

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI  
(Studi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bulungan)**

**Kasman<sup>1)</sup>, Syahran<sup>2)</sup>, Urip Pratomo<sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup>Universitas Terbuka, <sup>2)</sup>Universitas Borneo Tarakan, <sup>3)</sup>Universitas Terbuka.

<sup>1)</sup>kasmanyanti@gmail.com, <sup>2)</sup>syahran\_007@gmail.com, <sup>3)</sup>hurip@ecampus.ut.ac.id

(Submit : 9 September 2021, Revised : 19 September 2021, Accepted : 29 September 2021)

---

**Abstract** This study aims to see the effect of leadership style and job compensation on job satisfaction and employee performance. The research site was the Bulungan District Health Office. All employees are 60 people who are the respondents' research. The approach used is quantitative with a research instrument in the form of a Likert scale questionnaire. The analytical tool used is path analysis with SPSS-AMOS 20 software. The findings in this study indicate that leadership style has no significant negative effect on employee performance with an influence coefficient of -0.29 and P-value of 0.053. Leadership style has a significant positive effect on job satisfaction with an influence coefficient of 0.51 and P-value of \*\*\*. Work compensation has a significant positive effect on job satisfaction with an influence coefficient of 0.29 and P-value of 0.005. Work compensation has no significant positive effect on employee performance with an influence coefficient of 0.09 and P-value of 0.516. Job satisfaction has no significant positive effect on employee performance with an influence coefficient of 0.12 and P-value of 0.440. The influence of leadership style and work compensation variables on data variations on job satisfaction variables is 39%, the remaining 61%, other variables outside this study. The influence of leadership style variables, compensation and job satisfaction on data variations on employee performance variables is 9%, the remaining is 91%, other variables outside this study.

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

---

## 1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan tokoh sentral dalam sebuah organisasi. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, organisasi harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola organisasi seoptimal mungkin sehingga kinerja pegawai meningkat. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan bagi organisasi di lingkungan pemerintahan, untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan kerja yang tidak stabil. Oleh karena itu, upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan tantangan manajemen pemerintahan yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada didalamnya.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Suranta, 2002). Gaya kepemimpinan

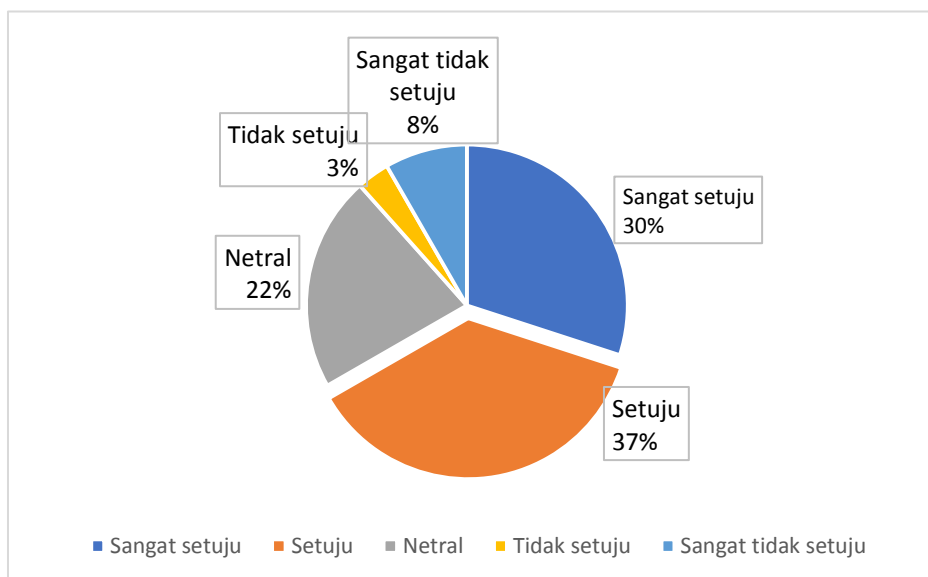
cocok apabila tujuan organisasi telah dikomunikasikan dan bawahan telah menerimanya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Guritno dan Waridin, 2005).

Kemampuan tentang gaya kepemimpinan sangat berpengaruh besar terhadap kegiatan dan pekerjaan organisasi. Gaya kepemimpinan atasan sangat mendorong keaktifan motivasi karyawan dalam bekerja. Gaya kepemimpinan tidak hanya mengatur dan mengarahkan karyawan untuk bekerja dengan maksimal, namun sangat diharapkan untuk memperhatikan karyawan dalam mengambil keputusan, supaya dapat juga diberikan kesempatan saran yang baik dari setiap karyawan untuk pengambilan keputusan atasan. Pimpinan organisasi dengan memiliki gaya pimpinan yang selalu berubah, sehingga karyawan merasa ragu dalam setiap keputusan yang tidak memberikan dampak besar bagi kemajuan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan bahwa gaya kepemimpinan atau keputusan yang di ambil atasan selalu berubah, sehingga karyawan merasakan kurang yakin akan keputusan tersebut sehingga berdampak pada pendapatan karyawan yang tidak di seimbangkan dengan kinerja karyawan. Kepemimpinan menurut Hery, (2019), menyatakan bahwa merupakan proses memimpin suatu kelompok dan mempengaruhi kelompok tersebut dalam mencapai tujuannya. Saat ini, diperlukan para pemimpin yang mampu mengubah gaya kepemimpinannya yang dominan demi kebaikan dan keberhasilan kerja tim. Sebagian besar pemimpin, keahlian untuk memimpin sebuah tim tidak ada pada mereka secara alami, namun mereka dapat mempelajarinya.

Penelitian ini mencoba untuk mengetahui lebih dalam sampai sejauh mana kondisi capaian kinerja serta variabel-variabel yang mempengaruhinya yang terjadi pada salah satu lembaga pemerintah dengan mengambil lokus penelitian pada Dinas Kesehatan di Kabupaten Bulungan.

Berdasarkan hasil obeservasi awal menunjukkan bahwa, di lembaga tersebut ternyata juga mengalami penyimbangan realisasi program dari yang direncanakan sebelumnya juga relatif cukup besar. Data primer hasil penelitian awal terhadap 60 orang pegawai yang memberikan pendapatnya terkait dengan pernyataan dalam kuesioner bahwa telah terjadi penyimpangan program kerja dari rencana sebelumnya disajikan sebagaimana data gambar grafis berikut ini :



**Gambar 1 Penyimpangan Realisasi Program Kerja Dibanding Rencana Awal**

Sumber : Hasil Penelitian Awal (2020)

Berdasarkan data dalam gambar grafis tersebut menunjukkan bahwa, sebanyak 67% pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bulungan menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa selama masa pandemic telah terjadi penyimpangan realisasi program kerja dari rencana semula diakibatkan adanya pengalihan anggaran kerja untuk penanganan Covid-19. Selebihnya, sebanyak 22% yang netral dan 11% yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai membenarkan bahwa selama masa Pandemi Covid-19 sebagian besar kegiatan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bulungan telah terjadi penyimpangan realisasi kerja dari apa yang telah menjadi program kerja yang direncanakan sebelumnya.

Latar belakang adanya fenomena gab tersebut diyakini oleh peneliti akan dapat berakibat pada capaian kinerja pegawai menjadi tidak seperti yang diharapkan. Tentunya banyak faktor lain yang diduga turut menjadi variabel penentu capaian kinerja. Sebagaimana disebutkan dari hasil-hasil penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh, Melisa Kuswandi (2011), Kadek Ary Setiawan dan Ni Wayan Mujiati (2016) serta Mardianto (2017), menyatakan bahwa variabel-variabel seperti gaya kepemimpinan, kompensasi kerja dan kepuasan kerja menjadi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

Menurut Mangkunegara (2014) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Problematika kinerja pegawai bukan hal yang sederhana. Problematika kinerja pegawai berpengaruh kepada kinerja organisasi pemerintah itu sendiri terutama pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bulungan. Kinerja organisasi pada instansi pemerintahan memberikan atensi khusus dan konsisten terhadap pegawai. Kinerja instansi pemerintahan tidak selalu memberikan hasil yang memuaskan, hal ini berkaitan dengan kinerja organisasi secara menyeluruh dan kinerja pegawainya secara individu. Dinas Kesehatan Kabupaten Bulungan memiliki tupoksi sebagaimana yang tercantum dalam Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Bulungan, maka perlu menetapkan Peraturan Bupati tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Kesehatan Kabupaten Bulungan.

Menurut Hasibuan (2019) kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati didalam dan diluar pekerjaan, dan kombinasi keduanya. Apabila kepuasan kerja yang dirasakan pegawai kurang atau rendah maka akan membawa dampak negatif terhadap organisasi karena kinerja pegawai akan menurun dan akan mengakibatkan terganggunya kinerja organisasi. Kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh lingkungan kerja pegawai, baik lingkungan antar pegawai atau hubungan antar pegawai dan pimpinan. Menurut Hasibuan (2009) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, alat penunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap kepemimpinan dalam kepemimpinannya, sifat pekerjaan yang monoton atau tidak.

Kartono (2017) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara bekerja dan tingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu. Jadi gaya kepemimpinan merupakan sifat dan perilaku pemimpin yang diterapkan kepada bawahannya untuk membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, dalam melaksanakan pekerjaan menerapkan gaya kepemimpinan tertentu untuk mempengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Siagian (2014) pemberian kompensasi dalam suatu organisasi dapat diberikan dalam bentuk finansial maupun non finansial. Odunlami dan Matthew (2014) mendefinisikan kompensasi merupakan total dari semua hadiah yang diberikan perusahaan sebagai imbalan atas pelayanan karyawannya, tujuannya untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan. Sedangkan menurut Muhammad (2014) kompensasi merupakan output dan manfaat yang diterima karyawan dalam bentuk gaji, upah dan imbalan yang dapat meningkatkan kinerjanya.

Maka berdasarkan adanya latar belakang fenomena gab dan berdasarkan rujukan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap capaian kinerja pegawai dalam situasi Pandemi Covid-19.

### III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Kuesioner yang digunakan sebagai instrument menggunakan skala pengukuran likert. Rentang penilaiannya adalah 1 s.d. 5. Satu (1) adalah sangat tidak setuju, dua (2) adalah tidak setuju, tiga (3) adalah netral, empat (4) adalah setuju, dan lima (5) adalah sangat setuju. Selanjutnya data primer yang berhasil dihimpun dianalisis dengan menggunakan alat analisis jalur (path analysis) dengan software SPSS-AMOS 20 untuk mengetahui secara deskriptif maupun inferensial.

Analisis Inferensial adalah untuk mengetahui hubungan pengaruh antar variabel. Sedangkan analisis deskriptif dilakukan untuk menjelaskan gambaran hasil olah data yang menunjukkan sebaran jawaban responden dalam ukuran frekuensi dan persentase sehingga bisa diketahui kategori kinerja dari setiap indikator dan variabel. Penilaian kategori ini menggunakan acuan dari Tontowi (2017) dengan ketentuan bahwa, rentang nilai 1,0 sampai dengan 1,9 berarti sangat tidak baik, rentang nilai 2,0 sampai dengan 2,7 berarti tidak baik, rentang nilai 2,8 sampai dengan 3,4 berarti cukup baik, rentang nilai 3,5 sampai dengan 4,2 berarti baik, dan rentang nilai 4,3 sama dengan 5,0 berarti sangat baik.

Responden penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bulungan yang berjumlah 60 orang. Seluruhnya menjadi responden penelitian. Jadi penelitian ini merupakan penelitian populasi atau penelitian sensus karena menggunakan sampel jenuh.

### IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Uji Instrumen

Hasil uji instrument dalam penelitian ini disajikan sebagaimana tabel 1 berikut ini:

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Instrumen**

Gaya Kepemimpinan (X1)		Kompensasi Kerja (X2)		Kepuasan Kerja (Y1)		Kinerja Pegawai (Y2)	
Kuisisioner	Korelasi	Kuisisioner	Korelasi	Kuisisioner	Korelasi	Kuisisioner	Korelasi
X1	0,647	X4	0,560	X8	0,378	X14	0,600
X2	0,554	X5	0,837	X9	0,638	X15	0,458
X3	0,318	X6	0,730	X10	0,638	X16	0,571
Alpha Cronbach = 0,657		X7	0,498	X11	0,368	Alpha Cronbach = 0.717	
		Alpha Cronbach = 0.816		X12	0,367		
				X13	0,695		
				Alpha Cronbach = 0.767			

Sumber : Data Diolah, 2020

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa dari 16 instrumen pada empat variabel penelitian yaitu, gaya kepemimpinan (X1), kompensasi (X2), kepuasan kerja (Y1) dan kinerja Pegawai (Y2) seluruhnya dinyatakan valid dan reliabel dikarenakan korelasinya di atas 0,3 dan alpha Cronbach di atas 0,6. Maka data penelitian yang diperoleh dari hasil instrumen dapat digunakan untuk analisis data lebih lanjut.

### Hasil Analisis Deskriptif

**Tabel 2**  
**Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)**

Indikator	Skor Jawaban Responden										Rata-rata
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Direktif	1	1,7	2	3,3	34	55,7	22	36,7	1	1,7	3,33
Supportif	3	6,0	10	15,7	29	48,3	7	11,7	11	18,3	3,22
Partisipatif	0	0,0	3	5,0	28	46,7	23	38,3	6	10,0	3,53
Rata-rata Skor											3,36

Sumber : Data Diolah, 2020

Secara keseluruhan jawaban responden terhadap gaya kepemimpinan ada yang menjawab sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Namun jika dilihat rata-rata jawaban responden pada seluruh indikator yaitu; kepemimpinan direktif, kepemimpinan supportif dan kepemimpinan partisipatif hasilnya berkisar antara 3,22 s.d. 3,53. Hal ini menunjukkan bahwa pandangan responden terhadap gaya kepemimpinan berada pada kriteria cukup (belum baik). Dengan demikian gaya kepemimpinan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bulungan dapat dikategorikan cukup baik.

**Tabel 3**  
**Deskripsi Variabel Kompensasi Kerja (X2)**

Indikator	Skor Jawaban Responden										Rata-rata
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	F	%	f	%	F	%	
Upah/Gaji	14	23,3	0	0,0	25	41,7	11	18,3	10	16,7	3,05
Insentif	22	36,7	2	3,3	20	33,3	10	16,7	6	10	2,60
Tunjangan	0	0,0	0	0,0	15	32,6	26	56,5	5	10,9	2,57
Fasilitas	0	0,0	1	2,2	12	26,1	27	58,7	6	13,0	3,47
Rata-rata Skor Variabel											2,92.

Sumber : Data Diolah, 2020

Hasil tabulasi jawaban responden pada variabel kompensasi kerja (X2) berada pada rentang jawaban 2,57 s.d. 3,47. Pada jawaban responden mengenai gaji/upah dan insentif masih terdapat jawaban yang sangat tidak setuju dan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian responden masih ada yang memandang bahwa upah/gaji dan insentif di Dinas Kesehatan Kabupaten Bulungan masih dipandang belum memadai. Jika dilihat dari angka rata-rata insentif dan tunjangan nilai 2,57 dan 2,60 yang berarti tidak baik. Sedangkan nilai rata-rata untuk gaji dan fasilitas kerja angkanya 3,05 dan 3,47 yang berarti cukup. Adapun secara keseluruhan nilai rata-rata variabel kompensasi kerja

adalah sebesar 2,92 yang berarti cukup. Hal ini menunjukkan bahwa pandangan responden terhadap kompensasi kerja hanya sebatas cukup.

**Tabel 4**  
**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (Y1)**

Indikator	Skor Jawaban Responden										Rata-rata
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	F	%	f	%	F	%	
Pekerjaan	1	1,7	2	3,3	34	56,7	22	36,7	1	1,7	3,33
Lingkungan	1	1,7	1	1,7	36	60,0	16	26,1	6	10	3,42
Rekan	1	1,7	1	1,7	36	60,0	16	26,1	6	10	3,42
Gaji	4	6,7	9	15,0	40	66,7	7	11,7	0	0,0	2,83
Atasan	1	1,7	2	3,3	34	56,7	22	36,7	1	1,7	3,33
Promosi	2	3,3	3	5,0	40	66,7	15	25,0	0	0,0	3,13
Rata-rata Skor Variabel											3,24

Sumber : Data Diolah, 2020

Hasil tabulasi jawaban responden pada variabel kepuasan kerja (Y1) seluruhnya berada pada rentang jawaban 2,83 s.d. 3,42. Hal ini berarti rata-rata jawaban responden berada pada kriteria cukup. Jawaban seperti ini menunjukkan bahwa responden pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bulungan memandang bahwa kepuasan kerja mereka hanya berada pada kriteria cukup (belum baik).

**Tabel 5**  
**Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y2)**

Indikator	Skor Jawaban Responden										Rata-rata
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	F	%	f	%	F	%	
Kualitas	14	23,3	0	0,0	25	41,7	11	18,3	10	16,7	3,63
Kuantitas	22	36,7	2	3,3	20	33,3	10	16,7	6	10	3,63
Wajtu	0	0,0	0	0,0	15	32,6	26	56,5	5	10,9	3,55
Rata-rata Skor Variabel											3,60

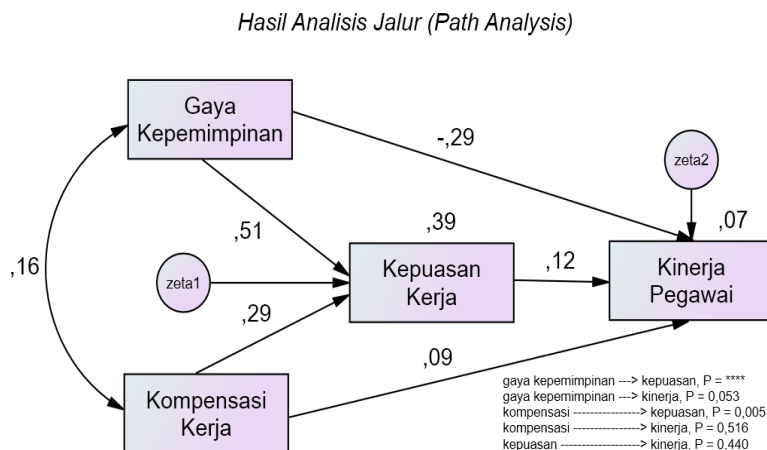
Sumber : Data Diolah, 2020 (Lampiran 4)

Hasil tabulasi jawaban responden pada variabel kinerja pegawai (Y2) berada pada rentang jawaban 3,55 s.d. 3,60. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden terkait dengan kinerja pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bulungan dipandang cukup. Jawaban ini menunjukkan bahwa pandangan responden terhadap kompensasi kerja hanya sebatas cukup (belum baik).

#### Hasil Uji Asumsi

Hasil uji asumsi yang terdiri dari uji normalitas, outlier dan linieritas telah dilakukan dan telah memenuhi asumsi yang dipersyaratkan.

## Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)



**Gambar 2. Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Sumber : Data Diolah 2020 (Lampiran 5)

**Tabel 6**  
**Hasil Analisis Jalur : Pengaruh Langsung**

No	Hubungan Antar Variabel	Koefisien	P-value	Keterangan
1.	Gaya Kepemimpinan (X1) $\rightarrow$ Kinerja Pegawai (Y2)	-0,29	0,053	Non Signifikan
2.	Gaya Kepemimpinan (X1) $\rightarrow$ Kepuasan Kerja (Y1)	0,51	***	Signifikan
3.	Kompensasi Kerja (X2) $\rightarrow$ Kepuasan Kerja (Y1)	0,29	0,005	Signifikan
4.	Kompensasi Kerja (X2) $\rightarrow$ Kinerja Pegawai	0,09	0,516	Non Signifikan
5.	Kepuasan Kerja (Y1) $\rightarrow$ Kinerja Pegawai (Y2)	0,12	0,440	Non Signifikan

Sumber : Data Penelitian Diolah, 2020

Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai secara negatif dan tidak signifikan dengan nilai koefisien sebesar  $-0,29$ . Hal ini terlihat dari nilai p-value sebesar  $0,053 > \alpha (0,05)$ . Karena koefisien bertanda negatif mengindikasikan hubungan keduanya tidak searah. Artinya bahwa gaya kepemimpinan yang ada belum mampu mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai secara positif.

Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar  $0,51$ . Hal ini terlihat dari nilai p-value sebesar  $*** < \alpha (0,05)$ . Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan keduanya searah. Artinya semakin tinggi nilai gaya kepemimpinan maka semakin tinggi pula kepuasan pegawai.

Kompensasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien sebesar  $0,29$ . Hal ini terlihat dari p-value sebesar  $0,005 < \alpha (0,05)$ . Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan keduanya searah. Artinya semakin tinggi nilai kompensasi kerja maka semakin tinggi pula kepuasan kerja.

Kompensasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar  $0,09$ . Hal ini terlihat dari p-value sebesar  $0,516 > \alpha (0,05)$ . Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan keduanya searah. Artinya semakin tinggi nilai kompensasi kerja maka kepuasan kerja juga akan mengalami peningkatan namun relatif rendah (kecil).

Kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,12. Hal ini terlihat dari p-value sebesar 0.440 > alfa (0.05). Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan keduanya searah. Artinya semakin tinggi nilai kepuasan kerja maka akan semakin meningkat kinerja pegawai namun relative rendah (kecil).

Hasil analisis jalur selain menghasilkan koefisien hubungan pengaruh antar variabel juga menghasilkan temuan koefisien diterminasi. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa, pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan kompensasi kerja mempengaruhi variasi data pada variabel kepuasan kerja adalah sebesar 39%, sisanya sebesar 61% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Selanjutnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan, kompensasi kerja dan kepuasan kerja terhadap variasi data pada variabel kinerja pegawai adalah sebesar 7%, sisanya sebesar 93% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

**Tabel 7**  
**Hasil Analisis Jalur : Pengaruh Tidak Langsung**

Pengaruh Tidak Langsung	Koefisien Pengaruh Langsung	Koefisien Pengaruh Langsung	Koefisien Pengaruh Tidak Langsung	Keterangan
X1 → Y1 → Y2	X1 → Y1 = 0.51	Y1 → Y2 = 0.12	0,061	Non Signifikan
X2 → Y1 → Y2	X2 → Y1 = 0.580	Y1 → Y2 = 0.290	0,17	Non Signifikan

Sumber : Data Diolah, 2020 (Lampiran 5)

Pengaruh tidak langsung antara gaya kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1), diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.061. Karena pengaruh langsung gaya kepemimpinan ke kepuasan kerja signifikan sedangkan kepuasan kerja ke kinerja pegawai tidak signifikan, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh tidak signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Dengan nilai gaya kepemimpinan yang tinggi akan meningkatkan nilai kinerja pegawai, namun relatif kecil.

Pengaruh tidak langsung antara kompensasi kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1), diperoleh koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0.12. Karena pengaruh langsung kompensasi kerja ke kepuasan kerja signifikan sedangkan kepuasan kerja ke kinerja pegawai tidak signifikan, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh tidak signifikan antara kompensasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Dengan nilai kompensasi kerja yang tinggi akan meningkatkan nilai kinerja pegawai, namun relatif kecil.

### **Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai**

Dari hasil analisis, koefisien hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja pegawai adalah sebesar -0,29 dengan signifikansi (P-value) sebesar 0,053. Karena nilai (P-value) > 0.05 mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena koefisien bertanda negatif mengindikasikan hubungan tidak searah. Artinya semakin tinggi nilai gaya kepemimpinan, tidak mengakibatkan semakin tinggi nilai kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 3,36 dimana nilai pada rentang ini berarti berada pada kategori cukup. Demikian halnya hasil statistik deskriptif pada variabel kinerja pegawai memiliki nilai rata-rata sebesar 3,6 yang berada pada kategori cukup. Maka jika nilai gaya kepemimpinan ditingkatkan tidak akan mempengaruhi peningkatan nilai kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa masih ada persoalan gaya kepemimpinan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bulungan karena belum mampu memberika pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.



Hasil penelitian menunjukkan bahwa di samping menunjukkan adanya pembuktian bahwa hipotesis yang diajukan tidak terbukti ditolak, hasil penelitian ini juga tidak mendukung hasil-hasil penelitian yang diajukan oleh para peneliti sebelumnya yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini yaitu, Kadek Ary Setiawan dan Ni Wayan Mujiati (2016) serta Mardianto (2017).

#### **Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kepuasan Kerja**

Dari hasil analisis, koefisien hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja adalah sebesar 0,51 dengan signifikansi (P-value) sebesar \*\*\*. Karena nilai (P-value) < 0.05 mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan searah. Artinya semakin tinggi nilai gaya kepemimpinan, akan mengakibatkan semakin tinggi pula nilai kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel gaya kepemimpinan adalah sebesar 3,36 dimana nilai pada rentang ini berarti berada pada kategori cukup. Demikian halnya hasil deskriptif deskriptif pada variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 3,24 yang berada pada kategori cukup. Maka jika nilai gaya kepemimpinan ditingkatkan akan mempengaruhi peningkatan nilai kepuasan kerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bulungan telah mampu memberikan pengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa di samping menunjukkan adanya pembuktian bahwa hipotesis yang diajukan terbukti atau diterima, hasil penelitian ini juga berhasil mendukung hasil-hasil penelitian yang diajukan oleh peneliti sebelumnya yang dijadikan sebagai rujukan dalam penelitian ini yaitu, Ni Wayan Mujiati (2016).

#### **Hubungan Antara Kompensasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja**

Dari hasil analisis, koefisien hubungan antara kompensasi kerja dengan kepuasan kerja adalah sebesar 0,29 dengan signifikansi (P-value) sebesar 0,005. Karena nilai (P-value) < 0.05 mengindikasikan bahwa kompensasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan searah. Artinya semakin tinggi nilai kompensasi kerja, maka akan mengakibatkan semakin tinggi pula nilai kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel kompensasi kerja adalah sebesar 2,92 dimana nilai pada rentang ini berarti berada pada kategori cukup. Demikian halnya hasil deskriptif deskriptif pada variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 3,24 yang berada pada kategori cukup. Maka jika nilai kompensasi kerja ditingkatkan akan mempengaruhi peningkatan nilai kepuasan kerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bulungan telah mampu memberikan pengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa di samping menunjukkan adanya pembuktian bahwa hipotesis yang diajukan terbukti atau diterima, hasil penelitian ini juga berhasil mendukung hasil penelitian yang diajukan oleh peneliti sebelumnya yang dijadikan sebagai rujukan dalam penelitian ini yaitu, Ni Wayan Mujiati (2016).

#### **Hubungan Antara Kompensasi Kerja Dengan Kinerja Pegawai**

Dari hasil analisis, koefisien hubungan antara kompensasi kerja dengan kinerja pegawai adalah sebesar 0,09 dengan signifikansi (P-value) sebesar 0,516. Karena nilai (P-value) > 0.05 mengindikasikan bahwa kompensasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan searah. Artinya semakin tinggi nilai kompensasi kerja, maka akan mengakibatkan semakin tinggi nilai kinerja pegawai namun relatif rendah (kecil) peningkatannya.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel kompensasi kerja adalah sebesar 2,92 dimana nilai pada rentang ini berarti berada pada kategori cukup. Demikian halnya hasil deskriptif deskriptif pada variabel kinerja pegawai memiliki nilai rata-rata sebesar 3,60 yang berada pada kategori cukup. Maka jika nilai kompensasi kerja ditingkatkan akan mempengaruhi peningkatan nilai kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bulungan telah mampu memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai sekalipun relatif kecil.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa di samping menunjukkan adanya pembuktian bahwa hipotesis yang diajukan tidak terbukti atau ditolak, hasil penelitian ini juga tidak mendukung hasil penelitian yang diajukan oleh peneliti sebelumnya yang dijadikan sebagai rujukan dalam penelitian ini yaitu, Ni Wayan Mujiati (2016) dan Melisa Kuswandi (2011).

### **Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Pegawai**

Dari hasil analisis, koefisien hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai adalah sebesar 0,12 dengan signifikansi (P-value) sebesar 0,440. Karena nilai (P-value) > 0,05 mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena koefisien bertanda positif mengindikasikan hubungan searah. Artinya semakin tinggi nilai kepuasan kerja, maka akan mengakibatkan semakin tinggi nilai kinerja pegawai namun relatif rendah (kecil) peningkatannya.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata variabel kepuasan kerja adalah sebesar 3,24 dimana nilai pada rentang ini berarti berada pada kategori cukup. Demikian halnya hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja pegawai memiliki nilai rata-rata sebesar 3,60 yang berada pada kategori cukup. Maka jika nilai kompensasi kerja ditingkatkan akan mempengaruhi peningkatan nilai kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bulungan telah mampu memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai sekalipun relatif kecil.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa di samping menunjukkan adanya pembuktian bahwa hipotesis yang diajukan tidak terbukti atau ditolak, hasil penelitian ini juga tidak mendukung hasil penelitian yang diajukan oleh peneliti sebelumnya yang dijadikan sebagai rujukan dalam penelitian ini yaitu, Ni Wayan Mujiati (2016) dan Melisa Kuswandi (2011).

## **V. KESIMPULAN**

Berdasarkan keseluruhan pembahasan sebelumnya, maka hasil dalam penelitian ini dapat disimpulkan seperti berikut :

1. Gaya kepemimpinan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bulungan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (belum mampu mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai).
2. Gaya kepemimpinan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bulungan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
3. Kompensasi kerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bulungan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
4. Kompensasi kerja pada Dinas Kesehatan Kabupaten Bulungan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
6. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

7. Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Anshori, M., & Iswati, S., (2010). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Surabaya : Pusat Penerbitan dan Percetakan UNAIR.
- Kartono, K. 2012. *Psikologi Sosial Untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*. Jakarta: Rajawali.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kelima. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mardianto. 2017. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma
- Melisa Kuswandi. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan BCA Cabang Pemuda Semarang*. Skripsi. Semarang: Universitas Katolik Soegijapranata.
- Setiawan, Kadek Ary. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung*. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol 5. No 12, 2016: 7956-7983
- Tontowi Jauhar Arif, 2017, *Penelitian Kuantitatif dan Analisa Data Dengan Menggunakan Structural Equation Modeling (SEM)*, Pustaka Radja, Surabaya.