

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA ASN BADAN
PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN SITUBONDO**

Husnul Hotimah
hhotimah403@gmail.com
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Siti Soeliha
siti_soeliha@unars.ac.id
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Riska Ayu Pramesthi
riska_ayu_pramesthi@unars.ac.id
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

The Regional Revenue Agency is a local government organization responsible for regulating and managing local taxes and remuneration. The target population for this study consisted of 40 state civil apparatus members from the Regional Revenue Agency in Situbondo district. The sample was selected using simple random sampling. Data analysis and hypothesis testing were conducted using the Structural Equation Model – Partial Least Square (PLS-SEM) method. The study focuses on examining the influence of leadership style, work discipline, and compensation on performance, with job satisfaction serving as an intervening variable.

The results of the direct influence hypothesis test using the Smart PLS 3.0 application show that leadership style has a significant positive influence on job satisfaction, work discipline has a negative but not significant influence on job satisfaction, compensation has a negative but not significant influence on job satisfaction, leadership style has a significant negative influence on performance, work discipline has a positive but not significant influence on performance, compensation has a positive but not significant influence on performance, and job satisfaction has a significant positive influence on performance. Furthermore, the results of the indirect influence hypothesis test show that leadership style has a significant positive influence on performance through job satisfaction, work discipline has a negative but not significant influence on performance through job satisfaction, and compensation has a negative but not significant influence on performance through job satisfaction.

Keywords: leadership style, working discipline, compensation, job satisfaction and performance

I. PENDAHULUAN

Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Situbondo dibentuk berdasarkan Peraturan Bupati Situbondo Nomor 39 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Situbondo. Secara singkat, Bapenda memiliki tugas utama untuk meningkatkan pendapatan daerah yaitu dengan mengelola perumusan kebijakan di bidang pengelolaan pendapatan asli daerah (PAD).

Berdasarkan observasi yang ditemukan oleh peneliti di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Situbondo pimpinan memberikan intruksi yang jelas dan spesifik kepada pegawainya, dan pemimpin memiliki keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Dalam gaya kepemimpinan ini juga memberikan pengawasan yang benar-benar selektif kepada pegawai. Oleh karena itu hal ini akan membantu terhadap peningkatan keterampilan dan disiplin kerja pegawai. Hasil observasi yang peneliti lakukan, disiplin kerja pegawai pada Badan

Pendapatan Daerah Kabupaten Situbondo bernilai positif dengan ketepatan waktu kerja dan ketepatan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Selain itu, hasil penelitian juga menghasilkan pemberian kompensasi yang baik oleh atasan sehingga pegawai termotivasi dengan adanya kompensasi berupa bonus yang dikarenakan telah menyelesaikan kerja lembur ataupun kompensasi berupa tunjangan-tunjangan serta pemberian gaji yang tepat waktu sebagai jaminan hidup pegawai.

Selain itu fenomena yang terjadi di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Situbondo adalah kinerja yang diberikan oleh karyawan cenderung stabil. Hal ini ditunjukkan oleh terpenuhinya target kerja organisasi setiap bulannya. Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja disana hal itu dibuktikan dengan tingginya loyalitas karyawan terhadap organisasi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2014:10) menjelaskan bahwa “Manajemen sumber daya manusia ialah ilmu dan seni untuk mengontrol peranan tenaga kerja serta korelasi yang efisien dan efektif demi terciptanya tujuan organisasi, pegawai serta masyarakat”.

Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki karakteristik dalam memimpin organisasinya atau yang seringkali disebut dengan gaya kepemimpinan. Menurut Robbins (2010:140) menyatakan bahwa “Kepemimpinan

yaitu keahlian menguasai kelompok untuk menuju sasaran yang dicapai”.

Pencapaian pemerintahan yang kuat bergantung pada kepemimpinan yang kompeten. Sebaliknya, kekurangan dalam kepemimpinan merupakan faktor utama yang berkontribusi terhadap rendahnya kinerja organisasi. Kepemimpinan mencakup arahan strategis, motivasi, dan administrasi yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mengoordinasikan semua aspek organisasi menuju tujuan yang ditentukan oleh pemangku kepentingan, sehingga berujung pada kinerja pegawai. Kartono dalam Paramita (2017:13) adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan Mengambil Keputusan
Pengambilan kebijakan merupakan bentuk langkah berencana sebagai bentuk pengarahan atas apa yang perlu dilakukan.
- 2) Kemampuan Memotivasi
Kemampuan memotivasi merupakan suatu bentuk kemampuan untuk mensugesti agar mendorong keinginan pegawai dalam setiap penyelesaian tugas dan tanggungjawabnya.
- 3) Kemampuan Komunikasi
Kemampuan berkomunikasi merupakan suatu bentuk penyampaian ide dan gagasan kepada orang lain atau kepada bawahan agar sesuai dengan apa yang dipikirkan oleh atasan. Performa
- 4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan
Kemampuan mengendalikan bawahan merupakan suatu

bentuk kemampuan yang harus dimiliki seorang pemimpin agar dengan mudah mengendalikan bawahannya sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan.

5) Tanggungjawab

Seorang pemimpin juga harus mempunyai tanggungjawab terhadap bawahan. Yang dimaksud tanggungjawab disini adalah memenuhi kebutuhan pegawai sesuai dengan kinerja yang diberikan pegawai kepada perusahaan.

6) Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional merupakan kemampuan yang perlu ada pada setiap diri pemimpin maupun individu. Karena hal itu akan mengontrol bagaimana psikis seseorang tetap terjaga dan tidak gampang stres.

Disiplin Kerja

Hasibuan (2013:193) mengatakan bahwa “Disiplin ialah kesadaran diri dan kesanggupan seseorang dalam menaati semua norma-norma sosial dan kebijakan perusahaan yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin yang baik harus dipelihara pada sebuah organisasi atau suatu perusahaan”. Disiplin kerja merupakan faktor terpenting dalam menjalankan program kerja perusahaan. Kedisiplinan sendiri bertujuan untuk meringankan proses kerja dengan menaati aturan sebagai acuan agar tujuan yang dicapai tercapai dengan mudah.

Menurut Suwondo dan Sutanto (2015:142) menjelaskan beberapa indikator disiplin kerja antara lain::

1) Ketepatan Waktu Kerja

Disiplin kerja sering dikaitkan dengan datang sesuai waktu kerja. Datang sesuai waktu kerja yaitu suatu bentuk presensi yang sesuai dengan proses operasional yang telah ditetapkan atau sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.

2) Kerapihan Berpakaian

Kerapihan berpakaian juga merupakan sebagian dari kedisiplinan karena kerapihan berpakaian mencerminkan suatu konsistensi seorang pegawai terhadap kinerja yang dilakukan.

3) Kepatuhan Pada Aturan Perusahaan

Kedisiplinan juga dapat diartikan dengan kepatuhan pada aturan perusahaan karena pada setiap organisasi atau perusahaan terdapat aturan-aturan yang harus ditaati. Maka dari itu, pegawai yang disiplin harus mentaati seluruh peraturan tertulis maupun tidak tertulis agar target pelaku bisnis tercapai dengan efektif dan efisien.

4) Tanggungjawab

Pegawai juga harus memiliki tanggungjawab terhadap tugas dan kewajibannya. Maka, kedisiplinan pegawai perlu ditingkatkan agar tanggungjawab yang pegawai miliki dapat terpenuhi.

Kompensasi

Pemberian kompensasi sangat penting untuk meningkatkan semangat kerja pegawai. Semakin tinggi kompensasi yang diterima

kepada pegawai maka akan semakin baik juga kinerja yang dihasilkan. Hasibuan (2014:118) mengatakan bahwa “Kompensasi ialah segala penghasilan berbentuk uang, barang langsung ataupun tidak langsung yang diperoleh pegawai merupakan bentuk imbalan balas jasa yang diserahkan kepada kantor”. Hasibuan (2017:4) mengemukakan beberapa indikator kompensasi dalam perusahaan antara lain:

- 1) Asuransi
Asuransi pada dasarnya adalah salah satu perjanjian antara pihak perusahaan dan juga pihak pegawai. Dalam asuransi pihak perusahaan memberikan jaminan kepada pegawai apabila terjadi hal yang tidak diinginkan menimpa pegawai pada saat sedang melaksanakan kewajibannya bekerja.
- 2) Gaji
Gaji merupakan balas jasa atau upah secara berkala (biasanya setiap bulan) yang dibayarkan oleh perusahaan kepada pegawai karena hasil kegiatan pegawai tersebut bagi perusahaan sesuai perjanjian yang dilakukan pada saat kontrak kerja.
- 3) Bonus
Bonus merupakan salah satu bentuk balas jasa yang didapatkan pegawai. Namun untuk mendapatkan bonus ini, diperlukan syarat-syarat yang harus dilakukan seperti kerja lembur, prestasi yang didapatkan pegawai dan lain-lain.
- 4) Tunjangan
Tunjangan adalah salah satu bentuk jaminan kepada pegawai seperti memberikan tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan,

tunjangan pendidikan dan lain-lain.

Kepuasan Kerja

Pada umumnya, suatu perusahaan dibutuhkan adanya kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja pegawai merupakan acuan tolak ukur keberhasilan perusahaan membuat rasa nyaman pegawai selama bekerja. Badeni (2017:43) mengemukakan bahwa “Kepuasan kerja pegawai merupakan respon seseorang akan pekerjaannya baik berupa respon positif maupun respon negatif, puas atau tidak puas”. Afandi (2018:82) menjelaskan indikator-indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan
Memastikan pegawai dalam mengemban pekerjaannya merasa puas atau tidak.
- 2) Upah atau Gaji
Besarnya upah yang diterima seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan didasarkan pada persepsi akan kebutuhan akan keadilan.
- 3) Promosi
Peluang pegawai akan berkembang lebih jauh dengan promosi.
- 4) Pengawas
Orang yang senantiasa memberi arahan dan petunjuk dalam melaksanakan pekerjaan memberikan rasa aman kepada pegawai saat bekerja.
- 5) Rekan kerja
Terkadang orang menganggap rekan kerjanya sangat menyenangkan, dan terkadang mereka menganggapnya sangat tidak menyenangkan.

Kinerja

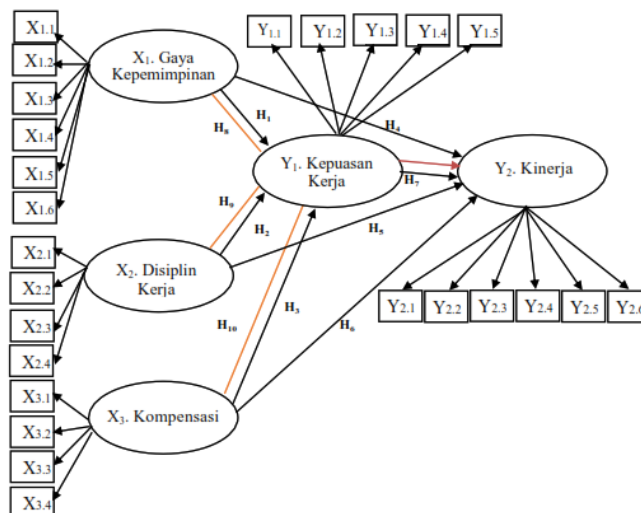
Kinerja mengacu pada seluruh aktivitas dalam perusahaan yang harus mematuhi proses dan disesuaikan dalam jangka waktu tertentu sesuai kesepakatan sebelumnya. Sutrisno (2016:172) menjelaskan bahwa "Kinerja ialah pekerjaan yang dihasilkan pegawai dinilai dari segi kuantitas, kualitas, waktu kerja serta kerjasama demi mencapai target yang sudah direncanakan organisasi". Indikator-indikator Kinerja pegawai menurut Fauzi dan Hidayat (2020:26) sebagai berikut:

- 1) Hasil kerja
Hasil pekerjaan, tingkat mutu dan volume produksi.
- 2) Pengetahuan pekerjaan
Pengetahuan tentang kewajiban kerja yang berdampak langsung pada kualitas dan kuantitas hasil pekerjaan.
- 3) Inisiatif
Inisiatif atau spontanitas adalah derajat keinginan dalam menjalankan kewajiban tugas, terutama dalam menghadapi permasalahan yang muncul.

- 4) Kecekatan Mental
Kecepatan dan kemampuan menyerap instruksi kerja serta beradaptasi dengan situasi kerja dan metode kerja yang tersedia.
- 5) Sikap
Sikap kerja, optimis dan pendekatan yang baik terhadap kewajiban tugas
- 6) Disiplin Waktu dan Absensi
Disiplin kehadiran dan waktu berkaitan dengan ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Kerangka Konseptual

Sugiyono (2017:60) mendefinisikan kerangka konseptual sebagai "Struktur yang menggambarkan hubungan antar variabel, yang dibangun berdasarkan beberapa teori yang telah dijelaskan sebelumnya". Kerangka konseptual, dalam konteks penelitian atau analisis, adalah kerangka kerja atau struktur konseptual yang digunakan untuk merumuskan teori, mengorganisir gagasan, dan mengarahkan investigasi. Kerangka teori penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1, sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis

- H₁ : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- H₂ : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- H₃ : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- H₄ : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₅ : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₆ : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₇ : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₈ : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₉ : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₁₀ : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

III. METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian merupakan keseluruhan perencanaan dari suatu penelitian yang akan dilaksanakan dan akan dijadikan pedoman dalam melakukan penelitian. Menurut Soegeng dalam Tahir (2011:51) "Proses perancangan penelitian merupakan tahapan-tahapan yang terstruktur, efisien dan relevan dengan sasaran penelitian dengan tujuan untuk menghasilkan data yang akurat". Penggunaan metode penelitian dalam riset kali ini adalah metode kuantitatif.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama kurun waktu 3 bulan yaitu pada bulan Mei sampai dengan bulan

Juli dan bertempat di Badan Pendapatan Daerah Kotamadya Situbondo. Jl. PB Sudirman No. 28A Situbondo Kecamatan Situbondo Kabupaten Situbondo 68312.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2019:126), "Populasi mengacu pada wilayah luas yang terdiri dari objek atau subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari, yang mengarah pada penarikan kesimpulan". Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh seluruh ASN pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Situbondo Jl. PB Sudirman No. 28A Situbondo Kecamatan Situbondo Kabupaten Situbondo 68312, yang berjumlah 40 ASN selain pimpinan.

Menurut Sugiyono (2016:118) "Sampel mengacu pada sebagian dari populasi, yang mewakili sebagian dari jumlah dan karakteristik populasi". Lebih lanjut Sugiyono (2014:85) mendefinisikan sampling jenuh sebagai "Suatu metode pengambilan sampel yang melibatkan seluruh anggota populasi". Hal ini dikarenakan populasi yang diteliti kurang dari 100. Teknik sampling jenuh termasuk dalam teknik *Non-Probability Sampling*, menurut Sugiono (2018:136) menjelaskan bahwa "*Non-probability sampling* merupakan suatu metode pengambilan sampel dimana tidak setiap anggota populasi mempunyai kesempatan atau peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel". Dalam penelitian ini, sampel yang dipilih adalah seluruh ASN Badan Pendapatan Daerah Kabupaten

Situbondo Jl. PB Sudirman No. 28A
Situbondo Kecamatan Situbondo
Kabupaten Situbondo 68312 yang
berjumlah 40 ASN selain pimpinan.

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan Model Persamaan *Structural Partial Least Squares* (PLS-SEM) untuk analisis data dan pengujian hipotesis.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN Analisis Deskriptif

Responden yang menjadi subjek pada penelitian ini adalah ASN Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Situbondo berjumlah 40 responden yang menjadi subjek penelitian, tidak termasuk pimpinan.

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen merupakan uji analisis data untuk memastikan apakah indikator yang digunakan mewakili konstruk yang ingin diukur. Program *Smart PLS 3.0* yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengukur nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dan untuk mengukur nilai *outer loadings*. Semakin tinggi nilai *outer loadings* maka semakin valid juga data yang didapat di lapangan. Aturan standar *outer loadings* harus 0,7 atau lebih tinggi dari 0,7. Menurut Ghazali (2018:25) "Validitas konvergen adalah korelasi yang digunakan untuk menilai nilai *outer loading* dalam penelitian, menetapkan ambang batas validitas sebesar 0,7 atau lebih tinggi. Jika diperoleh nilai 0,7 atau lebih tinggi, maka menunjukkan indikator tersebut digunakan selaras dengan kenyataan". Dalam penelitian tersebut, nilai *outer loading* ditetapkan sebesar 0,7, dan syarat

minimum nilai *Average Variance Extracted* (AVE) minimal di atas 0,5.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel yang digunakan mampu menjadi solusi pengukuran atas masalah yang ada pada objek. Menurut Sugiyono (2017:130) "Pengujian reliabilitas mengacu pada sejauh mana pengukuran yang dilakukan pada objek yang sama menghasilkan data yang konsisten". Data dikatakan reliabel apabila *cronbach'h alpha* $\geq 0,7$. Apabila nilai *cronbach'h alpha* $\leq 0,7$ maka dapat diartikan tidak reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2021:196) menyatakan bahwa "Uji normalitas memiliki tujuan untuk mengetahui setiap variabel memiliki distribusi normal atau tidak". Dalam arti distribusi data tidak menjauhi nilai tengah (median) yang berakibat pada penyimpangan (*standart deviation*) yang tinggi. Dikatakan tidak melanggar asumsi normalitas apabila nilai *Excess Kurtosis* atau *Skewness* berada dalam rentang *Current Ratio* $-2,58 < CR < 2,58$.

Berdasarkan hasil diatas, maka dapat diartikan bahwa sebaran data seluruh indikator tersebut berdistribusi normal.

Uji Multikolinieritas

Ghozali (2021:157) berpendapat bahwa "Tujuan uji multikolinieritas yaitu untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya hubungan antar variabel bebas (*independent*)". Dalam aplikasi

Smart PLS 3.0, asumsi klasik "Multikolinearitas" dianggap tidak dilanggar jika nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) $\leq 5,00$. Namun, jika nilai VIF melebihi 5,00, hal ini menunjukkan adanya pelanggaran asumsi Multikolinearitas, yang menunjukkan bahwa variabel independen saling memengaruhi (ditandai dengan warna merah). Dalam pemodelan persamaan struktural (SEM), pelanggaran asumsi multikolinearitas seperti itu umum terjadi tetapi secara umum dapat ditoleransi dan tidak memengaruhi proses analisis data secara signifikan.

Berdasarkan tabel diatas, nilai $VIF > 5,00$, sehingga tidak terjadi pelanggaran asumsi multikol atau variabel bebas tidak saling mempengaruhi.

Uji Goodness Of Fit (GOF)

Ghozali (2018:98) menjelaskan bahwa "Uji *goodness of fit* dilakukan untuk menguji indeks kecocokan suatu hasil sampel guna menilai kesesuaian model". Uji *goodsess of fit* merupakan salah satu uji statistik untuk mengevaluasi model yang diajukan cocok dengan data yang diamati. Program yang digunakan untuk menganalisis peelitian ini yakni dengan program *Smart PLS 3.0* yang untuk mengukur tiga *fit indeks* diantaranya *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dengan nilai $< 0,09$ maka dikatakan *fit*, *Chi-Square* dengan nilai kecil maka *fit* dan *Normal Fit Index* (NFI) dengan nilai $> 0,5$ maka dikatakan *fit*.

Uji Koefisien Determinasi

Menurut Ghozali (2018:97) "Uji koefisien determinasi meliputi

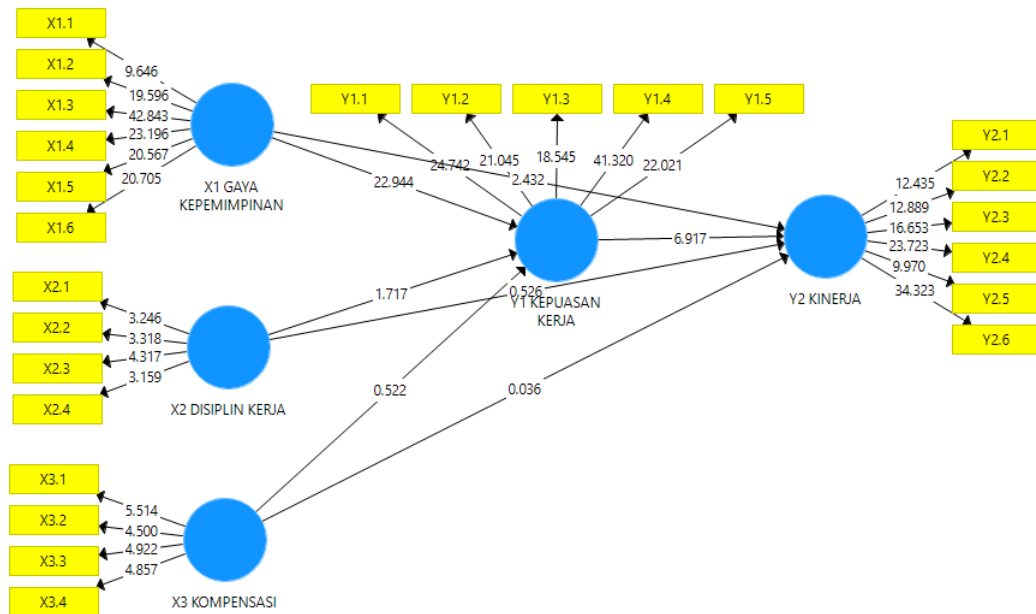
analisis persamaan struktural dengan memeriksa nilai *R-Square*". Uji koefisien determinasi mengevaluasi kemampuan model regresi dalam memperhitungkan variasi variabel dependen. Tujuannya adalah untuk membandingkan beberapa model regresi dan menentukan model mana yang lebih efektif menjelaskan variabel terikat.

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diartikan bahwa:

- 1) Variabel Gaya kepemimpinan (X_1), Disiplin kerja (X_2) dan Kompensasi (X_3) mempengaruhi Kepuasan kerja (Y_1) sebesar sebesar 0,851 (85,1%), sedangkan sisanya 14,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. Jadi, nilai *R-Square* yang dihasilkan $> 80\%$ maka dapat dikatakan sangat tinggi..
- 2) Variabel Gaya kepemimpinan (X_1), Disiplin kerja (X_2) dan Kompensasi (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja (Y_2) sebesar 0,741 (74,1%), sedangkan sisanya 25,9% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini. Jadi, nilai *R-Square* yang dihasilkan berada pada rentang 50%-81% maka dapat dikatakan tinggi.

Analisis Persamaan Struktural (*inner model*)

Hasil analisis Smart PLS (*Partial Least Squares*) kemudian digunakan untuk membangun persamaan struktural berikut:



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Mengacu pada hasil uji hipotesis pertama yaitu pada nilai *original sampel* adalah positif (0,919). Nilai *T Statistic* adalah 22,944 (>1,964) dengan nilai *P value* adalah sebesar **0,000** (<0,05), maka dapat disimpulkan Gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_1), dengan demikian **Hipotesis 1 diterima**. Berdasarkan pengujian maka dapat dilihat bahwa Gaya kepemimpinan mampu memberikan dampak secara signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena pimpinan pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Situbondo memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, dibuktikan dengan tutur kata yang sopan, interaksi yang aktif juga dengan bawahan. Maka dalam penelitian ini gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif secara

signifikan. Hasil ini mendukung hasil temuan penelitian terdahulu oleh Dewi *et. al.* (2022) dan Khoiriyah *et. al.* (2023).

Pengaruh Disiplin kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Mengacu pada hasil uji hipotesis kedua yaitu pada nilai *original sampel* adalah negatif (-0,135). Nilai *T Statistic* adalah 1,717 (<1,964) dengan nilai *P value* adalah sebesar **0,087** (<0,05), maka dapat disimpulkan Disiplin kerja (X_2) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_1), dengan demikian **Hipotesis 2 ditolak**. Berdasarkan pengujian maka dapat dilihat bahwa semakin Disiplin kerja ditingkatkan, maka kepuasan kerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Situbondo tidak tercapai Hal ini terjadi karena ASN tidak mampu bekerja dibawah tekanan sehingga apabila peraturan perusahaan apabila peraturan perusahaan ditingkatkan maka akan bertambah

pula beban dan stres kerja pegawai. Dengan adanya hal ini, maka kepuasan kerja pegawai tidak terpenuhi. Hasil penelitian menolak dan memperlemah temuan penelitian terdahulu oleh Faizah (2021), Lestari *et. al.* (2022) dan Khoiriyah *et. al.* (2023).

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Mengacu pada hasil uji hipotesis ketiga yaitu pada nilai *original sampel* adalah negatif (-0,038). Nilai *T Statistic* adalah 0,522 (<1,964) dengan nilai *P value* adalah sebesar **0,602** (>0,05), maka dapat disimpulkan Kompensasi (X_3) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_1), dengan demikian **Hipotesis 3 ditolak**. Berdasarkan pengujian maka dapat dilihat bahwa Kompensasi tidak mampu dalam memberikan dampak secara signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Semakin kompensasi naik malah menjadikan kepuasan kerja menurun. Hal ini terjadi karena gaji yang diberikan tidak sesuai dengan beban kerja dan tanggungjawab yang diberikan, gaji yang naik seharusnya juga diimbangi dengan tugas dan tanggungjawab baru, sehingga hal itu akan menjadi seimbang. Maka dalam penelitian ini Kompensasi memberikan pengaruh negatif namun tidak secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menolak dan tidak mendukung hasil temuan penelitian terdahulu oleh Azhar, dkk (2020).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Mengacu pada hasil uji hipotesis keempat yaitu pada nilai *original sampel* adalah negatif (-0,589). Nilai *T Statistic* adalah 2,432 (>1,964) dengan nilai *P value* adalah sebesar **0,015** (<0,05), maka dapat disimpulkan Gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja (Y_2), dengan demikian **Hipotesis 4 diterima**. Hal ini signifikan karena kepemimpinan kurang mampu dalam mengambil keputusan dengan tepat, pemimpin merasa terlalu banyak pilihan yang membuatnya bingung dan bimbang untuk mengambil keputusan yang tepat. Sehingga hal ini pegawai merasa tidak nyaman dan kurang betah dalam bekerja serta menghasilkan produktivitas kerja yang kurang efektif pula. Oleh karena itu dapat dikatakan Gaya kepemimpinan positif namun tidak signifikan terhadap produktivitas kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menolak temuan penelitian terdahulu oleh Martina, dkk (2022) dan Khoiriyah *et. al.* (2023).

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

Mengacu pada hasil uji hipotesis kelima yaitu pada nilai *original sampel* adalah positif (0,061). Nilai *T Statistic* adalah 0,526 (<1,964) dengan nilai *P value* adalah sebesar **0,599** (<0,05), maka dapat disimpulkan Lingkungan kerja (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (Y_2), dengan demikian **Hipotesis 5 ditolak**. Berdasarkan pengujian maka dapat dilihat bahwa Disiplin kerja tidak mampu dalam

memberikan dampak secara signifikan menentukan kinerja. Hal ini dikarenakan Disiplin kerja lebih mengutamakan kerapian berpakaian dibandingkan kinerja yang dihasilkan. Sehingga hal tersebut membuat para pegawai hanya memikirkan tertib berpakaian yang dapat menghambat proses menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Maka dalam penelitian ini Disiplin kerja memberikan pengaruh negatif namun tidak signifikan. Hasil penelitian ini menolak temuan penelitian terdahulu oleh Nurjaya (2021), Lestari *et. al.* (2022) dan Oktavianti *et. al.* (2022). Namun hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Khoiriyah *et. al.* (2023).

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja

Mengacu pada hasil uji hipotesis keenam yaitu pada nilai *original sampel* adalah positif (0,003). Nilai *T Statistic* adalah 0,036 (<1,964) dengan nilai *P value* adalah sebesar **0,972** (>0,05), maka dapat disimpulkan Kompensasi (X_3) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (Y_2), dengan demikian **Hipotesis 6 ditolak**. Berdasarkan pengujian maka dapat dilihat bahwa Kompensasi tidak mampu dalam memberikan dampak signifikan dalam menentukan kinerja. Hal ini dikarenakan gaji yang diberikan tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan. Beban kerja yang menumpuk dengan gaji yang tidak naik membuat para pegawai merasa kurang dihargai. Sehingga dengan

hal tersebut pegawai cenderung lebih mengentengkan tugas dan kewajibannya kemudian menghasilkan kinerja yang buruk. Maka dalam penelitian ini Kompensasi memberikan pengaruh positif namun tidak secara signifikan. Hasil ini menolak hasil penelitian terdahulu oleh Sinthia (2021).

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Mengacu pada hasil uji hipotesis ketujuh yaitu pada nilai *original sampel* adalah positif (1,395). Nilai *T Statistic* adalah 6,917 (>1,964) dengan nilai *P value* adalah sebesar **0,000** (<0,05), maka dapat disimpulkan Kepuasan kerja (Y_1) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja (Y_2), dengan demikian **Hipotesis 7 diterima**. Hal ini dikarenakan adanya bentuk pengawasan dari atasannya. Pegawai merasa puas jika atasan menunjukkan sikap peduli penuh perhatian dan memberikan dukungan untuk menyelesaikan tugas dan tanggungjawab, sehingga menghasilkan kinerja yang maksimal. Maka dalam penelitian ini kepuasan kerja positif signifikan. Hasil penelitian ini mendukung hasil temuan penelitian terdahulu oleh Rahmatiah (2022) dan Lestari *et. al.* (2022). Namun hasil penelitian ini menolak penelitian terdahulu oleh Khoiriyah *et. al.* (2023).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Mengacu pada hasil uji hipotesis kedelapan yaitu pada nilai *original sampel* adalah positif (1,282). Nilai *T Statistic* yaitu 6,493 (>1,964) dengan

nilai *P value* adalah sebesar **0,000** ($<0,05$), maka dapat disimpulkan pengaruh Gaya kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja (Y_2) melalui Kepuasan kerja (Y_1) berpengaruh positif signifikan, dengan demikian **Hipotesis 8 diterima**. Dalam hal ini, kepuasan kerja mampu memediasi atau mengsignifikansi antara variabel tersebut. Hal ini terjadi karena pemimpin pada BAPENDA Kabupaten Situbondo mampu berkomunikasi dengan baik ditandai dengan memberikan respon positif terhadap pegawainya, sehingga pegawai merasa puas dengan hal tersebut. Dengan adanya komunikasi yang baik, instansi mampu menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien. Hasil ini mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Dewi, dkk (2022) dan Rahmatiah (2022).

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Mengacu pada hasil uji hipotesis kesembilan yaitu pada nilai *original sampel* adalah negatif ($-0,118$). Nilai *T Statistic* adalah $1,710$ ($<1,964$) dengan nilai *P value* adalah sebesar **0,088** ($>0,05$), maka dapat disimpulkan pengaruh Disiplin kerja (X_2) terhadap Kinerja (Y_2) melalui Kepuasan kerja (Y_1) berpengaruh negatif namun tidak signifikan, dengan demikian **Hipotesis 9 ditolak**. Pegawai tidak mampu bekerja di bawah tekanan aturan perusahaan sehingga apabila peraturan ditambah maka beban dan stres kerja pegawai bertambah pula. Dengan hal tersebut pegawai tidak merasa puas terhadap penerapan disiplin kerja pada instansi. Maka kinerja yang dihasilkan tidak maksimal hanya karena

terganggunya pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya. Hal tersebut membuktikan bahwa sebagai variabel intervensi kepuasan kerja tidak secara maksimal mampu berkontribusi. Dapat dikatakan Disiplin kerja berdampak negatif namun tidak signifikan dalam mempengaruhi kinerja dengan mediasi kepuasan kerja. Hasil ini menolak dan memperlemah hasil penelitian terdahulu oleh Faizah (2021), Rahmatiah (2022) dan Lestari *et. al.* (2022).

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja

Mengacu pada hasil uji hipotesis kesepuluh yaitu pada nilai *original sampel* adalah ($-0,053$). Nilai *T Statistic* adalah $0,524$ ($<1,964$) dengan nilai *P value* adalah sebesar **0,600** ($>0,05$), maka dapat disimpulkan pengaruh Kompensasi (X_3) terhadap Kinerja (Y_2) melalui Kepuasan kerja (Y_1) berpengaruh negatif namun tidak signifikan, dengan demikian **Hipotesis 10 ditolak**. Kinerja pegawai tidak akan tercipta dengan baik apabila gaji yang diberikan tidak sesuai dengan beban kerja yang diberikan, sehingga pegawai tidak merasa puas dengan hal tersebut. Kepuasan kerja dapat mendorong pengaruh antar variabel menjadi lebih besar, namun dalam penelitian ini tidak demikian. Hal tersebut membuktikan bahwa sebagai variabel intervensi kepuasan kerja tidak secara maksimal mampu berkontribusi signifikan. Maka dalam penelitian ini dapat dikatakan kompensasi berdampak secara negatif namun tidak signifikan dalam mempengaruhi kinerja dengan

mediasi kepuasan kerja. Hasil ini menolak dan memperlemah hasil penelitian terdahulu oleh Marthina, dkk (2022) dan Rahmatiah (2022).

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja (H_1 diterima);
2. Disiplin kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja (H_2 ditolak);
3. Kompensasi berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja (H_3 ditolak);
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja (H_4 diterima);
5. Disiplin kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (H_5 ditolak);
6. Kompensasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (H_6 ditolak);
7. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja (H_7 diterima);
8. Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan (H_8 diterima);
9. Disiplin kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan (H_9 ditolak);
10. Kompensasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan (H_{10} ditolak).

Saran

Berdasarkan simpulan yang diuraikan, beberapa saran untuk penelitian selanjutnya dapat diajukan. Rekomendasi tersebut adalah sebagai berikut:

Bagi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Situbondo

Bagi Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Situbondo dapat menjadi petunjuk tentang pentingnya menciptakan disiplin kerja yang efektif dan memberikan kompensasi yang sesuai kepada pegawainya. Hal tersebut menjadi penting untuk menciptakan kepuasan kerja pegawai yang kemudian dapat berdampak terhadap kinerja pegawai.

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo,

Hasil penelitian ini bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo dapat menjadi dasar pengembangan kurikulum tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang selanjutnya dapat menambah kajian ilmu pengetahuan dan informasi maupun referensi kepustakaan serta dapat menjadi bahan wacana bagi mahasiswa ataupun pihak lain khususnya yang berkenaan dengan Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja, Kompensasi, Kepuasan kerja dan Kinerja pada instansi.

Bagi Peneliti Selanjutnya

Temuan dalam penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti – peneliti selanjutnya untuk dapat mengembangkan model penelitian yang baru yang berkaitan dengan Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja, Kompensasi, Kepuasan kerja dan

Kinerja pada instansi yang dapat disempurnakan lagi sesuai dengan kebutuhan ilmu saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, konsep dan indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Badeni, 2017. *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Dewi, E. A., Tulhusnah, L. & Soeliha, S. 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada BAPPEDA Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. FEB UNARS. Volume. 1 (50): 930-944.
<https://doi.org/10.36841/jme.v1i5.2129>
- Fauzi, A. dan Hidayat, R. 2020. *Manajemen Kinerja*. Jawa Timur: Airlangga University Press.
- Ghozali, I. 2017. *Model Persamaan Struktural Konsep Dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2021. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M.S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indriati, I. H. 2019. Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja Pada Karyawan Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta. *Jurnal Manajemen*. Volume. 9 No. 1.
<https://dx.doi.org/10.26460/jm.v9i1.1004>
- Khoiriyah, S., Arief, M. Y dan Tulhusnah, L. 2023. Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja ASN Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Dinas Lingkungan Hidup Di Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. FEB UNARS. Volume. 2 (11): 2499-2516.
<https://doi.org/10.36841/jme.v2i11.3726>
- Lestari, L. D., Arief, M. Y., dan Pramesthi, R. A. 2022. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada SMK Negeri 1 Prajekan Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. FEB UNARS. Volume. 1 (2): 242-255.
<https://doi.org/10.36841/jme.v1i2.1863>
- Oktavianti, D., Tulhusnah, L., dan Soeliha, S. 2022. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja ASN Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Satpol PP Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur (JME)*. FEB UNARS. Volume. 1 (1): 1511-1525.
<https://doi.org/10.36841/jme.v1i1.1511>

- UNARS. Volume. 1(10): 2056-2067.
<https://doi.org/10.36841/jme.v1i10.2254>
- Paramita, L. 2017. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Administrasi Negara*. Volume 5 (3) 6168-6182.
<https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/?p=2496>
- Putra, F. S., Azhad, M. N., & Reskiputri, T. D. 2023. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bengkel Las Desta Jember. *Jurnal Mahasiswa Interpreneur (JME)*. FEB UNARS. Volume. 2 (2): 283-298.
<https://doi.org/10.36841/jme.v2i2.3109>
- Robbins & Coulter. 2010. *Manajemen*, Jakarta Robbins, Stephen, P. 2006. *Perilaku Organisasi, Konsep Kontroversi*, Aplikasi versi Bahasa Indonesia. Edisi Ke Delapan. Penerbit: PT. Prenhallindo Jakarta
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Suwondo, D. I. dan Sutanto, E. M. 2015. Hubungan Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai. 17(2), 135-144.
- Tahir, M. 2011. *Pengantar Metodologi Penelitian Pendidikan*. Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar.