

# PENGARUH KOMPENSASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI DINAS LINGKUNGAN HIDUP KABUPATEN PONOROGO

Rohadi Darmawan <sup>1)</sup>

Y. Djoko Suseno <sup>2)</sup>

Suprayitno <sup>3)</sup>

<sup>1, 2, 3)</sup> Program Studi Magister Manajemen Universitas Slamet Riyadi Surakarta  
e-mail: <sup>1)</sup> rohadi78darmawan.rd@gmail.com

## ABSTRACT

*The general purpose of this research is to test and analyze the influence of compensation and leadership style on the employees' performance with the satisfaction of working as a variable intervening in the employees of the district environmental office of Ponorogo. The population in this study was all of the district's environment officers Ponorogo as many as 86 people. In this study used census methods. The data of this research is the primary data by the respondent filling the questionnaire. Once collected data is conducted test instruments consisting of classical assumptions test include multicollinearity test, test normality, autocorrelation test, heteroscedasticity test, analysis techniques using pathway analysis, Test t, Test F, coefficient of determination ( $R^2$ ). The results showed that) the compensation was positively and significantly influential on the employee's performance, the compensation was positively and significantly influential on employee satisfaction, the transformational leadership was positively influential and significant impact on employee performance, transformational leadership is positive and significant in respect to performance satisfaction, job satisfaction positively and significantly impact on employee performance, variable work satisfaction is not effective as a intervening variable on the influence of compensation to employee performance, and variable work satisfaction is ineffective as an intervening variable on the influence of transformational leadership towards employee performance.*

**Keywords:** *compensation, transformational leadership, performance, job satisfaction.*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja pemerintah, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki institusi organisasi pemerintah akan berpengaruh pada bagaimana kinerja institusi/lembaga tersebut. Institusi/ lembaga dengan sumber daya manusia yang unggul akan mampu mengorganisir setiap kegiatan yang ada, sehingga dapat memberikan pelayanan pada publik dengan lebih baik. Masalah kinerja menjadi sorotan berbagai pihak, kinerja pegawai pemerintah akan dirasakan langsung oleh masyarakat Ningrum, Prasetya dan Riza (2014: 2). Dengan demikian, setiap organisasi harus mengembangkan sumber daya manusia yaitu pekerja sehingga mampu membentuk komitmen terhadap organisasi

yang mencerminkan tingkat kesungguhan anggota dalam menjalankan tugas dan fungsinya.

Kepuasan kerja diperlukan untuk memelihara pegawai agar lebih tanggap terhadap lingkungan motivasional yang diciptakan. Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak pernah mencapai kematangan psikologis dan psikisnya akan menjadi frustrasi. Pegawai seperti ini akan sering melamun, memiliki semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sehingga akan memengaruhi produktivitas pegawai tersebut. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi pegawai maupun perusahaan.

Pegawai bekerja dalam organisasi tentunya mengharapkan imbalan atau kompensasi sebagai balas jasa atas segala upaya atau kontribusinya terhadap organisasi. Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Mereka menyumbangkan apa yang menurut mereka berharga, baik tenaga maupun pengetahuan yang dimiliki (Bangun, 2012: 225). Menurut Rivai (2010: 741) "Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan" Mathis dan Jackson dalam Mamik E.S. dkk (2013: 27) mendefinisikan "Kompensasi adalah faktor penting yang memengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan organisasi lainnya". Jadi kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikannya kepada perusaha/ institusi. Penelitian yang dilakukan oleh Elvira Sari (2010: 45) menunjukkan hasil kompensasi dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan variabel kompensasi lebih dominan dibandingkan dengan iklim organisasi. Penelitian Fausan Muttaqien (2014: 23) menghasilkan kesimpulan variabel kepemimpinan dan kompensasi baik secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan *outsourching* pada PT. BRI (Pesero) Tbk Cabang Lumajang. Hasil yang berbeda ditunjukkan dalam penelitian Aprilia, dkk (2014) yang menyatakan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi variabel penempatan kerja dan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Bank BNI (Pesero) Tbk KCU Manado.

Faktor lain yang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja adalah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai sasaran. Seorang pimpinan akan menetapkan arah melalui suatu visi, kemudian menyatukan dan menyelaraskan sumber daya-sumber daya organisasi secara tepat (Bangun, 2012: 120). menurut Yukl (2017: 8) mendefinisikan "Kepemimpinan sebagai proses untuk memengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama".

Salah satu faktor penting sebagai kunci keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia tersebut adalah bagaimana kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin Perusahaan. Salah satu tipe kepemimpinan yang berkembang saat ini adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan di mana seorang pemimpin mempunyai sebuah karisma serta visi ke depan yang sangat jelas dan terarah, sehingga mampu mentransformasikan seluruh anggota maupun karyawan dan menjadi lebih terinspirasi, percaya dan yakin akan kepentingan masing-masing dalam pekerjaannya demi mewujudkan tujuan bersama. Disamping faktor kepemimpinan, sebuah perusahaan juga harus memberikan perhatian lebih



Keterangan :

- a. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah kompensasi (X1) dan Kepemimpinan Transformasional (X2)
- b. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup (Y2)
- c. Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Y1)

## **LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS**

### **1. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan**

Hasil temuan sebelumnya memperoleh hasil yang konsisten bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Abdilah dkk (2011) dan Fadilah dkk (2017) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Lingkungan Kabupaten Ponorogo.

### **2. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja**

Hasil temuan sebelumnya memperoleh hasil yang kopnsisten bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mundakir (2018) Supartini dkk (2011) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.

### **3. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan**

Kepemimpinan yang baik akan berpengaruh pada proses pelaksanaan kegiatan dalam organisasi, di mana pemimpin yang baik mampu mencegah dan mengantisipasi kinerja karyawan yang buruk. Mahendra dan Brahmasari (2014: 23) menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai, hal ini karena dengan pimpinan yang baik maka pegawai merasa lebih nyaman bekerja, berkomitmen dan setia pada institusi serta dapat membuat pegawai berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja. Bahagia Putri dan Rizdwansyah (2018) dengan hasil kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.

### **4. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja**

Menurut Kartoni (2010) menyatakan kepemimpinan yang baik diperlukan dalam membentuk iklim psikis yang sehat misalnya pendekatan yang manusiawi, ajakan berpartisipasi, motivasi kerja, komunikasi yang lancar dan baik dalam memperoleh produktivitas kerja. Suprpta, Sintarsih dan Riana (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja Hasil temuan sebelumnya memperoleh hasil yang konsisten bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang dilakukan Mundakir (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H4 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.

5. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

“Kepuasan kerja berperan dalam membentuk kedisiplinan, komitmen serta kinerja karyawan sehingga berpengaruh pada kualitas layanan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan (Siswanti, Pratiwi dan Permatasari (2014) menemukan bahwa peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian oleh Mundakir (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.

6. Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan Dinas Lingkungan hidup Kabupaten Ponorogo dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Pengertian kompensasi menurut Mondy (2008: 4) adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan Adapun komponen program kompensasi antar lain: 1). Kompensasi finansial, 2) Kompensasi tak langsung, 3) kompensasi non finansial Aspek kompensasi non finansial tersebut mencakup faktor-faktor dan fisik dalam lingkungan kerja, maka variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Nasution (2013) Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada karyawan yang dapat bersifat finansial maupun non finansial pada periode yang tetap. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan perusahaan. Supatmi, Umar & Hamidah (2011) dalam penelitiannya bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian dari Siswanti Et al. (2014) adalah salah satu dampak yang ditimbulkan dengan adanya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut, maka perumusan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H6 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

7. Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan Dinas Lingkungan Kabupaten Ponorogo dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Pemimpin harus dapat merasakan apa yang menjadi kebutuhan karyawan sehingga karyawan kn merasa puas. Suhendi dan Anggora (2010: 269) menyatakan bahwa peran pemimpin memengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan kualitas kehidupan kerja, dan tingkat kinerja organisasi. Hal ini berarti apabila pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka karyawan akan merasa puas yang pada akhirnya mampu memperbaiki kinerja mereka kearah lebih produktif. Siswanti, Pratiwi dan Permatasari (2014) bahwa kepemimpinan transformasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H7 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pegawai Dinas Lingkungan Kabupaten Ponorogo dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

## METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo. Pemilihan lokasi ini karena pertimbangan teknis seperti yang disarankan oleh (Loleong, 2012: 128) yaitu agar peneliti mempertimbangkan kenyataan yang ada di lapangan dan juga harus diperhitungkan keterbatasan geografis dan praktis, seperti waktu, tenaga dan biaya. Waktu penelitian akan dilakukan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat yaitu selama satu bulan yang dimulai pada bulan November 2019

Menurut Sugiyono (2012: 119) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo berdasarkan Eselon dengan jumlah 86 orang.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah dengan menggunakan *purposive random sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan berdasarkan kriteria-kriteria atau pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012: 126). Pengambilan sampel untuk penelitian menurut Arikunto (2010: 112), jika subjeknya kurang dari 100 orang sebaiknya diambil semua, jika subjeknya besar atau lebih dari 100 orang dapat diambil 10-15% atau 20-25% atau lebih. Sesuai dengan teori tersebut maka peneliti akan mengambil sampel seluruh jumlah populasi sebanyak 86 orang. Dengan demikian penelitian ini disebut penelitian sensus.

## HASIL PENELITIAN

### Deskripsi Responden

Gambaran umum populasi dan responden berdasarkan Bagian/ Bidang Tugas ditunjukkan pada Tabel 1, berdasarkan Jabatan ditunjukkan pada Tabel 2, berdasarkan Pendidikan ditunjukkan pada Tabel 3 dan berdasarkan Golongan/Pangkat ditunjukkan pada table 4.

Pada Tabel 1 diketahui bahwa Sekretariat dengan jumlah 16 Orang, Bidang Penataan dan Penaatan Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup dengan jumlah 7 orang, Bidang Pengendalian Pencemaran, Kerusakan Lingkungan dan Konservasi SDA dan Lingkungan Hidup dengan jumlah 7 orang, Bidang Pengelolaan Sampah dan Pertamanan dengan jumlah 54 orang dan UPTD Pengelolaan Sampah dengan jumlah 2 orang.

**Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian/Bidang Tugas**

Bagian/Bidang	Jumlah Pegawai (Orang)
Sekretariat	16
Bidang Penataan dan Penaatan Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup	7
Bidang Pengendalian Pencemaran, Kerusakan Lingkungan dan Konservasi SDA dan Lingkungan Hidup	7
Bidang Pengelolaan Sampah dan Pertamanan	54
UPTD Pengelolaan Sampah	2
<b>JUMLAH</b>	<b>86 orang</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Pada Tabel 2 diketahui bahwa responden paling banyak yaitu staf sebanyak 77,91%, Eselon IV sebanyak 13,95%, Eselon III 4,65%, Fungsional sebanyak 2,33% dan eselon II sebanyak 1,16%.

**Tabel 2. Karakteristik Responden berdasarkan Jabatan**

Jabatan	Jumlah Pegawai (Orang)	Persentase
Eselon II	1	1,16%
Eselon III	4	4,65%
Eselon IV	12	13,95%
Fungsional	2	2,33%
Staf	67	77,91%
Jumlah	86	100,00%

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Pada Tabel 3 diketahui bahwa responden dengan pendidikan S2 sebanyak 9,3%, S1 31,40% dan merupakan jenjang pendidikan yang paling banyak, Diploma 1,16%, SLTA 29,07%, SLTP 25,58% dan SD sebanyak 3,49%.

**Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase
S2	8	9,30%
S1	27	31,40%
Diploma	1	1,16%
SLTA	25	29,07%
SLTP	22	25,58%
SD	3	3,49%
Jumlah	86 orang	100,00%

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

Pada Tabel 4 diketahui bahwa responden dengan pangkat golongan I/c sebanyak 1,16%, Golongan I/d sebanyak 26,74%, Golongan II/a sebanyak 1,16%, Golongan II/b sebanyak 13,95%, Golongan II/c sebanyak 3,49%, Golongan II/d sebanyak 13,95%, Golongan III/a sebanyak 5,81%, Golongan III/b sebanyak 1,16%, Golongan III/c sebanyak 12,79%, Golongan III/d sebanyak 13,95%, Golongan IV/a sebanyak 4,65% dan Golongan IV/b sebanyak 1,16%.

**Tabel 4. Karakteristik Responden berdasarkan Golongan Pangkat**

Golongan/Pangkat	Jumlah (Orang)	Persentase
Golongan I/c	1	1,16%
Golongan I/d	23	26,74%
Golongan II/a	1	1,16%
Golongan II/b	12	13,95%
Golongan II/c	3	3,49%
Golongan II/d	12	13,95%
Golongan III/a	5	5,81%
Golongan III/b	1	1,16%
Golongan III/c	11	12,79%
Golongan III/d	12	13,95%
Golongan IV/a	4	4,65%
Golongan IV/b	1	1,16%
Jumlah	86	100,00%

Sumber: Data primer yang diolah, 2019

## Hasil Uji Instrumen

### Uji Instrument Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas variabel kompensasi dari 8 item pernyataan, variabel kepemimpinan transformasional dari 12 item pernyataan, variabel kepuasan kerja dari 10 item pernyataan dan variabel kinerja pegawai menunjukkan dari 10 item pernyataan semua dengan memiliki nilai signifikansi < 0,05 sehingga seluruh item pernyataan dinyatakan valid dalam menjelaskan variabel kompensasi, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja dapat digunakan sebagai instrumen penelitian.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas dan Uji Reabilitas

Variabel	Uji Validitas			Uji Reliabilitas	
	No. Item	<i>p-value</i>	Keterangan	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kompensasi	X1.1	0,000	Valid	0,804	Raliabel
	X1.2	0,000	Valid		
	X1.3	0,001	Valid		
	X1.4	0,000	Valid		
	X1.5	0,000	Valid		
	X1.6	0,000	Valid		
	X1.7	0,000	Valid		
	X1.8	0,000	Valid		
Kepemimpinan Transformasional	X1.1	0,000	Valid	0,902	Reliabel
	X1.2	0,000	Valid		
	X1.3	0,001	Valid		
	X1.4	0,000	Valid		
	X1.5	0,000	Valid		
	X1.6	0,000	Valid		
	X1.7	0,000	Valid		
	X1.8	0,000	Valid		
	X1.9	0,000	Valid		
	X1.10	0,000	Valid		
	X1.11	0,000	Valid		
	X1.12	0,000	Valid		
Kepuasan Kerja	Y1.1	0,000	Valid	0,845	Reliabel
	Y1.2	0,000	Valid		
	Y1.3	0,001	Valid		
	Y1.4	0,000	Valid		
	Y1.5	0,000	Valid		
	Y1.6	0,000	Valid		
	Y1.7	0,000	Valid		
	Y1.8	0,000	Valid		
	Y1.9	0,000	Valid		
	Y1.10	0,000	Valid		
kinerja karyawan	Y2.1	0,000	Valid	0,845	Reliabel
	Y2.2	0,000	Valid		
	Y2.3	0,001	Valid		
	Y2.4	0,000	Valid		
	Y2.5	0,000	Valid		
	Y2.6	0,000	Valid		
	Y2.7	0,000	Valid		
	Y2.8	0,000	Valid		

Sumber: Data primer yang diolah, 2020.



Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa pengujian validitas variabel kompensasi, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan pertanyaan semua valid karena mempunyai nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $r_{tabel}$ . Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa variabel kompensasi, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah reliabel karena menghasilkan *Cronbach Alpha* > 0,6.

## Uji Asumsi Klasik

**Tabel 6. Uji Asumsi Klasik**

Uji Asumsi Klasik	Hasil Uji	Kesimpulan
Multikolinieritas	Nilai tolerance: 0,483; 0,242; 0,169 Nilai VIF: 2,283; 4,131; 5,904	Tidak ada multikolinieritas
Normalitas	Sig. 0,319 > 0,05	Terbebas dari masalah Normalitas
Autokorelasi	Sig. 0,129 > 0,05	Terbebas dari masalah autokorelasi
Heteroskedastisitas	Sig. 0,364; 0,697; 0,471 > 0,05	Tidak ada heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020.

## Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Uji regresi linier dari penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 7. Hasil Analisis Regresi Linier Persamaan 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	62,273	87,324		0,713	0,478
Kompensasi	0,503	0,088	0,332	5,702	0,000
Kepemimpinan	0,446	0,039	0,665	11,423	0,000
Uji F	195,792				0,000
Adjusted R Square	0,821				

Sumber: Data primer yang diolah, 2020.

Hasil regresi Linier di atas dapat dijabarkan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = 62,273 + 0,503 X_1 + 0,446 X_2$$

Interpretasi analisis regresi linear berganda:

$a = 62,273$  bertanda positif, berarti apabila variabel bebas (kompensasi dan kepemimpinan) sama dengan nol (0) maka kepuasan kerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo adalah meningkat.

$b_1 = 0,503$  bertanda positif, artinya angka ini mengindikasikan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti, apabila kompensasi ditingkatkan maka kepuasan kerja akan meningkat.

$b_2 = 0,446$  bertanda positif, artinya angka ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti,

apabila kepemimpinan transformasional ditingkatkan maka kepuasan kerja akan meningkat.

**Tabel 8. Hasil Analisis Regresi Linier Persamaan 2**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	14,080	45,648		0,308	0,759
Kompensasi	0,264	0,054	0,277	4,872	0,000
Kepemimpinan	0,225	0,033	0,533	6,899	0,000
Kepuasan Kerja	0,138	0,057	0,219	2,413	0,018
Uji F	204,280				0,000
Adjusted R Square	0,878				

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020.

Hasil regresi linier di atas dapat dijabarkan dalam persamaan sebagai berikut:

$$Y = 14,080 + 0,264 X_1 + 0,225 X_2 + 0,138 Y_2$$

Interpretasi analisis regresi linear berganda:

$a = 14,080$  bertanda positif, berarti apabila variabel bebas (kompensasi, kepemimpinan dan Kepuasan Kerja) sama dengan nol (0) maka kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo adalah meningkat.

$b_1 = 0,264$  bertanda positif, artinya angka ini mengindikasikan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti, apabila kompensasi ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat.

$b_2 = 0,225$  bertanda positif, artinya angka ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti, apabila kepemimpinan transformasional ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat.

$b_3 = 0,138$  bertanda positif, artinya angka ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti, apabila kepuasan kerja ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat.

### **Pengaruh Tidak Langsung (Uji Sobel)**

Uji sobel digunakan untuk menguji pengaruh kompensasi, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Pegawai DLH dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dengan Nilai  $t_{hitung} (1,726) > t_{tabel} (0,308)$  artinya kompensasi dan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi, dengan demikian hipotesis ini menyatakan "kompensasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo, tidak terbukti kebenarannya.

### **Uji F (uji ketepatan model)**

Hasil Uji F model 1 diperoleh nilai F hitung 195,712 dengan  $p\ value\ 0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak berarti model regresi tepat dalam memprediksi pengaruh kompensasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo.

Hasil Uji F model 2 diperoleh nilai F hitung 204,280 dengan *p value*  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak berarti model regresi tepat dalam memprediksi pengaruh kompensasi, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo

### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Hasil koefisien determinasi persamaan 1 diperoleh sebesar 0,821 yang berarti variabilitas variabel kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh variabilitas kompensasi dan kepemimpinan transformasional sebesar 82,1%, sedangkan sisanya 17,9% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti.

Hasil koefisien determinasi persamaan 2 diperoleh sebesar 0,878 yang berarti variabilitas variabel kepuasan kerja yang dapat dijelaskan oleh variabilitas kompensasi, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja sebesar 87,8%, sedangkan sisanya 12,2% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti.

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan lebih dominan dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dengan demikian upaya meningkatkan peran kompensasi harus diarahkan pada peningkatan kinerja karyawan secara langsung.

Berdasarkan analisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa jalur langsung kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo. Untuk itu dibutuhkan peningkatan kompensasi yang dapat memberikan petunjuk bahwa kinerja yang dicapai karyawan dipengaruhi oleh upah, gaji komisi, bonus, dan tunjangan.

Upaya peningkatan kompensasi dilakukan dengan memberikan kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji komisi dan bonus, kompensasi finansial tak langsung (tunjangan) meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung. Kompensasi non finansial meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan psikologi dan/ atau fisik tempat orang tersebut bekerja.

### 2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan

Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan lebih dominan dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dengan demikian upaya meningkatkan peran kepemimpinan transformasional harus diarahkan pada peningkatan kinerja karyawan secara langsung. Kepemimpinan transformasional yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi kearah perkembangan yang lebih baik.

Berdasarkan analisis pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa jalur langsung kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo. Untuk itu dibutuhkan peningkatan kepemimpinan transformasional dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut: 1) Perencanaan, yang berupa pimpinan mencari informasi sebelum melakukan pembagian tugas dan pimpinan merencanakan pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian

dengan baik. 2) Pemrakarsa, yang berupa pimpinan memberikan arahan pada pegawai mengenai sasaran dan rencana yang harus diselesaikan pegawai. Pimpinan menetapkan standar tugas baik mengenai isi dan ketepatan waktu kepada setiap pegawai. 3) Pengendalian, yang berupa pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berdiskusi, pimpinan mendorong setiap pegawai di dalam mengambil tindakan atau putusan dalam pelaksanaan kerja. 4) Pendukung yang berupa: pimpinan memberikan pengakuan terhadap hasil kerja pegawai yang berprestasi, pimpinan memberikan semangat pada pegawai agar lebih semangat dalam bekerja. 5) Penginformasian, yaitu pimpinan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengemukakan pendapat dan pimpinan membuat ringkasan atas usul dan gagasan dari pegawai untuk dikaji lebih lanjut. 6) Pengevaluasian, yaitu pimpinan melakukan evaluasi terhadap cara kerja pegawai, pimpinan melakukan evaluasi terhadap hasil kerja pegawai.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan maka diperoleh kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponogoro, hal ini dapat berarti apabila kompensasi diperhatikan maka kinerja dan kepuasan kerja pegawai juga akan semakin meningkat. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponogoro, hal ini berarti apabila kepemimpinan meningkat, maka kinerja dan kepuasan kerja pegawai juga akan meningkat pula. Peran kepemimpinan yang diterapkan di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo sudah sangat baik. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponogoro. Semakin tinggi kepuasan kerja akan lebih mendorong meningkatnya kinerja pegawai. Pengaruh langsung kompensasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan lebih dominan dibandingkan dengan pengaruh kompensasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel kepuasan kerja tidak efektif sebagai variabel intervening pada pengaruh kompensasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Ponorogo. Kompensasi harus diberlakukan sesuai dengan beban kerja yang diberikan kepada karyawan, selain itu juga diberikan promosi jabatan, pendidikan dan pelatihan sehingga akan lebih meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan Transformasional sangat diperlukan dimana diperlukan keterlibatan pemimpin yang bisa membimbing dalam menyelesaikan tugas tugas pegawai.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arda, 2017. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan" *Jurnal Ilmiah manajemen & Bisnis* Vol 18 No 1, hal 45-60
- Arianto, Dwi Agung Nugroho, 2013. "Pengaruh Kedisiplinan, Lingkungan Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Tenaga Pengajar" *Jurnal Economia* Vol 9, No 2, hal 191-200
- Aruan, Q. S., dan Fakhri M. 2015. "Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lapangan Departemen Gasberg Power Distribution PT Freeport Indonesia" *Modus* Vol 27 No 2, hal 141-162.

- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Cetakan kedelapan. Rineka Cipta. Jakarta.
- Arda, Handoko, 2017. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Medan". *Journal Ilmiah Manajemen & Bisnis* Vol 1 No1, hal 45-60
- Assegaf, Andi dan Syarifah Farah Dhita, 2014. "Analisis Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Kehutanan, Kabupaten Kutai Utara". *Journal Administrative Reform*, Vol 2 No 3, hal 980 -992
- Afrizal, Rifki. 2012. "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Nindya Karya Persero". Universitas Gunadharma, Jakarta. Tesis
- Bahagia, Rahmad. Linzzy Pratami Putri dan Tommy Ridwansyah. 2018. "Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pegadaian (Pesero) Kanwil I Medan" *Prosiding Seminar Nasional Vokasi Indonesia* ,Vol 1,hal 100-105
- Chandraningtyas, Iva. M. Al. Musadieg dan Hamidah Hayati Utami. 2012. "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasional (Studi pada Karyawan PT Kusuma Karya Persada PT Sasa Inti Probolinggo)" *Journal Profit* Vol 6 No 2 Hal 32-43.
- Chandra, Teddy and Priyono, 2016. "The Influence of Leadership Styles, Work Environment and Job Satisfaction of Performance Studies in the School of SMPN 10 Surabaya" *International Education Studies*. Vol 9, No 1, pp, 131-140
- Dharmawan IMY. 2014. "Pengaruh Kompensasi dan Kerja Non Fisik terhadap Disiplin dan Karyawan Hotel Nikki" Denpasar Universitas Udayana Bali.
- Fadillah, Rozi, Sulastini dan Noor Hidayati 2017. "Pengaruh Kompensasi Disiplin Kerja, Lingkungan terhadap Kinerja pada Kantor Bank Cabang Pembantu di Banjarmasin" *Journal Bisnis dan Pembangunan* Vol 6 No 1, hal 1-9
- Ghozali, Imam, 2011. "*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*" Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Hafanti, Oktina, Rahman Lubis dan Hafasnuddin 2015. "Pengaruh Kepuasan, Lingkungan Kerja dan Desain Tugas terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Resensi Karyawan Palang Merah Indonesia (PMI) Provinsi Aceh" *Journal Manajemen Pascasarjana Universitas Syah Kuala* Vol 4 No 1 Hal. 164 - 173
- Hartono, Nurdjanah Hamid dan Ria Mardiana Yusuf, 2016. "Pengaruh Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Kantor PT Nindya Karya Cabang Makasar" *Journal of Applied Business and Entrepreneurship* Vol.I No 2, hal 15-32
- Italiani, Fanni Adhistya. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Departemen SDM PT Semen Gresik (PERSERO)". *Jurnal Ilmu Manajemen*.Vol.1, No.2. Maret 2013. Hlmn 453-461
- Irvan, A 2018. "Analisis Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja dengan Kepuasan sebagai Variabel Intervening di Hotel Grand Luna Malioboro". *Karya Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta Lited of Applied Business and Entrepreneurship* Vol 1 No 2 ,Hal 15-32
- Kamara, A T dan Nelliwati 2014. "Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bandung".*Journal ekonomi Bisnis & Entrepreneurship* Vol. 8 No.2 Hal. 73-86

- Lusiana I, Shanti K, dan Faula A, 2015. "Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi kerja dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) (Studi Kasus di Divisi Produksi PT XYZ)" *Journal Teknik Industri Universitas Sultan Agung Tirtayasa*, 3 (1): 1-8
- Mondy R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Mahendra dan Brahasari (2014: 23) "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kinerja Perawat Pelaksana di Ruang Rawat Inap RSJ Menur Surabaya" *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, Vol. 1 No.1. hal. 22 - 42
- Mutmainah H, 2013. "Pengaruh Kompensasi Pelatihan dan Peran Supervisor terhadap Kinerja dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan Paguyuban Batik Laweyan Surakarta" *Journal Graduasi*: Vol. 29 Hal. 1-20.
- Mundakir, Zainuri 2018. "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Business Management Analysis" *Journal 2 (BMAJ)* Vol 1 No 1 Oktober 2018, 37 – 48.
- Nasution, Wendi A, 2013. "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja sebagai variable intervening" *e-journal manajemen Universitas Udayana* Vol 5 Nomor 1.
- Rahmi, B.M 2013. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organisaional dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur) Universitas Udayana Bali". *E-Jurnal [S.I]* Vol.3 No.2 Hal. 330 - 350
- Rondonuwu, Andrie, 2011."Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Anggota Kepolisian di Polres Bogor Kota", Jakarta: Universitas Indonesia
- Setiawan, Denny, 2013. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT Tohitindo Multi Graft Indonesia Krian" *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen Universitas Katolik Midya Mandala Surabaya* Vol. 2 No. 1
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta. Bandung.
- Siswanti, Yuni Krisnandini Wahyu Pratiwi dan Charlita Permatasari, 2014. "Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Individu" *Journal and Proseding Universitas Jenderal Soedirman* Vol 4 No 1, Hal 109 –115
- Tjio, Monica dan Melyana Anggela, 2017. "Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja di Hotel "X" di Surabaya" *Journal Hospitality dan Manajemen Jasa* Vol 5 No 1, hal 195