bagian penting bagi seorang pegawai dalam menjalani aktivitasnya sehari-hari dalam bekerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terselesaikan dengan baik. Penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins 2003 (dalam Yudianto, 2018), kepuasan kerja dalam diri pegawai tinggi mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

Kinerja yang optimal tentu tidak terlepas dari peran seorang pemimpin dalam organisasi. Ciri khas dari pemimpin transformasional dalam kaitannya dengan *idealized influence* atau pengaruh teridealkan yang ditampilkan pimpinan dengan lebih menonjolkan sifat dan perilaku keteladanan dari seorang pemimpin yang tidak hanya handal dalam mengkomunikasikan konsep dan gagasan tetapi terampil dalam praktek membuat ada kekaguman dari bawahan terhadap perilaku yang ditampilkan oleh pimpinan. Performa pemimpin yang ideal ini tidak hanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tetapi ketika berinteraksi dengan bawahan terbangun hubungan social yang erat dimana bawahan dianggap sebagai mitra yang menjadi sebuah tim yang solid dalam organisasi, sehingga ada kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja yang dirasakan pegawai, yang pada akhirnya mampu memunculkan kinerja yang baik.

Keberhasilan pencapaian kinerja dari sudut pandang motivasi *inspirational* tercermin dari bagaimana pimpinan mampu memberikan motivasi sekaligus menginspirasi bawahannya, merangsang dan membantu bawahan pada hal-hal yang sifatnya positif dan membangun serta menghindari hal-hal yang tidak produktif, dalam kenyataannya pemimpin terkadang turut memantau perkembangan pelaksanaan pekerjaan lapangan dan sekaligus menawarkan solusi-solusi terhadap permasalahan yang dihadapi sehingga bawahan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya dengan kondisi seperti ini kepemimpinan transformasional dapat

berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (Indra Kharis, Moch Soe'oad Hakam, 2015). Hal ini dirasakan sangat membantu pegawai dalam bekerja dan mampu memunculkan kepuasan dalam bekerja yang sekaligus membantu pegawai mencapai hasil yang optimal dalam bekerja. Demikian halnya juga dengan stimulasi intelektual untuk pengembangan potensi pegawai dan pertimbangan individu, menjadi dua ciri khas berikutnya dari pola kepemimpinan transformasional yang turut mendukung pengaruh yang terbangun dari model kepemimpinan transformasional terhadap perubahan kinerja pegawai (Cavazotte, Moreno, & Bernardo, 2013); (Bernard M. Bass, 1996); (Tian et al., 2020); (Hasib, Eliyana, Arief, & Pratiwi, 2020); (Indra Kharis, Moch Soe'oad Hakam, 2015). Selain kepemimpinan transformasional gaya kepemimpinan yang dianggap mampu menggerakkan bawahan menjadi lebih efektif karena ikatan emosional adalah gaya kepemimpinan pelayan (Alafeshat & Aboud, 2019)

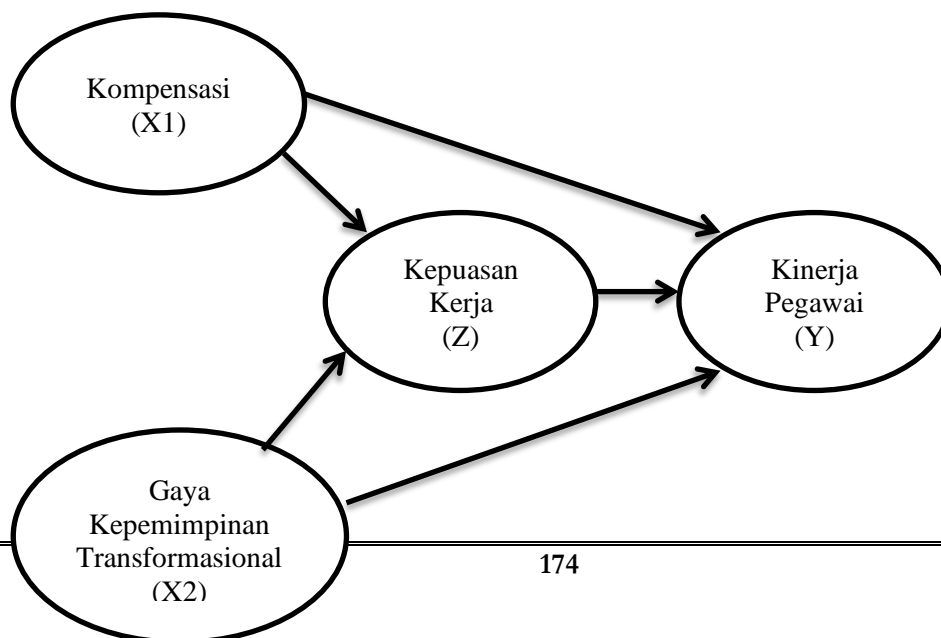
Adanya kepedulian dan peran serta pemimpin dalam menjaga kekompakan diantara bawahan serta menghargai perbedaan-perbedaan yang ada memberikan kepuasan bagi pegawai dalam bekerja, yang pada akhirnya mendorong tercapainya hasil kerja yang baik.

Kinerja pegawai dalam kaitannya dengan kompensasi seperti yang dikemukakan oleh Siagian (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 (Ramzan, Zubair, Ali, & Arslan, 2014); (Noermijati, Adi, Firdaus, & Mas-, 2020).

Pemberian kompensasi yang dinilai tidak kompetitif bisa saja menimbulkan kecemasan atau ketidaknyamanan dalam bekerja yang dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi sebagian pegawai sehingga memungkinkan bagi sebagian pegawai untuk memilih pindah ke organisasi yang lain, hal ini tentunya sangat dihindari, dan sebaliknya pemberian kompensasi yang mencerminkan keadilan akan membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja dan memunculkan kepuasan disaat bekerja sehingga pegawai merasa betah dengan pekerjaannya, karena memang salah satu tujuan dari pemberian kompensasi ini adalah untuk mempertahankan pegawai yang dinilai memiliki prestasi yang baik. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2007), jika sistem kompensasi baik dan meningkat, maka akan menimbulkan perasaan senang atau puas terhadap pekerjaan. Kondisi atau perasaan senang tersebut dapat menjadi faktor yang mendorong seorang pegawai untuk menunjukkan kinerja individual yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi

Berdasarkan uraian latar belakang diatas terkait dengan fenomena organisasi melahirkan gambaran konsep pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja yang jika diilustrasikan terlihat sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar kerangka konseptual diatas sekaligus memberikan gambaran mengenai model pengujian hipotesis penelitian, yaitu:

1. Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
3. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
4. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
6. Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
7. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

## 2. METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yang dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (sugiyono, 2017). Penelitian ini dilakukan di Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan November – Desember 2020, dengan sampel penelitian sebanyak 45 orang pegawai negeri sipil.

Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan software *variance based structural equation model* (SEMPLS). Analisis yang dilakukan meliputi: 1) *Measurement model (outer model)* untuk mengukur hubungan variable laten dengan indikator-indikatornya, untuk pengujian validitas dan reliabilitas, berupa: *outer loading, discriminant validity, composite reliability, cronbach's alpha* dan *collinearity*, 2) *Structural model (inner model)* untuk penentuan *R-square* dan *Q-square*, 3) Pengujian hipotesis untuk pengaruh langsung dan tidak langsung.

## 3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Outer Model

Hasil pengujian nilai *outer loading* dan *discriminant validity* beserta nilai VIF dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Nilai Outer Loadings dan Discriminant Validity serta VIF

Item	Loading Factor > 0,7	Discriminan Validity X1	Discriminan Validity X2	Discriminan Validity Z	Discriminan Validity Y	Nilai VIF < 5
X1.1	0,807	<b>0,807</b>	0,408	0,435	0,592	1,846
X1.2	0,722	<b>0,722</b>	0,027	0,325	0,341	1,710
X1.3	0,882	<b>0,882</b>	0,455	0,696	0,784	2,060
X1.4	0,823	<b>0,823</b>	0,315	0,566	0,584	1,908
X2.1	0,921	0,420	<b>0,921</b>	0,694	0,788	3,511
X2.2	0,865	0,470	<b>0,865</b>	0,572	0,743	2,360
X2.3	0,863	0,234	<b>0,863</b>	0,648	0,626	2,479
X2.4	0,875	0,319	<b>0,875</b>	0,489	0,669	2,792
Z1	0,892	0,613	0,715	<b>0,892</b>	0,814	2,585
Z2	0,725	0,295	0,473	<b>0,725</b>	0,521	3,637

Z3	0,866	0,655	0,521	<b>0,866</b>	0,787	4,283
Z4	0,725	0,486	0,475	<b>0,725</b>	0,641	3,544
Y1	0,833	0,600	0,760	0,707	<b>0,833</b>	2,141
Y2	0,845	0,640	0,775	0,618	<b>0,845</b>	3,179
Y3	0,833	0,653	0,674	0,745	<b>0,883</b>	2,354
Y4	0,860	0,661	0,624	0,855	<b>0,860</b>	1,594
Y5	0,763	0,462	0,626	0,733	<b>0,763</b>	2,137
Y6	0,833	0,729	0,583	0,728	<b>0,833</b>	1,450

Sumber: Data primer diolah, 2020

Hasil yang diperoleh melalui perhitungan menggunakan *Partial Least Square Algorithm* untuk *outer model* dalam pengukuran validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *convergent validity* berupa *loading factor* > 0,7 yang berarti seluruh item pernyataan dinyatakan valid. Hasil pengujian *discriminant validity* berupa nilai *cross loading* menunjukkan bahwa konstruk memiliki diskriminan yang memadai dimana konstruk yang dituju memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan konstruk yang lain. Pengujian selanjutnya berupa pengujian nilai AVE, *composite reliability*, dan *cronbach's alpha* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2. Nilai Construct Reliability and Validity**

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Gaya Kepemimpinan				
Transformasional	0,904	0,912	0,933	0,777
Kepuasan Kerja	0,818	0,849	0,880	0,649
Kinerja Pegawai	0,914	0,916	0,933	0,701
Kompensasi	0,829	0,880	0,884	0,657

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan data tabel diatas terlihat bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE lebih tinggi dari 0,5 dan nilai *composite reliability* lebih tinggi dari 0,7 serta nilai *cronbach's alpha* juga lebih tinggi dari 0,7. Pengujian nilai VIF untuk uji *collinearity* dari seluruh nilai *score item* memberikan nilai dibawah angka 5. Sehingga semua hasil pengujian *outer model* tersebut terkait dengan *convergent validity*, *discriminant validity*, AVE, *composite reliability* dan *cronbach's alpha* serta *collinearity* (VIF) secara keseluruhan telah memenuhi syarat pengujian validitas dan reliabilitas sehingga dapat disimpulkan bahwasannya seluruh indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai pengukur variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

### Inner Model

Pengujian *structural model* (*inner model*) untuk menguji hubungan yang terbangun antar konstruk laten, yang terdiri dari R-square dan Q-Square seperti terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 3. Nilai R-Square**

Variabel	R <sup>2</sup>
Kepuasan Kerja	0,641
Kinerja Pegawai	0,906

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel nilai R-square diatas diperoleh besaran nilai dari R-square kepuasan kerja sebesar 0,641 yang artinya bahwa kepuasan kerja dipengaruhi atau dapat dijelaskan oleh kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 64,1% sedangkan sisanya sebesar 35,9% dijelaskan oleh variabel

diluar penelitian ini. Nilai R-square kinerja pegawai menunjukkan angka sebesar 0,906 yang berarti bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi atau dijelaskan secara bersama-sama oleh kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional serta kepuasan kerja sebesar 90,6% selebihnya oleh variabel yang tidak teliti dalam penelitian ini.

$$\begin{aligned} Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R21) \times (1 - R22)] \\ &= 1 - [(1 - 0,641) \times (1 - 0,906)] \\ &= 1 - (0,359 \times 0,094) \\ &= 1 - 0,034 \\ &= 0,966 \end{aligned}$$

Penyelesaian perhitungan persamaan diatas, memberikan nilai Q-Square sebesar 0,966. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 96,6%. Sedangkan sisanya sebesar 3,4% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik

### Pengujian Hipotesis

Hubungan antar variabel laten dalam model penelitian ini untuk menggambarkan pengaruh langsung dapat dilihat dari hasil estimasi koefisien jalur (path coefficients) berikut ini:

**Tabel 4. Hasil Path Coefficient**

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Value
Kompensasi - Kepuasan	0,451	5,103	0,000
Gaya kepemimpinan - Kepuasan	0,501	3,840	0,000
Kompensasi - Kinerja	0,335	4,541	0,000
Gaya kepemimpinan - Kinerja	0,413	4,867	0,000
Kepuasan - Kinerja	0,369	3,697	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2020

- Pengaruh kompensasi terhadap kepuasankerja.  
Pengujian ini memberikan nilai P-Value sebesar  $\overset{[1]}{\underset{[SEP]}{0,000}}$  sehingga P-Value < 0,05 tergolong kategori signifikan, sementara nilai t-statistic sebesar 5,103 > t-tabel, dan pengaruh sebesar 0,451. Penjelasan terkait hal ini bahwasannya kompensasi memberi pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai secara signifikan.
- Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.  
Pengujian yang diperoleh memberikan nilai P-Value sebesar  $\overset{[1]}{\underset{[SEP]}{0,000}}$  sehingga nilai P-Value < 0,05 yang tergolong kategori signifikan, dengan nilai t statistic sebesar 3,840 > t tabel, dan pengaruh sebesar 0,501. Sehingga dapat diartikan bahwasannya gaya kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
- Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.  
Pengujian yang diperoleh memberikan nilai P-Value sebesar  $\overset{[1]}{\underset{[SEP]}{0,000}}$  sehingga nilai P-Value < 0,05 yang tergolong kategori signifikan dengan nilai t statistic sebesar 4,541 > t tabel, dengan pengaruh sebesar 0,335. Penjelasan terkait hasil ini bahwasannya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.  
Pengujian yang diperoleh memberikan nilai P-Value sebesar  $\overset{[1]}{\underset{[SEP]}{0,000}}$  sehingga nilai P-Value < 0,05 yang tergolong kategori signifikan dengan nilai t statistic sebesar 4,867 > t tabel, dengan pengaruh sebesar 0,413. Penjelasan terkait hasil ini bahwasannya gaya kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.  
Pengujian yang diperoleh memberikan nilai P-Value sebesar  $0,000$  sehingga nilai P-Value  $< 0,05$ , yang tergolong kategori signifikan dengan nilai t statistic sebesar  $3,697 > t$  tabel, dengan pengaruh sebesar  $0,369$ . Penjelasan terkait hasil ini bahwasannya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Tabel 5. Nilai *Specific Indirect Effect*

Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Value
Kompensasi – Kepuasan - Kinerja	0,166	3,181	0,002
Gaya kepemimpinan – Kepuasan - Kinerja	0,185	2,431	0,015

Sumber: Data primer diolah, 2020

Berdasarkan data tabel diatas diperoleh hasil tingkat signifikansi sebesar  $0,002$  dengan t-statistic sebesar  $3,181$  serta nilai original sampel pada *path coefficient* kompensasi terhadap kinerja pegawai turun dari  $0,335$  menjadi  $0,166$  pada *specific indirect effect* dan tetap signifikan maka dapat dijelaskan bahwasannya kompensasi memberi pengaruh baik langsung terhadap kinerja ataupun tidak langsung melalui kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja memediasi sebagian.

7. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.  
Data yang ditampilkan melalui tabel *Path Koefficient* dan tabel *specific indirect effect* diatas memberikan hasil nilai signifikansinya sebesar  $0,015$  dengan t-statistic sebesar  $2,431$  serta nilai path coefficient antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai dari  $0,413$  turun menjadi  $0,185$  tetap signifikan menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja memediasi sebagian (*partial mediation*).

## Pembahasan

Hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa kompensasi secara positif dan signifikan mempengaruhi baik kepuasan kerja maupun kinerja pegawai, yang artinya system pemberian kompensasi dirasakan sangat baik oleh pegawai dan sesuai harapan pegawai, sehingga semakin baik kompensasi yang diterima pegawai, maka kepuasan kerja pegawai semakin tinggi dan dapat meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi saat bekerja. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kompensasi yang diberikan kepada pegawai sangat berpengaruh terhadap kenyamanan seorang pegawai dalam bekerja sehingga dapat memotivasi dalam bekerja karena pengaruh dari kompensasi ini sangat erat kaitannya dengan terpenuhi tidaknya kebutuhan minimal kehidupan pegawai dan keluarganya, terlebih disituasi pandemic seperti yang dialami saat ini tentu penerimaan kompensasi ini dirasakan amat sangat membantu.

Pemberian kompensasi yang dinilai tidak kompetitif bisa saja menimbulkan kecemasan atau ketidaknyamanan dalam bekerja yang dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi sebagian pegawai sehingga memungkinkan bagi sebagian pegawai untuk memilih pindah ke organisasi yang lain, hal ini tentunya sangat dihindari, dan sebaliknya pemberian kompensasi yang mencerminkan keadilan akan membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja dan memunculkan kepuasan disaat bekerja sehingga pegawai merasa betah dengan pekerjaannya, karena memang salah satu tujuan dari pemberian kompensasi ini adalah untuk mempertahankan pegawai yang dinilai memiliki prestasi yang baik. Pemberian kompensasi sebagai penentu capaian kinerja dan 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. karena memang tujuan dari pemberian kompensasi ini memang salah satunya untuk kepuasan kerja seperti apa yang disampaikan oleh Marjuni (2015:114) bahwasannya pemberian kompensasi ini ditujukan untuk ikatan kerja, kepuasan kerja,

pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, dan disiplin. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Siagian (2014), bahwa pemberian kompensasi yang layak, adil, dan wajar akan menentukan tingkat kepuasan kerja pegawai.

Hasil yang diperoleh melalui penelitian ini terkait pengaruh gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwasannya dalam penerapan pola kepemimpinan secara efektif dimana pemimpin benar-benar memperhatikan: pengaruh teridealkan, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, pertimbangan individual sehingga dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan dinamis serta dapat mendorong para pegawai meningkatkan kinerjanya, dan juga pemimpin harus mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan demi mencapai tujuan organisasi. Hasil temuan ini memberikan makna bahwa semakin baik dan efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin akan membawa dampak positif dimana kepuasan kerja akan dirasakan oleh para pegawai yang pada akhirnya mendorong pencapaian kinerja yang optimal. Dalam hal ini performa seorang pemimpin dengan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan menginspirasi para pegawai dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi dengan bersemangat, berperan untuk menciptakan kepuasan dalam kerja. Hal ini juga sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012) bahwa kepemimpinan transformasional dapat membawa perubahan positif terhadap pengikutnya dimana kepuasan kerja pegawai dapat terbentuk ketika pegawai merasa dihargai, nyaman dengan pemimpinnya. Hal ini juga sejalan seperti apa yang diungkapkan oleh Cavazotte, et al., (2013) bahwa kepemimpinan transformasional dianggap sebagai fasilitator penting dan memberi pengaruh terhadap organisasi, dan dapat membantu peningkatan kinerja.

#### **4. KESIMPULAN**

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah: 1) Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, 2) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, 3) Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 4) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 5) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 6) Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, 7) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Uraian penjelasan tersebut diatas memberi kesimpulan bahwa kepuasan kerja memediasi atau mengintervening pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Jadi, dapat diartikan bahwa semakin adil, layak, dan wajar kompensasi yang diterima oleh pegawai serta semakin baik penerapan pola kepemimpinan yang dalam hal ini kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi atau mentransformasi ide-ide konsep ataupun gagasan dari seorang pimpinan ke bawahan maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan seorang pegawai dalam bekerja. Kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam memediasi atau mengintervening pengaruh kompensasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai, dengan tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai yang terdiri dari kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap sikap atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kepuasan terhadap penempatan sesuai latar belakang pendidikan maka semakin baik kinerja seorang pegawai karena pegawai dapat menghasilkan kualitas dan kuantitas kerja yang baik, dapat mengerjakan tugas sesuai waktu yang sudah ditentukan, dan dapat mengerjakan tugas secara efektif dan mandiri, serta memiliki komitmen kerja yang tinggi saat bekerja pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru

#### **Saran**

Saran dari peneliti terkait kompensasi berupa upaya peningkatan kinerja dan kepuasan kerja dengan pemberian kompensasi, sebaiknya organisasi meningkatkan pemberian kompensasi dalam hal ini pemberian fasilitas yang berkaitan dengan tugas lapangan untuk mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Penerapan pola kepemimpinan, disarankan agar secara efektif pemimpin benar-benar memperhatikan: pengaruh teridealkan, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, pertimbangan individual sehingga dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan dinamis serta dapat mendorong para pegawai meningkatkan kinerjanya, dan juga pemimpin harus mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan demi mencapai tujuan organisasi.



Saran dari peneliti terkait kepuasan kerja menekankan pada pekerjaan yang secara mental menantang, dimana pemberian beban pekerjaan yang sedang dan sesuai dengan latar belakang keahlian pegawai tentu akan menciptakan kepuasan dalam diri pegawai disaat bekerja yang pada nantinya akan memberi dampak pada pencapaian kerja yang maksimal.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alafeshat, R., & Aboud, F. (2019). Servant Leadership Impact on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 85. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15047>
- Asad khan, M., Md Yusoff, R., Hussain, A., & Binti Ismail, F. (2019). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(1), 78–94. <https://doi.org/10.33844/ijol.2019.60392>
- Bernard M. Bass. (1996). A New Paradigm Of Leadership : An Inquiry Into Transformational Leadership. In *U.S Army Research Institute For Behavioral And Social Sciences*.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *BAR - Brazilian Administration Review*, 10(4), 490–512. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922013000400007>
- Hasib, F. F., Eliyana, A., Arief, Z., & Pratiwi, A. A. (2020). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by leader-member exchange (LMX). *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), 119–1209. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.11.173>
- Indra Kharis, Moch Soe'oad Hakam, I. R. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 3(1), 1–9. Retrieved from [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id%0A1](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id%0A1)
- Michael Armstrong. (2000). Performance Management: Key Strategis And Practical Guidelines. 3rd Edition. In *Kogan Page Limited* (3rd Editio). Philadelphia.
- Noermijati, N., Adi, A. N., Firdaus, E. Z., & Mas-, H. G. (2020). Job Satisfaction As a Mediation Role and Spiritual Intel- Ligence As a Moderation Effect To Compensational Jus- Tice To the Government Banking Employees Performance in Malang City. 17(3), 236–258.
- Nyawa Michael Mangale. THE EFFECTS OF COMPENSATION ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY A CASE STUDY OF KENYA LITERATURE BUREAU, SOUTH C NAIROBI. , MANAGEMENT UNIVERSITY OF AFRICA. § (2017).
- Ramzan, M., Zubair, H. M. K., Ali, G., & Arslan, M. (2014). *Impact of Compensation on Employee Performance ( Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan )* Islamia University of Bahawalpur Research Scholars of Department of Management Sciences. 5(2), 302–309.
- Ratna Pudyaningasih, A., Dwiharto, J., & Ghifary, M. T. (2020). The role of work satisfaction as a mediation leadership on employee performance. *Management Science Letters*, 10(16), 3735–3740. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.039>
- Roz, K. (2019). Job Satisfaction As a Mediation of Transformational Leadership Style on Employee Performance in the Food Industry in Malang City. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 3(02), 47–58. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v3i02.532>
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*, 11(March), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>