

Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Pusdatin Kementan RI

Edi Sugiono^{1*}, Darmadi², Suryono Efendi³

Universitas Nasional Jakarta

E-mail: ¹edisugiono33@yahoo.com, ²masdarmadi19@gmail.com ³suryono.efendi@yahoo.com

Diterima: 23 Juli 2021 | Disetujui: 27 Desember 2021 Dipublikasikan: 29 Desember 2021

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi, terhadap Kinerja Pegawai Pusdatin Kementerian Pertanian melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Sampel yang diteliti sebanyak 113 responden metode penarikan sampel dengan *sampel jenuh atau sensus*. Analisis data penelitian menggunakan metode Structural Equation Modelling (SEM) dengan aplikasi AMOS versi 22 hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi, gaya kepemimpinan, dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Pusdatin. Variabel kompensasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Pusdatin. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Pusdatin. Variabel kepuasan kerja mampu memediasi sebagian pengaruh kompensasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Sedangkan variabel kepuasan kerja mampu memediasi penuh pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Kompetensi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

Abstract

This study aims to see the effect of Compensation, Leadership Style, Competence, on Employee Performance of Pusdatin Ministry of Agriculture through Job Satisfaction as an intervening variable. The sample studied was 113 respondents with sensus method. The results of the study using the Structural Equation Modeling (SEM) method with the AMOS version 22 application indicate that the compensation variables, leadership style, and competence have a positive and significant effect on employee job satisfaction at Pusdatin. Compensation and competency variables have a positive and significant effect on employee performance at Pusdatin. The leadership style variable has a negative and insignificant effect on employee performance at Pusdatin. Job satisfaction variables are able to partially mediate the influence of compensation and competence on employee performance. While the job satisfaction variable is able to fully mediate the influence of leadership style on employee performance.

Keywords : Compensation, Leadership Style, Competency, Job Satisfaction, Employee Performance

PENDAHULUAN

Setiap era yang dijalani selalu mengalami penyesuaian dengan kondisi yang terjadi. Perubahan akibat dari inovasi teknologi akan membuat semua aspek organisasi

akan melakukan penyesuaian. Sebagai contoh pada aspek Sumber Daya Manusia. Sumber daya manusia merupakan modal dasar dari sebuah perusahaan atau organisasi. Besar kecil dan maju mundur sebuah perusahaan ditentukan terutama oleh kondisi sumber daya manusia di tempat dan era yang bersangkutan. Jika perusahaan atau organisasi menginginkan kemajuan, maka harus mengupayakan sumber daya manusia nya agar mampu memberikan kinerja sesuai harapan dan tujuan perusahaan atau organisasi. Kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain lingkungan kerja, *job description* dan tanggung jawab, visi misi dan budaya organisasi, sistem komunikasi dan cara kerja pimpinan, pelatihan dan pengembangan diri serta bonus dan insentif.

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 cara yang dilakukan oleh instansi untuk meningkatkan kinerja serta menciptakan motivasi kerja untuk mencapai prestasi dan loyalitas yang tinggi bagi para pegawainya adalah dengan menerapkan prinsip kepemimpinan yang adil, layak dan profesionalisme pegawai harus ditingkatkan sehingga kinerja pegawai menjadi lebih baik. 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 Harianto (2008), Reza (2010), Ainanur (2012), Nurcahyani (2012), dan Widyan (2013), bahwa terdapat hubungan atau pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan dalam penelitian ini dilakukan di proyek konstruksi.

Meningkatkan kompetensi kerja pegawai dalam suatu organisasi yang memadai berperan serta dalam kinerja pegawai yang nantinya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Setiap organisasi pasti mempunyai suatu tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan pelaksanaan tugas yang efektif dari para pegawai. Pencapaian tujuan itu sendiri merupakan suatu sasaran yang dikehendaki dan sudah ditetapkan sebelumnya. Kompetensi kerja yang tinggi, seorang pegawai akan mampu berbuat banyak bagi organisasi, sebaliknya dengan kompetensi yang rendah seorang pegawai tidak akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya, yang akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat menentukan tingkat kinerja karyawan yang tinggi maupun rendah. Adanya tingkat kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dalam memperoleh hasil kerja yang baik dalam menghasilkan produktivitas yang baik. Karyawan yang

merasakan kepuasan yang tinggi lebih produktif dibandingkan yang tidak puas, maka bila karyawan tidak puas akan menghasilkan kinerja yang rendah. (Schermerhorn, J., J. Hunt, 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.

Beberapa penelitian sebelumnya berkaitan dengan pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan, kompetensi terhadap kepuasan kerja maupun terhadap kinerja karyawan memperlihatkan adanya perbedaan atau kesenjangan dalam kesimpulan penelitiannya. Banyak penelitian yang menunjukkan hasil pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel bebas kompensasi, gaya kepemimpinan, kompensasi terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Hal ini tentu saja mendukung banyak teori-teori yang ada. Namun ada juga beberapa penelitian yang menunjukkan hasil sebaliknya, yaitu variabel-variabel bebas tersebut tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai. Ada juga yang dalam penelitian menunjukkan bahwa variabel-variabel bebas tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Jadi disinilah perlu adanya variabel mediasi antara variabel bebas dan terikat yang disebut sebagai variabel intervening.

Dalam penelitian ini variabel intervening tersebut adalah kepuasan kerja yang merupakan keterbaharuan dalam penelitian ini diharapkan akan semakin memperkuat interaksi kompensasi terhadap kinerja pegawai, memperkuat interaksi gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, dan akan semakin memperkuat kompetensi terhadap kinerja pegawai. Dengan meningkatnya kepuasan kerja pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai, karena pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja maka cenderung akan baik pula kinerjanya.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu maka rumusan masalah dalam penelitian adalah 1) apakah kompensasi, gaya kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai; 2) apakah kompensasi, gaya kepemimpinan dan kompetensi secara langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai; 3) apakah kompensasi, gaya kepemimpinan dan kompetensi secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja; 4) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Adapun tujuan penelitian ini ialah 1) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai; 2) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan dan kompetensi secara langsung terhadap kinerja pegawai; 3) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan dan kompetensi secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja; 4) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif, menurut Sugiyono (2012) analisis deskriptif adalah metode penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri atau lebih (independent) tanpa membuat perbandingan atau menggabungkan antara variabel satu dengan yang lain. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis

mengenai hubungan sebab-akibat antara variabel kompensasi, gaya kepemimpinan, kompetensi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada di Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian, Kementerian Pertanian yang berjumlah 113 orang pegawai (seluruhnya), sehingga metode penarikan sampel digunakan dengan cara sampel jenuh atau sensus, yakni jumlah keseluruhan populasi dapat dijadikan sebagai jumlah sampel dalam penelitian ini. Analisis penelitian menggunakan Structural Equationa Modeling menggunakan software Amos versi 22. Alat analisis yang akan dipakai dalam penelitian adalah menggunakan Uji Normalitas, Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk, Uji Model dan Hipotesis.

HASIL

Analisis Deskripsi Responden

Hasil analisis deskriptif jawaban responden pada setiap indikator variabel kompensasi disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi

Indikator	Item	Skor Jawaban										Jumlah	Mean item	Mean Indikator
		(1) STS		(2) TS		(3) R		(4) S		(5) SS				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Gaji	KS1.1	2	2%	14	12%	34	30%	28	25%	35	31%	113	3.71	3.75
	KS1.2	3	3%	11	10%	27	24%	39	35%	33	29%	113	3.78	
Insentif	KS2.1	1	1%	7	6%	14	12%	39	35%	52	46%	113	4.19	4.14
	KS2.2	1	1%	4	4%	17	15%	53	47%	38	34%	113	4.09	
Tunjangan	KS3.1	0	0%	12	11%	19	17%	32	28%	50	44%	113	4.06	4.04
	KS3.2	1	1%	10	9%	12	11%	54	48%	36	32%	113	4.01	
Fasilitas Kantor	KS4.1	1	1%	6	5%	22	19%	24	21%	60	53%	113	4.20	4.16
	KS4.2	1	1%	5	4%	13	12%	55	49%	39	35%	113	4.12	

Sumber : data primer yang diolah (2020)

Tabel 1. menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab sangat setuju (38%). Hasil analisis rata-rata keseluruhan jawaban responden pada variabel kompensasi adalah sebesar 4,02. Hasil di atas menunjukkan bahwa kompensasi tertinggi pada indikator fasilitas kantor yaitu sebesar 4,16 dan terendah pada indikator gaji yaitu sebesar 3,75. Hasil tersebut dapat digambarkan pada diagram berikut ini:

Hasil analisis deskriptif jawaban responden pada setiap indikator variabel kompetensi disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi

Indikator	Item	Skor Jawaban										Jumlah	Mean item	Mean Indikator
		(1) STS		(2) TS		(3) R		(4) S		(5) SS				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Pengetahuan	KT1.1	3	3%	20	18%	24	21%	47	42%	19	17%	113	3.52	3.56
	KT1.2	2	2%	13	12%	30	27%	52	46%	16	14%	113	3.59	
Keterampilan	KT2.1	0	0%	9	8%	15	13%	42	37%	47	42%	113	4.12	4.10
	KT2.2	2	2%	7	6%	16	14%	44	39%	44	39%	113	4.07	
Sikap	KT3.1	1	1%	10	9%	14	12%	47	42%	41	36%	113	4.04	4.01
	KT3.2	2	2%	8	7%	16	14%	52	46%	35	31%	113	3.97	

Konsep diri	KT4.1	4	4%	18	16%	28	25%	37	33%	26	23%	113	3.56	3.62
	KT4.2	1	1%	17	15%	28	25%	39	35%	28	25%	113	3.67	

Sumber : data primer yang diolah (2020)

Tabel 2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab setuju (40%). Hasil analisis rata-rata keseluruhan jawaban responden pada variabel kompetensi adalah sebesar 3,82. Hasil di atas menunjukkan bahwa kompetensi tertinggi pada indikator keterampilan yaitu sebesar 4,10 dan terendah pada indikator pengetahuan yaitu sebesar 3,56.

Hasil analisis deskriptif jawaban responden pada setiap indikator variabel kepuasan kerja disajikan pada tabel berikut:

Tabel 3. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Item	Skor Jawaban										Jumlah	Mean item	Mean Indikator
		(1) STS		(2) TS		(3) R		(4) S		(5) SS				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Kehadiran	KK1.1	4	4%	9	8%	22	19%	44	39%	34	30%	113	3.84	3.87
	KK1.2	2	2%	10	9%	21	19%	44	39%	36	32%	113	3.90	
Kesenangan terhadap Pekerjaan	KK2.1	3	3%	10	9%	22	19%	34	30%	44	39%	113	3.94	3.91
	KK2.2	2	2%	15	13%	16	14%	42	37%	38	34%	113	3.88	
Penerimaan Gaji	KK3.1	6	5%	17	15%	22	19%	34	30%	34	30%	113	3.65	3.69
	KK3.2	2	2%	16	14%	27	24%	34	30%	34	30%	113	3.73	
Tanggung Jawab	KK4.1	0	0%	18	16%	30	27%	36	32%	29	26%	113	3.67	3.71
	KK4.2	2	2%	12	11%	27	24%	44	39%	28	25%	113	3.74	

Sumber : data primer yang diolah (2020)

Tabel 3. menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab setuju (35%). Hasil analisis rata-rata keseluruhan jawaban responden pada variabel kepuasan kerja adalah sebesar 3,79. Hasil di atas menunjukkan bahwa kompetensi tertinggi pada indikator kesenangan terhadap pekerjaan yaitu sebesar 3,91 dan terendah pada indikator penerimaan gaji yaitu sebesar 3,69.

Hasil analisis deskriptif jawaban responden pada setiap indikator variabel kinerja pegawai disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Item	Skor Jawaban										Jumlah	Mean item	Mean Indikator
		(1) STS		(2) TS		(3) R		(4) S		(5) SS				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Kualitas hasil kerja	KP1.1	0	0%	12	11%	29	26%	43	38%	29	26%	113	3.79	3.81
	KP1.2	3	3%	7	6%	20	18%	60	53%	23	20%	113	3.82	
Kuantitas hasil kerja	KP2.1	5	4%	9	8%	17	15%	46	41%	36	32%	113	3.88	3.96
	KP2.2	1	1%	4	4%	19	17%	54	48%	35	31%	113	4.04	
Ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan	KP3.1	2	2%	24	21%	11	10%	42	37%	34	30%	113	3.73	3.71
	KP3.2	1	1%	13	12%	25	22%	55	49%	19	17%	113	3.69	
Tanggung Jawab	KP4.1	3	3%	12	11%	12	11%	50	44%	36	32%	113	3.92	3.94
	KP4.2	2	2%	9	8%	23	20%	38	34%	41	36%	113	3.95	
Efisiensi	KP5.1	2	2%	6	5%	12	11%	41	36%	52	46%	113	4.19	4.21
	KP5.2	2	2%	2	2%	12	11%	50	44%	47	42%	113	4.22	

Sumber : data primer yang diolah (2020)

Tabel 4. menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjawab setuju (42%). Hasil analisis rata-rata keseluruhan jawaban responden pada variabel kinerja pegawai adalah sebesar 3,92. Hasil di atas menunjukkan bahwa kinerja pegawai tertinggi pada indikator efisiensi yaitu sebesar 4,21 dan terendah pada indikator ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan yaitu sebesar 3,71.

Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Pada tabel dibawah ini, dapat menjelaskan bahwa uji validitas konstruk menghasilkan nilai *average variance extracted* $\geq 0,50$ menurut Hair et all dalam (Sandjojo, 2017). Menunjukkan bahwa uji validitas konstruk tersebut valid. Sedangkan pada uji reliabilitas konstruknya menghasilkan nilai CR (*construct reliability*) $\geq 0,70$, yang menunjukkan bahwa reliabel, menurut Hair et al., 2010: 710 dalam (Ferdinand, 2014, p. 292).

Tabel 5. Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk

No	Variabel	Indikator	Standar Loading (Loading Factor)	Standar Loading 2	Measurement Error (1-Std Loading ²)	Construct Reliability	Variance Extracted
1	Kompensasi	KS1	0.603	0.364	0.636	0.804	0.509
		KS2	0.723	0.523	0.477		
		KS3	0.824	0.679	0.321		
		KS4	0.685	0.469	0.531		
		Σ	2.835	2.035	1.965		
		Σ ²	8.037				
2	Gaya Kepemimpinan	GK1	0.789	0.623	0.377	0.790	0.559
		GK2	0.639	0.408	0.592		
		GK3	0.803	0.645	0.355		
		Σ	2.231	1.676	1.324		
		Σ ²	4.977				
3	Kompetensi	KT1	0.749	0.561	0.439	0.813	0.522
		KT2	0.783	0.613	0.387		
		KT3	0.739	0.546	0.454		
		KT4	0.608	0.370	0.630		
		Σ	2.879	2.090	1.910		
		Σ ²	8.289				
4	Kepuasan Kerja	KK1	0.657	0.432	0.568	0.813	0.522
		KK2	0.729	0.531	0.469		
		KK3	0.764	0.584	0.416		
		KK4	0.735	0.540	0.460		
		Σ	2.885	2.087	1.913		
		Σ ²	8.323				
5	Kinerja Pegawai	KP1	0.735	0.540	0.460	0.843	0.522
		KP2	0.568	0.323	0.677		
		KP3	0.835	0.697	0.303		

	KP4	0.764	0.584	0.416
	KP5	0.682	0.465	0.535
	Σ	3.584	2.609	2.391
	Σ2	12.845		

Sumber: Data diolah

Uji Normalitas dan Multivariat

Dari hasil olah data Amos pada tabel dibawah ini menunjukkan bahwa secara multivariat nilai CR Kurtosis berada di rentang $\pm 2,58$ yakni sebesar 2,382. Dengan demikian secara multivariat data penelitian yang digunakan berdistribusi normal (Ghozali, 2017). Menurut (Ferdinand, 2014, p. 288), outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat berbeda dengan data lainnya dan muncul dalam bentuk data ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi. Dalam penelitian ini data outliers sudah bersih. Artinya tidak ada lagi data yang ekstrim yang mengakibatkan multivariat berada diatas atau dibawah batas yang diharapkan (rentang $\pm 2,58$).

Tabel 6. Uji Normalitas dan Multivariat

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KP1	2	5	-0.275	-1.192	-0.526	-1.142
KP2	2	5	-0.619	-2.686	-0.081	-0.175
KP3	2	5	-0.196	-0.853	-0.745	-1.617
KP4	2	5	-0.59	-2.56	-0.228	-0.496
KP5	2	5	-0.812	-3.523	0.113	0.245
KK1	1	5	-0.55	-2.386	-0.293	-0.636
KK2	2	5	-0.53	-2.301	-0.784	-1.702
KK3	2	5	-0.279	-1.21	-1.112	-2.413
KK4	2	5	-0.24	-1.04	-0.569	-1.235
KT1	1	5	-0.791	-3.432	0.348	0.755
KT2	2	5	-0.805	-3.492	-0.21	-0.455
KT3	2	5	-0.789	-3.424	-0.153	-0.331
KT4	2	5	-0.032	-0.138	-0.501	-1.086
GK1	1	5	-0.615	-2.668	0.163	0.353
GK2	2	5	-0.706	-3.064	-0.257	-0.558
GK3	1	5	-0.704	-3.054	-0.101	-0.219
KS1	1	5	-0.926	-4.021	1.034	2.243
KS2	1	5	-1.031	-4.474	0.815	1.768
KS3	2	5	-0.739	-3.207	-0.019	-0.041
KS4	2	5	-0.864	-3.749	0.018	0.039
Multivariate					13.293	2.382

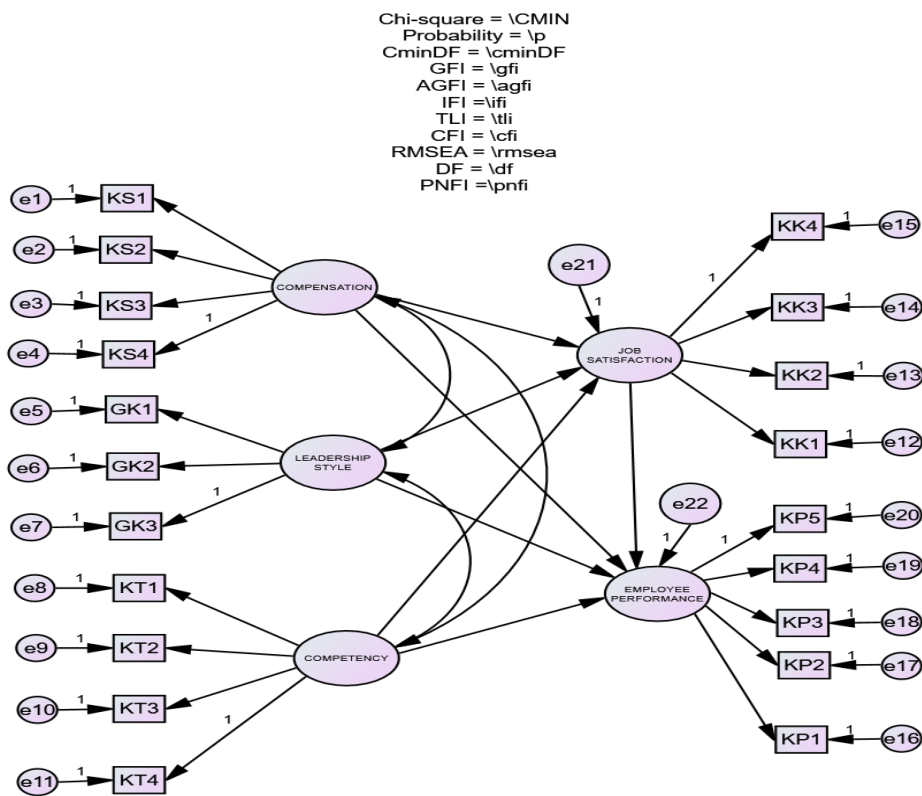
Sumber: Data diolah

Tabel 7. Outliers Data

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
102	30.843	.057	.999
...

Sumber: Data diolah

Uji Kelayakan Full Model



Gambar 1. Full Model Analisis Structural Equation Modeling

Pada gambar full model diatas, menunjukkan analisis terhadap uji kelayakan model penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui uji Goodness Of Fit sesuai dengan Cut of Value yang diharapkan. Dihasilkan bahwa Goodnes Of fitnya rata-rata fit (baik), hanya ada dua yang menghasilkan marginal fit. Maka dapat disimpulkan sesuai dengan tabel dibawah ini adalah model penelitian valid (dapat diterima).

Tabel 8. Hasil Pengujian Kelayakan Full Model

Goodness of Fit Index	Hasil	Cut off Value	Kriteria
Chi-square	188.255	≤ 190.516	Fit
Probability level	0.063	≥ 0.05	Fit
CMIN/DF	1.177	≤ 2.00	Fit
RMR	0.051	< 0.4	Fit
GFI	0.861	≥ 0.9	Marginal Fit
AGFI	0.818	≥ 0.9	Marginal Fit
TLI	0.963	≥ 0.9	Fit
CFI	0.969	≥ 0.9	Fit
RMSEA	0.040	≤ 0.08	Fit

Sumber: Data diolah

Uji Hipotesis

Pada bagian ini akan disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab terdahulu. Pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari hubungan kausalitas hasil analisis

Structural Equation Modeling. Nilai CR > 1,96 atau $p < 0,05$ menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan.

Tabel 9. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hasil Analisis SEM, Uji Sobel, dan Uji VAF	Kesimpulan
H ₁ Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Pusdatin Kementan	Nilai C.R = 2,311 Nilai P = 0,021	Diterima
H ₂ Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Pusdatin Kementan	Nilai C.R = 2,351 Nilai P = 0,019	Diterima
H ₃ Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Pusdatin Kementan	Nilai C.R = 1,995 Nilai P = 0,046	Diterima
H ₄ Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Pusdatin Kementan	Nilai C.R = 2,157 Nilai P = 0,031	Diterima
H ₅ Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Pusdatin Kementan	Nilai C.R = -0,610 Nilai P = 0,542	Ditolak
H ₆ Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Pusdatin Kementan	Nilai C.R = 2,510 Nilai P = 0,012	Diterima
H ₇ Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai di Pusdatin Kementan	Nilai C.R = 2,036 Nilai P = 0,041 Nilai VAF = 42,42%	Memediasi sebagian (<i>partial mediation</i>)
H ₈ Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Pusdatin Kementan	Nilai C.R = 2,065 Nilai P = 0,038 Nilai VAF = 157%	Memediasi penuh (<i>full mediation</i>)
H ₉ Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Pusdatin Kementan	Nilai C.R = 1,808 Nilai P = 0,070 Nilai VAF = 35,32%	Memediasi sebagian (<i>partial mediation</i>)
H ₁₀ Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai di Pusdatin Kementan	Nilai C.R = 4,308 Nilai P = ***	Diterima

Sumber: Data primer diolah

PEMBAHASAN

Hasil Analisa Deskriptif Variabel menunjukkan skor yang tinggi untuk semua indikator meskipun tertinggi pada indikator fasilitas kantor dan terendah pada indikator gaji. Fasilitas kantor dan insentif mendapat skor tinggi yang berarti sebagai faktor yang dominan dalam menentukan kepuasan kerja. Sedangkan tunjangan dan gaji mendapat

skor yang lebih rendah dikarenakan tunjangan dan gaji bagi Pegawai Negeri Sipil telah diatur dengan peraturan yang berlaku.

Gaji dan tunjangan ditentukan antara lain faktor pangkat, golongan, masa kerja, jabatan dan kelas jabatan. Adapun fasilitas kantor dan insentif lebih karena merupakan kebijakan instansi. Nilai koefisien regresi pengaruh langsung sebesar 0,295 yang artinya bersifat positif dan dapat dimaknai bahwa setiap peningkatan nilai satu pada kompensasi mampu meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,295. Dengan demikian hipotesis H₁ (*Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai*) dapat dibuktikan. Hasil penelitian ini mendukung teori dari Sunyoto (2012) yang menyatakan sistem kompensasi yang baik adalah sistem kompensasi yang mampu menjamin kepuasan karyawan, semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan maka akan semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Retnoningsih et al., 2016) yang menyatakan bahwa kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Juga sejalan dengan hasil penelitian dari (Pontoh, 2014) juga menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Kepemimpinan di Pusdatin Kementan saat ini sudah memberikan dampak kepuasan terhadap pegawai. Kepemimpinan demokratis lebih disukai dibandingkan kepemimpinan otokratik maupun kepemimpinan kendali bebas. Pegawai lebih menyukai pimpinan yang mau menerima saran, pendapat, dan kritikan-kritikan dari bawahannya, dan lebih mengutamakan kerjasama dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan demokratis membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja. Dengan demikian hipotesis H₂ (*Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai*) dapat dibuktikan. Hasil penelitian ini mendukung teori yang menyatakan bahwa manajer yang efektif membantu orang-orang untuk memperoleh kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi (Schermerhorn, Jr, Osborn, Uhl-Bien, G. Hunt, 2012:11). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari (Desi Saputro Raffie et al., 2018) yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Tingginya skor keterampilan yang dihasilkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penguasaan keterampilan teknis, kemampuan bekerjasama dan komunikasi dengan rekan kerja lebih dominan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Pusdatin Kementan. Faktor kompetensi lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah konsep diri, sikap, dan pengetahuan. Dengan demikian rumusan hipotesis H₃ (*Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai*) telah terbukti. Hasil penelitian ini mendukung teori dari Lawler yang menyatakan bahwa keahlian menjadi bagian dari faktor masukan yang mempengaruhi kepuasan kerja atau ketidakpuasan dalam Munandar (2012:356). Penelitian ini juga mendukung hasil dengan penelitian (Deswarta, 2017) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Fasilitas kantor dan insentif mendapat skor tinggi yang berarti sebagai faktor yang dominan dalam menentukan kinerja pegawai. Sedangkan tunjangan dan gaji mendapat skor yang lebih rendah dikarenakan tunjangan dan gaji bagi Pegawai Negeri Sipil telah diatur dengan peraturan yang berlaku. Gaji dan tunjangan ditentukan antara lain faktor pangkat, golongan, masa kerja, jabatan dan kelas jabatan. Adapun fasilitas kantor dan insentif lebih karena merupakan kebijakan instansi. Terkait dengan dengan adanya tunjangan kinerja yang dibayarkan sesuai dengan rekapitulasi absensi dan pencapaian kerjanya, menjadi motivasi yang kuat bagi pegawai untuk dapat mencapai kinerja sesuai target agar mendapatkan tunjangan kerja secara penuh. Selain itu penyediaan

fasilitas kantor yang memenuhi seperti PC, laptop, notebook, ruangan, meja kursi yang nyaman, akses internet baik line maupun Wi-Fi yang baik, ATK BOK, dan lainnya juga menjadi faktor penunjang karyawan bisa mencapai kinerjanya. Dengan demikian hipotesis H₄ (*Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai*) dapat dibuktikan atau diterima. Menurut Schuler dan Jackson (1999) kompensasi dapat digunakan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini sejalan juga dengan hasil penelitian (Dwinati et al., 2019) bahwa adanya pengaruh dari kompensasi terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan hasil positif dan signifikan.

Skor tertinggi pada indikator gaya kepemimpinan demokratis dan terendah pada indikator kepemimpinan kendali bebas. Dari pendapat responden, gaya kepemimpinan otokratik tidak tepat untuk diterapkan karena akan membuat pegawai merasa tertekan dalam bekerja serta mematikan ide kreativitas pegawai, meskipun dalam situasi yang sangat tertentu gaya kepemimpinan ini dibutuhkan. Gaya kepemimpinan demokratis banyak yang menganggap tepat karena bisa merangsang inisiatif, menekankan kerjasama serta komunikasi, dan membuat suasana nyaman dalam bekerja, meskipun kalo terlalu demokratis juga tidak baik karena tidak semua masukan dan keinginan dari bawahan harus diikuti. Gaya kepemimpinan kendali bebas dinilai tepat untuk diterapkan untuk bawahan yang kompeten, punya inisiatif dan kreatifitas serta bertanggungjawab, jika tidak maka justru membuat tugas dan tanggungjawab pekerjaan tidak terlaksana dengan baik.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan di Pusdatin Kementan saat ini belum bisa memberikan dampak peningkatan kinerja pegawai. Maka dengan demikian hipotesis H₅ (*Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai*) tidak dapat dibuktikan atau ditolak. Hal ini mendukung beberapa penelitian seperti penelitian (Rompas, 2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Afrismianto dkk (2016) yang menyatakan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian Sukwandi dan Yonathan (2014), menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Aboyassin dan Abood (2013), yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang tidak efektif berdampak terhadap kinerja individu dan perusahaan. Penelitian Posuma (2013), menyatakan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Munparidi (2012), juga menyatakan bahwa variabel kepemimpinan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Pusdatin Kementerian Pertanian harus berani mencoba gaya kepemimpinan yang lain yang bisa meningkatkan kinerja pegawai. Namun penelitian ini juga tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Sugiyono & Rachmawati, 2019) dan (Sugiono & Pratista, 2018) dimana Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tingginya skor keterampilan ini menunjukkan bahwa penguasaan keterampilan teknis, kemampuan bekerjasama dan komunikasi dengan rekan kerja lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Pusdatin Kementan. Faktor kompetensi lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah konsep diri, sikap, dan pengetahuan. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian Jamaran et al. Dalam Yunus (2012:371) menyimpulkan bahwa salah satu manfaat utama penggunaan kompetensi dalam organisasi adalah

menggerakkan sumber daya manusia ke arah target yang ingin dicapai organisasi. Disamping itu kompetensi akan mendorong pegawai untuk mendapatkan dan menerapkan skill dan knowledge sesuai kebutuhan pekerjaan, karena hal ini merupakan instrumen bagi pencapaian targetnya yang diinginkan organisasi. Dengan demikian rumusan hipotesis H_6 (*Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai*) dapat dibuktikan atau diterima. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Anggreiny, 2010) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil perhitungan dengan metode VAF menunjukkan nilai sebesar 42,42% dimana berada pada rentang 20% hingga 80% yang artinya variabel kepuasan kerja dalam pengaruh kompensasi melalui kepuasan kerja sebagai mediasi atau intervening terhadap kinerja pegawai memberikan efek yang bersifat partial mediation atau mediasi sebagian. Hal ini terjadi karena pengaruh tidak langsung yang dihasilkan tidak jauh lebih besar dari pengaruh langsungnya, bahkan dalam penelitian ini lebih kecil. Namun demikian, hasil VAF menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja sebagai mediasi atau intervening masuk dalam kategori variable mediasi yang bersifat sebagian (partial mediation). Hal ini menjawab berbagai gap research yang muncul pada berbagai penelitian terdahulu yang dihadapkan pada lokus dalam penelitian ini. Dimana pengaruh variabel kepuasan kerja sebagai intervening memainkan peran mediasi sebagian yaitu sebesar 42,42% terhadap pengaruh total, yakni pengaruh tidak langsung sebesar 0,168 dari pengaruh total sebesar 0,396 dalam memediasi variabel kompensasi terhadap kinerja pegawai.

Variabel kepuasan kerja sebagai intervening secara tidak langsung mampu meningkatkan pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,168, sehingga pengaruh total kompensasi melalui kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,396. Hal tersebut dapat dimaknai juga bahwa setiap peningkatan nilai satu pada kompensasi melalui kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,396. Selain itu, hal tersebut juga memunculkan implikasi baru yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja yang memainkan peran mediasi sebagian bukan satu-satunya variabel intervening, tetapi masih ada variabel lain yang dapat memediasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Dengan demikian rumusan hipotesis H_7 (*Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai Pusdatin Kementan*) dapat dibuktikan atau diterima.

Kepuasan merupakan keinginan dan harapan yang sudah tercapai pada diri seseorang. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan. Jadi dapat dikatakan bahwa kompensasi akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Adinata (2011) yang menyimpulkan bahwa kompensasi sangat penting bagi karyawan dalam upaya meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan di lingkungan kerja. Pendapat ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rojikin, 2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian Made Galuh Ginanti (2017) menyatakan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervening kepuasan kerja adalah signifikan dan positif. Hal ini berarti saat pegawai menerima kompensasi yang sesuai akan meningkatkan kepuasan kerja dan ketika kepuasan kerja telah dirasakan, maka kinerja pegawai akan meningkat.

Selanjutnya berdasarkan hasil perhitungan dengan metode VAF menunjukkan nilai sebesar 157% dimana diatas 80% yang artinya variabel kepuasan kerja dalam pengaruh gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja sebagai mediasi atau intervening terhadap kinerja pegawai memberikan efek yang bersifat full mediation atau mediasi penuh. Hal ini terjadi karena pengaruh tidak langsung yang dihasilkan lebih besar dari pengaruh langsungnya. Hal ini menjawab berbagai gap research yang muncul pada berbagai penelitian terdahulu yang dihadapkan pada lokus dalam penelitian ini. Dimana pengaruh variabel kepuasan kerja sebagai intervening memainkan peran mediasi penuh yaitu sebesar 157% terhadap pengaruh total, yakni pengaruh tidak langsung sebesar 0,157 dari pengaruh total sebesar 0,100 dalam memediasi variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Variabel kepuasan kerja sebagai intervening secara tidak langsung mampu meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,157, sehingga pengaruh total gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,100. Hal tersebut dapat dimaknai juga bahwa setiap peningkatan nilai satu pada gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,100. Selain itu, hal tersebut juga memunculkan implikasi baru yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja yang memainkan peran mediasi penuh, menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja secara penuh.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pegawai, hubungan kerja yang baik antara bawahan dengan atasan, hilangnya kesenjangan sosial antar lini dalam organisasi, yang akan menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi semua pihak termasuk pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila bekerja dengan kondisi atau situasi yang baik sesuai dengan harapan pegawai tersebut. Setelah kepuasan kerja terpenuhi dengan baik, akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis H₈ yang diajukan (*Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Pusdatin Kementan*) dapat dibuktikan atau diterima. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Prahasty, 2019) yang menyatakan bahwa secara positif dan signifikan kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Juga mendukung hasil penelitian Sigit Prasetyo (2014) menyatakan gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Metode VAF menunjukkan nilai sebesar 35,32% dimana berada pada rentang 20% hingga 80% yang artinya variabel kepuasan kerja dalam pengaruh kompetensi melalui kepuasan kerja sebagai mediasi atau intervening terhadap kinerja pegawai memberikan efek yang bersifat partial mediation atau mediasi sebagian. Hal ini terjadi karena pengaruh tidak langsung yang dihasilkan tidak jauh lebih besar dari pengaruh langsungnya, bahkan dalam penelitian ini lebih kecil. Namun demikian, hasil VAF menunjukan bahwa variabel kepuasan kerja sebagai mediasi atau intervening masuk dalam kategori variabel mediasi yang bersifat sebagian (*partial mediation*). Hal ini menjawab berbagai *research gap* yang muncul pada berbagai penelitian terdahulu yang dihadapkan pada lokus dalam penelitian ini. Dimana pengaruh variabel kepuasan kerja sebagai intervening memainkan peran mediasi sebagian yaitu sebesar 35,32% terhadap pengaruh total, yakni pengaruh tidak langsung sebesar 0,148 dari pengaruh total sebesar 0,419 dalam memediasi variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai. Variabel kepuasan kerja sebagai intervening secara tidak langsung mampu meningkatkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,148, sehingga pengaruh total kompetensi melalui kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,419.

Hal tersebut dapat dimaknai juga bahwa setiap peningkatan nilai satu pada kompetensi melalui kepuasan kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,419. Selain itu, hal tersebut juga memunculkan implikasi baru yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja yang memainkan peran mediasi sebagian bukan satu-satunya variabel intervening, tetapi masih ada variabel lain yang dapat memediasi hubungan antara kompetensi terhadap kinerja yang tidak dianalisis dalam penelitian ini. Dari hasil kuesioner terbuka banyak pegawai yang mempunyai semangat tinggi untuk meningkatkan kompetensinya dengan mengikuti pelatihan-pelatihan, kursus, atau beasiswa pendidikan baik dalam maupun luar negeri. Kompetensi yang perlu ditingkatkanpun beragam mulai dari kompetensi teknis, maupun non teknis seperti kerjasama tim, komunikasi, maupun bahasa asing. Dengan demikian hipotesis H_9 yang diajukan (*Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Pusdatin Kementan*) dapat dibuktikan atau diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Setyawan et al., 2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Santoso, n.d.) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai variabel yang memiliki peran penting dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Tingkat kepuasan kerja pegawai yang tinggi akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Dalam analisis perhitungan pengujian hipotesis menunjukkan angka critical ratio sebesar 4,308 dan nilai $P = 0,00$, artinya kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai maka semakin baik tingkat kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis H_{10} (*Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai*) yang diajukan dalam penelitian ini dapat dibuktikan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya dari (Damayanti et al., 2018) hasil penelitiannya menyatakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang ada dalam penelitian ini adalah: Ada pengaruh positif dan signifikan variabel kompensasi, gaya kepemimpinan, kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Pusdatin Kementerian Pertanian melalui kepuasan kerja.

Pusdatin Kementan hendaknya lebih memperhatikan peningkatan kompensasi terhadap pegawai agar kepuasan kerjanya meningkat, khususnya dalam hal pemberian fasilitas kantor yang menunjang pekerjaan dan kenyamanan dalam bekerja serta pemberian insentif yang adil dan tepat terhadap pegawai, karena kedua faktor ini masih bisa dikendalikan oleh pimpinan Pusdatin Kementan daripada faktor gaji dan tunjangan yang lebih banyak ditentukan dengan peraturan yang sudah baku.

Memperhatikan peningkatan kualitas gaya kepemimpinan di lingkup Pusdatin agar kepuasan kerja pegawai meningkat, khususnya gaya kepemimpinan demokratis yang lebih banyak disukai pegawai daripada gaya kepemimpinan otokratik atau gaya kepemimpinan kendali bebas. Juga memperhatikan peningkatan kompetensi pegawai di lingkup Pusdatin agar kepuasan kerja pegawai meningkat, khususnya peningkatan keterampilan dan sikap pegawai daripada konsep diri dan pengetahuan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penelitian ini dapat kami selesaikan berkat dukungan dari beberapa pihak yang pertama kami ucapkan terima kasih kepada Kepala Pusdatin Kementerian Pertanian yang telah mendanai penelitian sekaligus mengizinkan instansinya untuk obyek penelitian, kedua Ketua Program Studi S2 Manajemen Dr. Andini Nurwulandari, SE. telah memberikan fasilitas dalam proses penelitian, MM., Ketiga Pembimbing Tesis Dr. Suryono Efendi, SE., MM. yang selalu mengarahkan, memotivasi dan pembimbingan selama proses penelitian, terakhir ucapan terima kasih saya sampaikan kepada teman-teman dan staf TU yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam proses penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwil, M., & Sugiono, E. (2019). *Jurnal Manajemen Oikonomia*, 15(2), 98–112.
- Anggreiny, A. V. (2010). PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI, DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR DINAS ENERGI DAN SUMBER DAYA MINERAL KABUPATEN DONGGALA. *E Jurnal Katalogis*, 5(1), 317–318.
- Antasurya, R. (2013). ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI (Studi pada Kanwil DJP Jawa Tengah I Kota Semarang). *Jurnal Bisnis STRATEGI*, 22(2), 45–69.
- Damayanti, R., Hanafi, A., & Cahyadi, A. (2018). PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS KARYAWAN NON MEDIS RS ISLAM SITI KHADIJAH PALEMBANG) Riski Damayanti 1 , Agustina Hanafi 2 , & Afriyadi Cahyadi 3. *L Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun*, 2, 75–86.
- Desi Saputro Raffie, Nasir Azis, & Sofyan Idris. (2018). Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsyiah*, ISSN : 2302-0199, 2(1), 36–45.
- Deswarta. (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Uin Sultan Syarif Kasim Riau. *Jurnal Valuta*, 3(1), 19–39.
- Dwinati, B. N., Surati, S., & Furkan, L. M. (2019). Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan Operasional Pengangkutan Sampahdinas Kebersihan Kota Mataram). *Jmm Unram - Master of Management Journal*, 8(1), 86–100. <https://doi.org/10.29303/jmm.v8i1.415>
- Edison. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi, tesis dan disertasi ilmu manajemen* (5th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2017). Model Persamaan Struktural. Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24.0. Update Bayesian SEM. In *Model Persamaan Struktural. Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24. Update Bayesian SEM*. <https://doi.org/10.1016/j.ando.2009.02.007>
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- 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.
- Maizar, J. (2017). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Nusantara Vi (Persero) Pasaman Barat. *Jurnal EKOBISTEK Fakultas Ekonomi*, 6(2), 218–239.

- Menteri Pertanian Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2019 Tentang Tata Cara Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Di Lingkungan Kementerian Pertanian* (p. 19).
- Milkovich, George; Newman, J. (2008). *Compensation* (Ninth Ed.). USA.
- Mutmainah, H. (2013). Pengaruh kompensasi, pelatihan, dan peran supervisor terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan paguyuban batik laweyan Surakarta. *Graduasi*, 29.
- Pontoh, F. (2014). Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Propinsi Sulawesi Tengah. *Katalogis*, 2(1), 101–113.
- Prahasty, S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediator. *Economic Education Analysis Journal*, 7(2), 543–552.
- Retnoningsih, T., Sunuharjo, B., & Ruhana, I. (2016). PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 35(2), 53–59.
- 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). <https://doi.org/10.9744/jmk.13.1.40-45>
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi* Jakarta: *Indeks Kelompok Gramedia*. <https://doi.org/10.1006/jmbi.1999.3279>
- Rojikin. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Pada Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen*.
- Rompas. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4). <https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.20919>
- Samsudin, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya*. Pustaka Setia.
- Sandjojo, C. T. (2017). Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.6 No.2 (2017). *Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 6(2), 1721–1739.
- Santoso, D. (n.d.). Analisis Pengaruh Kompetensi, Sarana Pendukung Teknologi Informasi Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja SDM. *ISSN*, 76–92.
- Schermerhorn, J., J. Hunt, & R. O. (1985). *Managing Organizational Behavior: With Experiences in Organizational Behavior-3rd Edition*. John Wiley & Sons Canada, Limited.
- Setyawan, A., Soetomo, & Hendrajaya. (2016). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Berdampak pada Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Dinas Bina Marga, Sumber Daya Air, Energi dan Sumber Daya Mineral

- Kabupaten Kendal). *Jurnal Visi Manajemen*, 1(3), 36–44.
- Subakti, A. G. (2013). Pengaruh Motivasi, Kepuasan, dan Sikap Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Café X Bogor. *Binus Business Review*, 4(2), 596. <https://doi.org/10.21512/bbr.v4i2.1374>
- Sugiono, E., & Pratista, R. M. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan Pt Rifa Topaz Utama di Jakarta. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Sugiyono, E., & Rachmawati, W. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pt Semen Padang, Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmu Manajemen Oikonomia*, 13(2), 37–48.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Thoha, M. (2013). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.