

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPENSASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA IMPLIKASINYA PADA KINERJA PEGAWAI
DIREKTORAT JENDERAL PENYELENGGARAAN HAJI
DAN UMROH KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**

Miyv Fayzhall^{a)} dan Lucky Lukman²⁾

a) Dosen STIE Insan Pembangunan – Tangerang; miyv5@ipem.ac.id
b) Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Borobudur – Jakarta; Lucky_Lukman@borobudur.ac.id

Abstract

The background to this research problem is that there are still many problems in several aspects of human resources, such as leadership that has not been effective, the work environment that is not yet conducive, compensation that is not yet in accordance with the level of employee life which has an impact on low job satisfaction and employee performance. The purpose of this study is to evaluate and analyze the direct and indirect influence of leadership, the work environment and compensation in job satisfaction and employee performance. The method used in this study is the path analysis with the scale of measurement of the semantic differential questionnaire. The results of the research show that there is a direct and indirect influence of leadership, the working environment and compensation for job satisfaction and employee performance with the results of a suitability test of the appropriate model.

Keywords: Leadership, Work Environment, Compensation, Job Satisfaction, Perform

Abstrak

Latar belakang masalah penelitian ini adalah masih banyak masalah dalam sumber daya manusia, seperti kepemimpinan yang belum efektif, lingkungan kerja yang belum kondusif, kompensasi yang belum tepat. Kehidupan yang berdampak pada rendahnya kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi dan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi dalam kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Metode yang digunakan untuk penelitian ini adalah skala pengukuran kuesioner diferensial semantik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi untuk kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan hasil uji kesesuaian model yang sesuai.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Kepuasan Kerja, Kinerja

PENDAHULUAN

Dalam era global sekarang ini, setiap negara harus menghadapi persaingan di segala bidang yang penuh dengan dinamika dan sangat kompleks. Untuk dapat bertahan dan bersaing di era global ini, diperlukan

sumber daya manusia yang tangguh, handal dan berdaya saing. Negara yang dapat memenangkan persaingan adalah yang banyak melakukan inovasi dan kreativitas, sedangkan negara yang tidak dapat mampu

bersaing hanya akan menjadi penonton dan menjadi mangsa negara pemenang.

Peran sumber daya manusia menjadi semakin penting bagi kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan. Sekarang banyak organisasi yang menyadari bahwa aspek “manusia dalam organisasi dapat menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*), karena sumber daya manusia tersebut memberikan kontribusi yang cukup besar dalam menghadapi persaingan terhadap kesuksesan perusahaan (Jackson, 2012: 14).

Pimpinan Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kementerian Agama RI mengharapkan semua pegawai mempunyai kinerja yang tinggi, sehingga secara keseluruhan dapat memberikan kontribusi besar dalam mensukseskan Visi dan Misi Kementerian Agama RI. Visinya Yaitu "Terwujudnya Masyarakat Indonesia yang Taat Beragama, Rukun, Cerdas, dan Sejahtera Lahir Batin dalam rangka Mewujudkan Indonesia yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong" (Keputusan Menteri Agama Nomor 39 Tahun 2015) sedangkan misinya antara lain:

1. Meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran agama.

2. Memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama.
3. Menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas
4. Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan.
5. Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel.
6. Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama & satuan pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan
7. Mewujudkan tatakelola pemerintahan yang bersih, akuntabel, dan terpercaya. (Keputusan Menteri Agama Nomor 39 Tahun 2015)

Pencapaian kinerja pegawai Ditjen PHU Kementerian Agama dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya: gaya kepemimpinan atasan yang kurang tegas serta kurangnya pendekatan pimpinan terhadap aspirasi bawahan; kepuasan kerja pegawai masih belum maksimal karena salah satu factor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah kepuasan kerja. Semua organisasi umumnya membutuhkan suatu system kerja yang secara serius memperhatikan hal kepuasan kerja pegawainya.

Dengan masih adanya budaya organisasi yang belum mendukung pelaksanaan kegiatan kerja dalam organisasi; kualitas sumber daya pegawai yang belum memenuhi standar kerja organisasi; kompetensi kerja pegawai belum dapat memuaskan keinginan dan harapan pimpinan; etos kerja pegawai masih belum maksimal; perencanaan kegiatan kerja yang belum dilakukan secara matang sehingga mempengaruhi hasil kerja pegawai; evaluasi kinerja pegawai belum dilakukan secara adil dan proporsional; serta fasilitas kerja seperti sarana dan prasarana kegiatan kerja yang belum mendukung pelaksanaan kegiatan kerja.

LITERATUR REVIEW

Teori Kinerja

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan.

Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja/prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja

secara kualitas dan kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara 2007: 67)

Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (noun), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai & Basri, 2004; Harsuko 2011).

Menurut Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Teori Kepemimpinan

Robbins (2006: 432) menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai suatu kemampuan mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Menurut Kouzes

dan Posner (2004: 3), yang dimaksud kepemimpinan adalah suatu penciptaan cara bagi orang untuk ikut berkontribusi dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa.

Sedangkan Boone dan Kurtz (1984) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan spesifik. Tzu dan Cleary (2002: 5) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah sebuah persoalan kecerdasan, kelayakan untuk dipercaya, kelembutan, keberanian, dan ketegasan. Jadi, kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk memberikan pengaruh memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang. (Kartono 2002: 5)

Teori Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah tempat dimana karyawan melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja optimal.

Lingkungan kerja bisa juga mempengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Lingkungan kerja itu

mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat karyawan bekerja.

Nitisemito (dalam Intanghina, 2008) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai berikut: Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan.

Teori Kompensasi

Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besarnya kompensasi merupakan cerminan atau ukuran nilai terhadap kerja pegawai itu sendiri. Apabila kompensasi diberikan secara tepat maka para pegawai akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan, tetapi bila kompensasi yang diberikan kurang, atau tidak memadai, maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan akan menurun.

Kompensasi juga penting bagi perusahaan itu sendiri, program kompensasi merupakan pencerminan upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia. Bila perusahaan tidak mempertahankan kompensasi bagi karyawannya, maka kemungkinan perusahaan lambat laun akan kehilangan

sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Sedarmayanti 2008: 23).

Menurut Hasibuan (2008: 118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan perusahaan. Sedangkan Simamora (2004: 244) mengatakan bahwa kompensasi merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Karyawan mempunyai berbagai macam harapan dari perusahaan dan begitu juga perusahaan terhadap karyawan. Harapan dapat berupa kompensasi balas jasa yang diterima dan juga menyangkut masalah hak dan kewajiban antara karyawan dan perusahaan.

Kepuasan Kerja

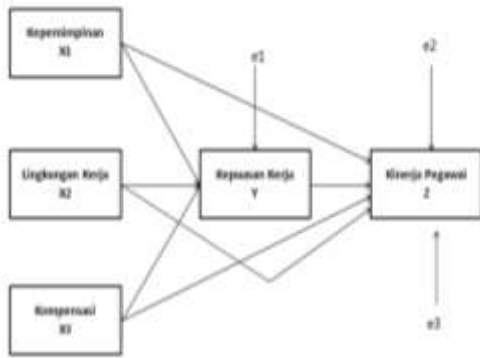
Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak titik temu antara nilai balas jasa kerja

dari organisasi atau perusahaan dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan, (Martoyo 2006: 142). Menurut Siagian (2005: 295) bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seorang yang bersifat positif maupun negatif terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Handoko (2011: 193) Kepuasan kerja adalah emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Menurut Umam (2010; 192) kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Menurut Porter yang dikutip dalam buku Sopiah (2008: 170) kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya dia terima.

Menurut pendapat Tiffin (1958) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Berdasarkan teori-teori di atas, maka hubungan antar variabel dalam penelitian dapat kerangka konseptualkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Sistem Kerangka Pemikiran

METODOLOGI

Penelitian ini dengan pendekatan kuantitatif dengan metode Analisis Jalur (*Path Analysis*) dikuatkan dengan eksplanatory. Model *path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). (Riduwan dan Kuncoro 2007: 2)

Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel eksogen terhadap endogen.

Struktur 1 :

$$Y = \rho_{yx1} X_1 + \rho_{yx2} X_2 + \rho_{yx3} X_3 + \rho_y \varepsilon_1$$

Struktur 2 :

$$Z = \rho_{zx1} X_1 + \rho_{zx2} X_2 + \rho_{zx3} X_3 + \rho_z \varepsilon_2$$

Struktur 3 :

$$Z = \rho_{zy} Y + \rho_z \varepsilon_3$$

Keterangan:

ρ = koefisien regresi yang distandarkan / koefisien jalur

ε = pengaruh variabel lain yang tidak diteliti atau kekeliruan pengukuran variabel

HASIL PENELITIAN

Untuk menguji validitas konstruk digunakan rumus korelasi *product moment*. Untuk menguji validitas instrumen penelitian (kuesioner), yaitu untuk mengetahui sejauhmana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya, digunakan rumus statistika *Metode Corrected item Corelation*

Nilai batas kritis validitas adalah 0,400. Apabila nilai korelasi atau r hitung < dari 0,400 maka item kuesioner dinyatakan tidak valid. Sebaliknya apabila nilai r hitung lebih besar dari 0,400 maka item kuesioner dinyatakan valid. Berikut adalah hasil uji validitas instrumen penelitian (kuesioner) untuk masing-masing variabel yang diteliti:

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas

Pernyataan	Nilai Koefisien Korelasi					Status
	Kepemimpinan	Lingkungan Kerja	Kompensasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	
No.1	0.773	0.640	0.863	0.718	0.750	Valid
No.2	0.770	0.676	0.834	0.860	0.862	Valid
No.3	0.799	0.751	0.856	0.820	0.838	Valid
No.4	0.823	0.516	0.884	0.845	0.804	Valid
No.5	0.835	0.657	0.737	0.795	0.853	Valid
No.6	0.785	0.739	0.885	0.844	0.827	Valid
No.7	0.865	0.709	0.856	0.827	0.857	Valid
No.8	0.852	0.643	0.789	0.741	0.784	Valid
No.9	0.811	0.702	0.855	0.731	0.775	Valid
No.10	0.808	0.631	0.795	0.834	0.775	Valid

Sumber: Data primer diolah

Dari Tabel diatas menunjukkan bahwa setiap item dari masing-masing pertanyaan variabel Kepemimpinan (X₁), Lingkungan Kerja (X₂), Kompensasi (X₃) Kepuasan Kerja (Y) dan Kinerja Pegawai (Z) seluruhnya dinyatakan valid. Karena r hitung lebih besar dari r kritis sehingga seluruh pernyataan valid, dengan taraf nyata 5% ($\alpha=0,05$).

Uji reliabilitas yang digunakan di dalam penelitian ini adalah *Alpha Cronbach*. Formula ini digunakan untuk melihat sejauh mana alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda atau konsisten bila dilakukan pengukuran kembali terhadap suatu fenomena sosial.

Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Alpha	Nilai Batas	Status
Kepemimpinan	0,951	0,70	Reliabel
Lingkungan Kerja	0,906	0,70	Reliabel
Kompensasi	0,963	0,70	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,953	0,70	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,957	0,70	Reliabel

Sumber: Data Primer yang diolah

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai alpha secara keseluruhan butir-butir yang ada dalam masing-masing variabel adalah reliabel (handal), karena koefisien Cronbach Alpha lebih besar dari 0,70.

Pengujian Asumsi Klasik

Uji Normalitas Data

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui data terdistribusi dengan normal atau tidak. Analisis parametrik seperti regresi linier mensyaratkan bahwa data harus terdistribusi dengan normal. Uji normalitas pada regresi bisa menggunakan beberapa metode, antara lain dengan *metode Kolmogorov-Smirnov Z* untuk menguji data masing-masing variabel dan *metode probability plots*.

Tabel 4.3 Uji Normalitas Data

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Kepemimpinan is normal with mean 52.33 and standard deviation 3.315.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.070 ¹	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Lingkungan Kerja is normal with mean 54.36 and standard deviation 3.092.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.169 ¹	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Kompensasi is normal with mean 57.36 and standard deviation 3.344.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.071 ¹	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Kepuasan Kerja is normal with mean 60.29 and standard deviation 3.270.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.062 ¹	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Kinerja Pegawai is normal with mean 58.18 and standard deviation 2.900.	One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	.088 ¹	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

¹Lilliefors Corrected

Tabel diatas disimpulkan variabel Kepemimpinan berdistribusi normal nilai $0,070 > 0,05$. Lingkungan Kerja berdistribusi normal nilai $0,169 > 0,05$. Kompensasi berdistribusi normal dengan nilai $0,071 >$

0,05. Kepuasan Kerja berdistribusi normal nilai $0,062 > 0,05$. Kinerja Pegawai berdistribusi normal nilai $0,088 > 0,05$. Dengan demikian disimpulkan bahwa seluruh variabel berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Untuk mengidentifikasi ada atau tidaknya multikolinearitas dari nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Jika nilai $VIF \leq 10$, dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas. Sebaliknya, nilai $VIF > 10$ dinyatakan multikolinearitas. VIF ditaksir dengan menggunakan formula $1 / (1-R^2)$. Unsur $(1-R^2)$ disebut *Collinierity Tolerance* berarti bahwa jika *Collinierity Tolerance* di bawah 0,1 maka ada gejala multikolinearitas.

Tabel 4.4 Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Kepemimpinan	.592	1.690
	Lingkungan Kerja	.485	2.060
	Kompensasi	.406	2.461

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan memiliki nilai Tolerance sebesar $0,592 > 0,1$ dan VIF sebesar $1,690 \leq 10$. Lingkungan kerja memiliki nilai Tolerance sebesar $0,485 > 0,1$ dan VIF sebesar $2,060 \leq 10$. Kompensasi memiliki nilai Tolerance sebesar $0,406 > 0,1$

dan VIF sebesar $2,461 \leq 10$. Dengan demikian disimpulkan bahwa seluruh variabel tidak terjadi masalah Multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas Spearman's rho mengkorelasikan nilai residual hasil regresi dengan masing-masing variabel independen. Metode pengambilan keputusan pada uji heteroskedastisitas Spearman's rho yaitu:

- Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas
- Jika signifikansi $< 0,05$ maka terjadi masalah heteroskedastisitas.

Tabel 4.5 Uji Heteroskedastisitas

Correlations						
		Unstandardized Residual	Kepemimpinan	Lingkungan Kerja	Kompensasi	
Spearman's rho	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	1,000	,062	-,059	,054
		Sig. (2-tailed)	..	,599	,614	,642
		N	75	75	75	75
Kepemimpinan	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	,062	1,000	,480	,632
		Sig. (2-tailed)	,599	..	,000	,000
		N	75	75	75	75
Lingkungan Kerja	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	-,059	,480	1,000	,733
		Sig. (2-tailed)	,614	,000	..	,000
		N	75	75	75	75
Kompensasi	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	,054	,632	,733	1,000
		Sig. (2-tailed)	,642	,000	,000	..
		N	75	75	75	75

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan memiliki nilai signifikansi sebesar $0,599 > 0,05$. Lingkungan Kerja memiliki nilai signifikansi sebesar $0,614 > 0,05$. Kompensasi memiliki nilai signifikansi sebesar $0,642 > 0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa

seluruh variabel tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Analisis Jalur Pengujian Sub Struktur 1

Persamaan Sub Struktur 1 :

$$Y = \rho_{yx_1} X_1 + \rho_{yx_2} X_2 + \rho_{yx_3} X_3 + \rho_{ye}$$

Hasil Pengujian untuk Sub Struktur 1:

Tabel 4.6 Uji Simultan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	526,046	3	175,349	88,007	,000 ^b
	Residual	138,874	71	1,971		
	Total	665,920	74			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja

Tabel 4.7 Uji Parsial

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,425	,146		2,913	,042
	Kepemimpinan	,282	,071	,290	3,957	,000
	Lingkungan Kerja	,244	,087	,219	2,801	,007
	Kompensasi	,303	,098	,310	3,082	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Penafsiran Hasil Uji Sub Struktur 1:

(1) Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi berpengaruh secara simultan terhadap Kepuasan kerja

Pada Tabel diatas menunjukkan uji secara bersama-sama / uji F didapat nilai Sig 0,000, dimana nilai Sig 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau $[0,000 < 0,05]$, maka koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kepuasan kerja.

(2) Kepemimpinan berpengaruh pada Kepuasan kerja

Pada Tabel diatas Menunjukkan hasil uji secara Individual (parsial) / uji t didapat nilai Sig 0,000, dimana nilai Sig 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau $[0,000 < 0,05]$, maka koefisien analisis jalur adalah signifikan. Dengan demikian maka Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja.

(3) Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan kerja

Pada Tabel diatas Menunjukkan uji secara Individual (parsial) / uji t didapat nilai Sig 0,007, dimana nilai Sig 0,007 lebih kecil dari 0,05 atau $[0,007 < 0,05]$, maka koefisien analisis jalur adalah signifikan. Dengan demikian maka Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja.

(4) Kompensasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja

Menunjukkan uji secara Individual (parsial) / uji t didapat nilai Sig 0,000, dimana nilai Sig 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau $[0,000 < 0,05]$, maka koefisien analisis jalur adalah signifikan. Dengan demikian maka Kompensasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja.

Pengujian Sub Struktur 2

Persamaan Sub Struktur 2 :

$$Z = \rho z_{X_1} X_1 + \rho z_{X_2} X_2 + \rho z_{X_3} X_3 + \rho z_{e_2}$$

Hasil Pengujian untuk Sub Struktur 2 :

Tabel 4.8 Uji Simultan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	346,756	3	115,585	54,337	.000 ^b
	Residual	151,030	71	2,127		
	Total	497,787	74			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja

Tabel 4.9 Uji Parsial

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12,074	5,659		2,134	.036
	Kepemimpinan	.263	.074	.303	3,569	.001
	Lingkungan Kerja	.184	.090	.191	2,040	.045
	Kompensasi	.451	.101	.457	4,454	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Penafsiran Hasil Uji Sub Struktur 2:

(1) Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Kompensasi berpengaruh secara simultan/bersama-sama terhadap Kinerja pegawai.

Menunjukkan uji secara bersama-sama /uji F didapat nilai Sig 0,000, dimana nilai Sig 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau $[0,000 < 0,05]$, maka koefisien analisis jalur adalah signifikan. Dengan demikian

maka Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja pegawai.

(2) Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja pegawai

Menunjukkan uji secara Individual (parsial)/uji t didapat nilai Sig 0,001, dimana nilai Sig 0,001 lebih kecil dari 0,05 atau $[0,001 < 0,05]$, maka koefisien analisis jalur adalah signifikan. Dengan demikian maka Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai.

(3) Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai

Menunjukkan uji secara Individual (parsial)/uji t didapat nilai Sig 0,045, dimana nilai Sig 0,045 lebih kecil dari 0,05 atau $[0,045 < 0,05]$, maka koefisien analisis jalur adalah signifikan. Dengan demikian maka Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai

(4). Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja pegawai

Menunjukkan uji secara Individual (parsial)/uji t didapat nilai Sig 0,000, dimana nilai Sig. 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau $[0,000 < 0,05]$, maka koefisien analisis jalur adalah signifikan. Dengan

demikian maka Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai.

Pengujian Sub Struktur 3

Persamaan Sub Struktur 3:

$$Z = \rho_{zy} Y + \rho_{ze} z$$

Hasil Pengujian untuk Sub Struktur 3:

Tabel 4.10 Uji Parsial

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	
	B	Std. Error	Beta	t		
1	(Constant)	-15.559	3.006		-5.176	.000
	Kepuasan Kerja	.809	.036	.735	12.577	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

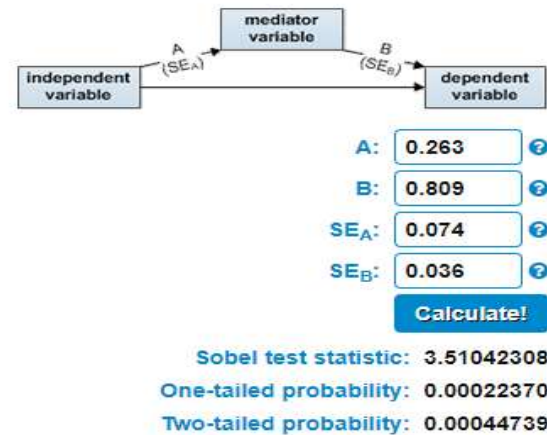
Penafsiran Hasil Uji Sub Struktur 3:

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan oleh uji secara Individual (parsial)/uji t didapat nilai Sig 0,000, dimana nilai Sig 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau $[0,000 < 0,05]$, maka koefisien analisis jalur adalah signifikan.

Uji Mediasi dengan Sobel Tes

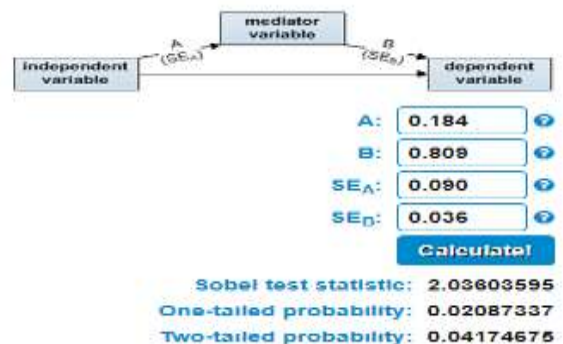
Sobel test merupakan uji untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Untuk lebih mudahnya menghitung nilai z dari Sobel test dapat memanfaatkan online kalkulator di www.danielsoper.com berikut:

a. Uji Mediasi Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja



Berdasarkan hasil uji mediasi sobel test diatas menunjukkan hasil one-tailed probability sebesar $0,00022370 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

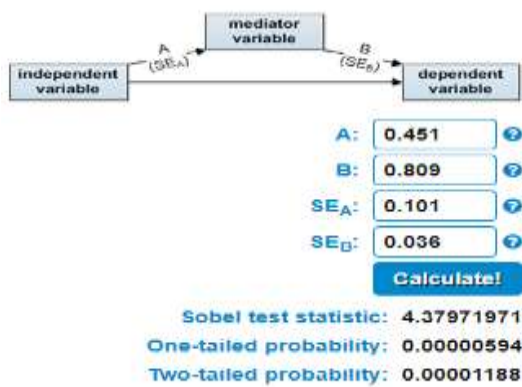
b. Uji Mediasi Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja



Berdasarkan hasil uji mediasi sobel test diatas menunjukkan hasil *one-tailed*

probabilty sebesar $0,02087337 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai

c. Uji Mediasi Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja



Berdasarkan hasil uji mediasi sobel test diatas menunjukkan hasil one-tailed probability sebesar $0,0000594 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai

Pengujian Kesesuaian Model

Uji Kesesuaian model (*goodness of fit test*) adalah untuk menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian (fit) dengan data atau tidak. Schumacker & Lomax (2006: 43) dan Kusnendi (2005: 19)

mengatakan bahwa dalam analisis jalur untuk suatu model yang diusulkan dikatakan *fit* dengan data apabila matrix korelasi sampel tidak jauh berbeda dengan matrix korelasi estimasi (*reproduced correlation matrix*) atau korelasi yang diharapkan (*expected correlation matrix*).

Schumacker & Lomax memberikan petunjuk bagaimana menguji kesesuaian model analisis jalur dengan menggunakan uji statistik kesesuaian model koefisien Q dengan rumus:

$$Q = \frac{1 - R_m^2}{1 - M}$$

Dimana Q = Koefisien Q

$$R_m^2 = 1 - (1 - R^2_1) \cdot (1 - R^2_2) \cdot \dots \cdot (1 - R^2_p)$$

Dalam hal ini, interpretasi terhadap R^2_m samadengan interpretasi koefisien determinasi (R^2) pada analisis regresi. Berdasarkan Tabel Model Summary dibawah ini:

Tabel 4.11 R Square Sub Struktur 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.889 ^a	.790	.781	1.40359

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja

Tabel 4.12 R Square Sub Struktur 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.835 ^a	.697	.684	1.45849

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja

Tabel 4.13 R Square Sub Struktur 3

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.821 ^a	.675	.673	.62424

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

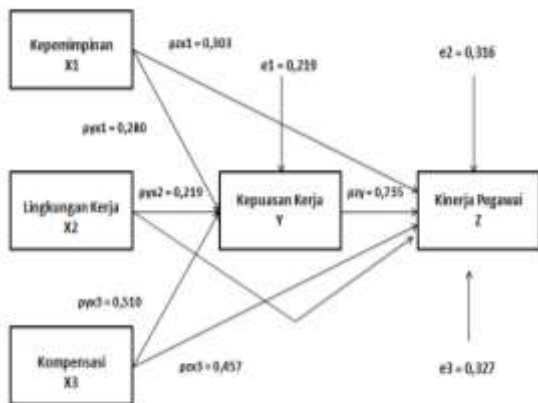
maka total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan:

$$R^2_m = 1 - (1 - R^2_1) \cdot (1 - R^2_2) \cdot \dots \cdot (1 - R^2_p)$$

$$R^2_m = 1 - (0,781) \times (0,684) \times (0,673)$$

$$R^2_m = \mathbf{0,6405}$$

Nilai R^2_m sebesar 0,6405 artinya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar **64,05 %**. Selebihnya 35,95 % dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Hasil analisis jalur dapat digambarkan secara keseluruhan yang menjelaskan pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dampaknya pada kinerja pegawai, dapat disimpulkan dalam gambar dibawah ini:



Persamaan Analisis Jalur Sub Struktur 1:

$$Y = \rho_{yx_1} X_1 + \rho_{yx_2} X_2 + \rho_{yx_3} X_3 + \rho_{ye_1}$$

$$Y = 0,280 X_1 + 0,219 X_2 + 0,510 X_3 + 0,219 e_1$$

Persamaan Analisis Jalur Sub Struktur 2 :

$$Z = \rho_{zx_1} X_1 + \rho_{zx_2} X_2 + \rho_{zx_3} X_3 + \rho_{ze_2}$$

$$Z = 0,303 X_1 + 0,191 X_2 + 0,457 X_3 + 0,316 e_2$$

Persamaan Analisis Jalur Sub Struktur 3 :

$$Z = \rho_{zy} Y + \rho_{ze_3}$$

$$Z = 0,735 Y + 0,327 e_3$$

KESIMPULAN

1. Kepemimpinan memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. Lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
3. Kompensasi memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Kepemimpinan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Lingkungan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Kompensasi memberikan signifikan terhadap kinerja pegawai.
7. Kepuasan kerja memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
8. Kepuasan kerja mampu berperan memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

9. Kepuasan kerja mampu berperan memediasi pengaruh Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
10. Kepuasan kerja mampu berperan memediasi pengaruh Kompensasi terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu, Mangkunegara, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kesepuluh. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Abdurrahmat Fathoni, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT RINEKA CIPTA.
- Aldi Muhammad Ginanjar, 2013, *Pengaruh Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja Karyawan Hotel Panghegar Bandung*, Jurnal Ekonomi Universitas Widyatama Vol. 3 no. 1 Tahun 2013.
- Alfian Ghozal, 2012, *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta*, Jurnal Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta Vol 2 No. 4 Thn 2012.
- Althisa Paramartha, 2013, *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Galamedia Bandung Perkasa*, Jurnal Ekonomi Universitas Widyatama Vol. 3 no. 2 Tahun 2013.
- Bambang, Wahyudi, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.
- Dwi Ariyani Muslimah, 2014, *Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Pada Karyawan Tetap Dan Karyawan Kontrak PT. Dan Liris Indonesia*, Jurnal Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta Vol 2 No. 1 Thn 2014
- Edy Sutrisno, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keempat. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Fariz Ramanda Putra, 2013, *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. Naraya Telematika Malang)*, Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang, Vol. 6, No. 1 Tahun 2013.
- Fridayana Yudiaatmaja, 2013. *Analisis Regresi*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Suwatno, dan Donni Priansa, 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi*

Publik dan Bisnis. Cetakan Kedua.
Bandung: Alfabeta.

Hafid Parasdya, 2012, *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Karyawan PD BPR BKK Boyolali*, Jurnal Manajemen FEB-UKSW Universitas Kristen Satya Wacana, Vol. 4 No. 3 Thn 2012.

Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Cetakan Pertama. Jakarta: Bumi Aksara.

Leonardus Bintoro Surodilogo, 2010, *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Sumber Sehat Semarang*, Jurnal Ekonomi Universitas Diponegoro Vol 3 No. 1 Thn 2010.

Malayu S.P. Hasibuan, 2010. *Organisasi dan Motivasi*. Cetakan Ketujuh. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Marwansyah., 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.

Sudarmanto, 2013. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.

Cetakan Kedelapan Belas. Bandung: ALFABETA CV.

Veithzal Rivai, dan Ella Jauvani Sagala, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.