

The Influence Of Work Commitment, Competency And Compensation On Employee Performance Through Job Satisfaction As An Intervening Variable In The Directorate General Of Horticulture

Pengaruh Komitmen Kerja, Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Direktorat Jenderal Hortikultura

Rika Fauziana Suci^{1*}, Suryono Efendi²

Faculty of Economic and Business, National University, Indonesia^{1,2}

rikafauzianasuci@gmail.com¹

*Corresponding Author

ABSTRACT

The success of a company is greatly influenced by the performance of its employees, therefore every company will definitely try to improve employee performance in order to achieve company goals optimally. All organizations are required to be able to compete to provide maximum service, including government organizations. Public service quality is a condition where the service meets or even exceeds what the public expects with the actual performance system of the service provider. The aim of this research is to see the relationship between the variables Work Commitment, Competence and Compensation on Employee Performance through Job Satisfaction as an intervening variable at the Directorate General of Horticulture. The sample in this study was 126 samples with a questionnaire, data analysis using SEM-pls. The results of this research are that of the 10 hypotheses proposed, 1 hypotheses were rejected. From a managerial perspective, the results of this research provide substantial implications. Cultivating and maintaining high work commitment among team members can be an effective strategy in improving the overall performance of the organization.

Keywords: Competency, Compensation, Employee Performance, Job Satisfaction, Work Commitment

ABSTRAK

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya, oleh sebab itu setiap perusahaan pasti akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan secara maksimal. Semua organisasi dituntut untuk dapat bersaing memberikan pelayanan yang maksimal, tidak terkecuali organisasi pemerintah. Kualitas pelayanan publik merupakan kondisi dimana pelayanan memenuhi atau bahkan melebihi dari apa yang menjadi harapan masyarakat dengan sistem kinerja aktual dari penyedia pelayanan. Tujuan dari penelitian ini untuk melihat hubungan antara variabel Komitmen Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening di Direktorat Jenderal Hortikultura. Sampel pada penelitian ini sebanyak 126 sampel dengan kuesioner, analisis data menggunakan SEM-pls. Hasil penelitian ini yaitu dari 10 hipotesis yang diajukan, terdapat 1 hipotesis yang ditolak. Dari sudut pandang manajerial, hasil penelitian ini memberikan implikasi yang substansial. Menumbuhkan dan memelihara komitmen kerja yang tinggi di antara anggota tim dapat menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

Kata Kunci: Komitmen Kerja, Kompetensi, Kompensasi, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

1. Pendahuluan

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari semua upaya, keterampilan atau kemampuan pegawai yang bekerja untuk sebuah organisasi. Beberapa organisasi menyebutnya sumber daya manusia sebagai tenaga kerja atau pegawai. Pegawai yang bekerja dalam sebuah organisasi adalah pekerja (Muliawaty, 2019).

Beberapa faktor dapat mempengaruhi kinerja seseorang baik berasal dari faktor internal maupun faktor eksternal. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh individu itu sendiri

sebagai sumber daya manusia, akan tetapi juga dipengaruhi oleh faktor situasional organisasi dikarenakan tiap individu dengan individu yang lain memiliki perbedaan masing-masing (E. Manik, 2017).

Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu hal yang penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan, sehingga berbagai kebijakan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah komitmen kerja karyawan, kompetensi yang dimiliki diri individu karyawan, dan kompensasi yang diberikan kepada organisasi.

Direktorat Jenderal Hortikultura Kementerian Pertanian merupakan instansi pemerintah sebagai penyelenggara urusan pemerintah di bidang Pertanian untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintah negara mencapai tujuan organisasi, Kementerian Pertanian Direktorat Jenderal Hortikultura memperhatikan kinerja pegawainya. Berdasarkan hasil survei beberapa masalah yang dialami pada Kementerian Pertanian Direktorat Jenderal Hortikultura karena karyawan yang tidak kompeten, serta rendahnya komitmen kerja pegawai seperti disiplin, tanggung jawab, dan produktifitas yang akan mempengaruhi kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Hortikultura Kementerian Pertanian.

Semua organisasi dituntut untuk dapat bersaing memberikan pelayanan yang maksimal, tidak terkecuali organisasi pemerintah. Kualitas pelayanan publik merupakan kondisi dimana pelayanan memenuhi atau bahkan melebihi dari apa yang menjadi harapan masyarakat dengan sistem kinerja aktual dari penyedia pelayanan. Sesuai dengan fungsi utamanya sebagai pelaksana utama pemerintahan, pegawai Negeri Sipil dituntut untuk memiliki komitmen tinggi dalam memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat. Komitmen merupakan bagian dari satu sarana didalam manajemen sumber daya manusia, hasil yang diperoleh perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang ditentukan oleh komitmen yang dimiliki oleh pegawai terhadap perusahaannya. Salah satu contoh komitmen yang dimiliki oleh seorang pegawai adalah siap bersedia untuk bekerja keras, ingin tetap tinggal di perusahaan, kedisiplinannya terhadap penyelesaian pekerjaan dan ketepatan waktu dalam bekerja. Seorang pegawai yang berkomitmen akan menunjukkan loyalitas yang lebih dan keinginan yang kuat untuk terus bekerja dengan organisasi (Meyer & Allen, 2013).

Komitmen kerja atau komitmen organisasi merupakan suatu kondisi yang di rasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Menurut Luthans bahwa komitmen organisasi adalah suatu keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dari organisasi tertentu. Keinginan menuju level keahlian tinggi atas nama organisasi. Suatu kepercayaan tertentu di dalam, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi tersebut (Luthans, 2012). Luthans pada buku yang lain menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2012: 249-250).

Isa & Mangifera (2017) menyatakan bahwa pengembangan teori dan penelitian tentang komitmen menjadi penting karena dua pertimbangan yaitu: pertama, kenyataan menunjukkan bahwa komitmen merupakan konstruk yang kompleks dan dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Para akademisi telah mendefinisikan dan mengoperasionalkan komitmen dengan cara yang berbeda-beda sehingga sangat sulit untuk menyimpulkan hasil dari beberapa penelitian yang telah dilakukan. Kedua, adanya perluasan lingkup (domain) komitmen yang tidak hanya mengacu pada komitmen organisasi tetapi juga komitmen terhadap jabatan atau pekerjaan, profesi, karir, perubahan dan sebagainya. Selain komitmen yang ada dalam faktor kinerja pegawai, faktor penting yang harus dibangun dalam meningkatkan kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh kompetensi karyawan dan kompensasi dari Perusahaan

Kompetensi merupakan kemampuan yang harus dimiliki seseorang agar dapat menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi. Kompetensi merupakan salah satu faktor yang berasal dari internal seseorang yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Seseorang dengan kompetensi yang tinggi cenderung dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik sehingga mendapatkan hasil yang optimal dalam bekerja. Kompetensi seseorang haruslah dikelola atau dimanfaatkan dengan baik oleh organisasi untuk memudahkan organisasi dalam mencapai target kinerja yang sudah ditentukan.

Kompensasi dari Perusahaan merupakan salah satu faktor penting yang berpengaruh di dalam pemilihan untuk bekerja di sebuah organisasi. Pemberian kompensasi yang tepat bagi keinginan karyawan maupun kemampuan perusahaan, akan menciptakan hubungan Kerjasama yang sehat untuk kemajuan kinerja karyawan (Wijaya et al., 2015). Mangkuprawira (2014:32) menyatakan jika kompensasi dikelola dengan baik, maka kompensasi dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran bisa jadi akan mengurangi kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang adil akan menyebabkan peningkatan kinerja karyawan yang artinya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan bentuk reaksi yang dirasakan pegawai apakah seorang pegawai merasa kebutuhannya tercukupi dan merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya (Yusniawan & Permana, 2018). Di sisi lain, dapat muncul ketidakpuasan akibat dari tidak terpenuhinya kebutuhan seorang pegawai. Kepuasan kerja menjadi salah satu indikator peningkatan 5 atau penurunan kinerja pegawai. Kepuasan kerja ditentukan oleh perbedaan antara segala hal yang diharapkan dengan segala hal yang diterimanya. Hubungan antara kepuasan dengan kinerja pegawai adalah berbanding lurus dimana semakin besar atau tinggi kepuasan pegawai melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat kinerjanya, demikian pula sebaliknya semakin kecil atau rendah kepuasan seseorang melakukan pekerjaan tersebut semakin kecil atau rendah pula kinerjanya. Hierarki kebutuhan yang penggolongannya berdasarkan pada kekuatan potensi dan desakan urgensi merupakan identifikasi kepuasan yang mencakup kebutuhan pegawai secara komprehensif.

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017: 9). Sedangkan menurut Kasmir (2016: 183) menyatakan kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negative terhadap pemenuhan tujuan organisasi. Kesimpulannya kinerja adalah suatu hasil kerja yang telah dikerjakan oleh karyawan dengan baik atau tidaknya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Ahmadun Syawal Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi Komitmen dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Aceh. Semakin baik kompetensi, komitmen dan kompensasi maka semakin baik pula kinerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Aceh. Selanjutnya pengaruhnya kepada kepuasan kerja Kompetensi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Aceh. Sedangkan komitmen tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Aceh. Kompetensi Komitmen dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Aceh (Syawal et al., 2018).

Hasil yang sama ditemukan pada penelitian Irma Kusuma Fitri dan Hermin Endratno (2021). Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang berada di

perusahaan, memiliki dampak yang positif untuk meningkatkan kinerja pada karyawan tersebut (Fitri & Endratno, 2021). Namun hasil yang berbeda di temukan pada peneliti Hesti Catur Istiani (2017). Penelitiannya menunjukkan bahwa kompensasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi (Istiani, 2017).

2. Tinjauan Pustaka

a. Komitmen Kerja

Konsep tentang komitmen organisasi disebut pula dengan komitmen kerja yang mendapat perhatian dari manajer maupun pelaku organisasi, berkembang dari studi awal mengenai loyalitas karyawan yang di harapkan ada pada setiap karyawan. Komitmen kerja atau komitmen organisasi merupakan suatu kondisi yang di rasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya.

Robbins & Coulter (2017) mengatakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat dimana karyawan diidentifikasi dengan sebuah organisasi tertentu, melihat tujuannya, dan berharap untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi. Sementara keterlibatan kerja adalah pengidentifikasian dengan pekerjaan karyawan, komitmen organisasi adalah pengidentifikasian organisasi yang memperkerjakan karyawan.

b. Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh ketrampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja dengan mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan (*Competency Based Training*), rekrutmen dan seleksi (*Competency Based Recruitment and Selection*) dan sistem remunerasi (*Competency Based Payment*). Lebih jauh lagi sekarang malah sudah mulai dikenalkan konsep *Competency Based Human Resources Management* (Ruky, 2012).

Seseorang yang memiliki kompetensi tentunya akan memudahkan dirinya dalam mencari sebuah pekerjaan dan akan mudah juga dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan yang diambil di sebuah organisasi. Kemampuan seseorang tentunya diperlukan dalam dunia pekerjaan, jika kompetensi yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan organisasi tentunya akan mudah untuk naik jabatan.

c. Kompensasi

Menurut Rivai (2014) Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Hariandja (2015) mengemukakan bahwa kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji upah, bonus, insentif, dan tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain.

Tujuan utama dari seseorang untuk bekerja adalah karena ingin memperoleh sejumlah penghasilan atau yang dikenal dengan nama kompensasi, disamping tujuan lainnya. Bagi perusahaan, menyediakan kompensasi yang layak merupakan suatu keharusan. Besarnya balas jasa telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya.

d. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perilaku emosional seseorang yang membahagiakan dan mencintai pekerjaannya. Seseorang akan membawa serta perangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lampau yang bersatu terbentuk harapan kerja ketika bergabung dalam suatu organisasi sebagai seorang pekerja (Bahari et al., 2019). Sedangkan menurut (Robbins & Judge, 2013: 49) Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya.

Kepuasan kerja sangat berperan dalam menciptakan kedisiplinan, komitmen dan kinerja karyawan yang akan datang mempengaruhi kualitas pelayanan dalam usaha menggapai tujuan perusahaan (Mathis & Jackson, 2013). Kepuasan kerja dapat ditinjau dari dua sisi, dari sisi karyawan, kepuasan kerja akan menimbulkan rasa bahagia dan nyaman dalam bekerja, sedangkan dari sisi perusahaan, kepuasan kerja akan memajukan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan dalam memberikan pelayanan prima (Priansa, 2014) (Suwatno & Priansa, 2011).

e. Kinerja

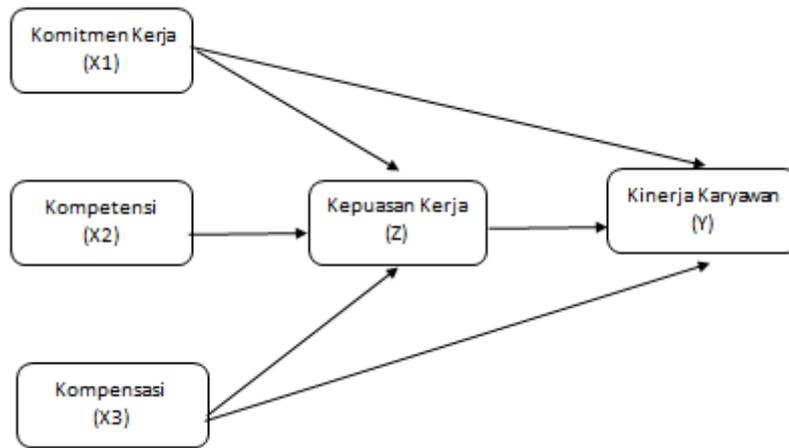
Kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh pegawai pada periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerja sesuai dengan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Kusumawati, 2014). Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam rencana suatu organisasi (Mahsun, 2013).

Kekuatan setiap organisasi adalah terletak pada orang-orangnya, sehingga prestasi suatu organisasi tidak terlepas dari prestasi setiap individu yang terlibat di dalamnya. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Tinggi rendahnya kinerja karyawan merupakan ukuran terhadap efisiensi dan efektivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Metode Penelitian

A. Kerangka Pikir Penelitian

Pada kerangka pemikiran ini penulis akan menjelaskan mengenai keterkaitan antar variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini model hubungan variabel dependen yaitu Komitmen Kerja (X1), Kompetensi (X2), Kompensasi (X3), lalu selanjutnya Kepuasan Kerja (Z) sebagai variable intervening dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variable dependen. Kerangka pemikiran merupakan ketentuan yang akan diterima jika akan memecahkan suatu permasalahan perlu ada lingkup penelitian. Ini ditunjukkan agar dalam penelitian ada batas yang jelas mengenai penyelesaiannya. Untuk memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian, maka terlebih dahulu dibuat kerangka pikir penelitian seperti pada gambar dibawah ini:

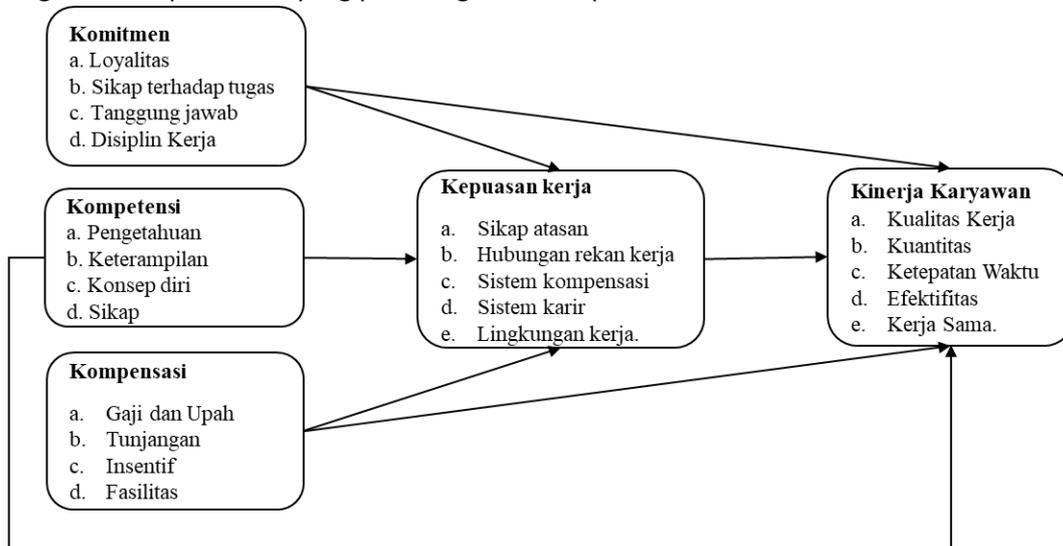


Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

B. Kerangka Model Penelitian

Berdasarkan teori yang dikembangkan oleh peneliti maka indikator kusioner disusun berdasarkan model penelitian. Menurut Notoatmodjo (2012) kerangka konsep merupakan formulasi atau simplikasi dari kerangka teori atau teori yang mendukung penelitian tersebut. Dengan kata lain kerangka model membahas keterhubungn antar variable yang dianggap integrasikan dalam dinamina situasi yang diteliti.

Kerangka model penelitian yang peneliti gunakan seperti tabel berikut :



Gambar 2. Kerangka Model Penelitian

c. Hipotesis

Hipotesis dapat juga dikatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum sebagai jawaban yang empirik. Penelitian yang merumuskan hipotesis adalah penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif (Sugiyono, 2018). Berdasarkan pada kerangka pikir dan kerangka model penelitian diatas, maka Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1 : Komitmen kerja secara langsung berpengaruh positif positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Direktorat Jenderal Hortikultura
2. H2 : Kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Direktorat Jenderal Hortikultura

3. H3 : Kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Direktorat Jenderal Hortikultura.
4. H4 : Komitmen kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Direktorat Jenderal Hortikultura
5. H5 : Kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Direktorat Jenderal Hortikultura
6. H6 : Kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Direktorat Jenderal Hortikultura
7. H7 : Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Direktorat Jenderal Hortikultura
8. H8 : Komitmen kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Direktorat Jenderal Hortikultura
9. H9 : Kompetensi secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Direktorat Jenderal Hortikultura
10. H10 : Kompensasi secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja di Direktorat Jenderal Hortikultura

d. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek atau fenomena, kelompok orang, peristiwa atau hal yang menarik yang diteliti untuk mengetahui sifat populasi yang bersangkutan (Sekaran & Bougie, 2017). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya Sugiyono (2017) Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Direktorat Jenderal Hortikultura yang berjumlah 335.

Tabel 1. Populasi pegawai Direktorat Jenderal Hortikultura

DIREKTORAT JENDERAL HORTIKULTURA		JML
1	SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL HORTIKULTURA	99
2	DIREKTORAT PERBENIHAN HORTIKULTURA	45
3	DIREKTORAT BUAH DAN FLORIKULTURA	43
4	DIREKTORAT SAYURAN DAN TANAMAN OBAT	54
5	DIREKTORAT PERLINDUNGAN HORTIKULTURA	42
6	DIREKTORAT PENGOLAHAN DAN PEMASARAN HASIL HORTIKULTURA	52
TOTAL		335

2. Sampel

Sugiyono (2018) sampel yaitu bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik dalam pengambilan sampel penelitian ini menggunakan *probability proporsional random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Hair et al. (2014) mengemukakan sebaiknya ukuran sampel harus 100 atau lebih besar. Dalam penentuan sampel digunakan rumus Taro Yamane (Sugiyono, 2012: 37).

$$n = \frac{N}{Nd^2 + 1}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah Populasi

d = Presisi yang ditetapkan

Untuk menghitung dengan rumus *Taro Yamane* hal yang pertama adalah penentuan berapa batas toleransi kesalahan, batas kesalahan toleransi dicerminkan dalam bentuk persentase. Semakin kecil batas toleransi kesalahan semakin akurat sampel menggambarkan populasi. Dalam penelitian ini menggunakan batas toleransi 7% atau 0,07 yang berarti memiliki tingkat akurasi 93%.

$$n = \frac{335}{335 \cdot 0,05^2 + 1}$$

$$n = 126$$

Dari hasil perhitungan diatas maka jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 126 responden.

d. Teknik Analisis Data

Setelah mendapatkan serta data yang diperoleh telah terkumpul melalui kuesioner yang telah diberikan kepada responden, teknik analisis data merupakan langkah selanjutnya dalam memproses data yang telah dikumpul melalui proses penghitungan. Dimulai dengan uji validitas, uji realibilitas, statistik deskriptif dan statistik inferensial. Melalui statistik inferensial dapat diketahui apakah sumber data yang diperoleh melalui sampel dapat tergeneralisasi dengan populasi yang ada. Penelitian pada tahap pengujian statistic inferensial ini menggunakan data dari 100 sampel dan menggunakan data dari instrumen penelitian yang sudah diuji validitas dan reliabilitasnya. Pada statistik inferensial ini akan terdapat kesimpulan yang akan menjadi hasil dari penelitian sehingga tidak hanya fokus pada bagaimana hubungan antar variabel, data analisis menggunakan SEM-PLS dengan outer dan inner model.

4. Hasil dan Pembahasan

1. Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel digunakan untuk mendeskripsikan besarnya rata – rata (mean), nilai tertinggi, nilai terendah, dan standar deviasi dari variabel yang digunakan. Dari statistik yang didapat dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa dari 44 butir instrumen yang disampaikan kepada 126 responden diperoleh sebagai berikut:

a. Variabel Komitmen Kerja

Tabel 2. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Komitmen Kerja

Indikator	N	Mean	Min	Max	Standard Deviation
X1.1	126	4.040	2.000	5.000	0.801
X1.2	126	4.063	2.000	5.000	0.843
X1.3	126	4.095	1.000	5.000	0.858
X1.4	126	4.024	1.000	5.000	0.821
X1.5	126	3.960	1.000	5.000	0.877
X1.6	126	4.048	1.000	5.000	0.862
X1.7	126	4.000	1.000	5.000	0.864
X1.8	126	3.976	1.000	5.000	0.913

Sumber: Data primer diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 4.5 dari jawaban seluruh responden dapat diketahui bahwa indikator komitmen kerja “X1.3” dengan item pernyataan “Saya melaksanakan pekerjaan dengan senang hati dan inisiatif” merupakan indikator yang memiliki nilai rata-rata atau mean tertinggi yaitu sebesar 4,095 di antara indikator lainnya. Sedangkan indikator “X1.5” dengan item pernyataan “Saya bertanggung jawab terhadap beban kerja yang diberikan perusahaan” merupakan indikator yang memiliki nilai rata-rata atau mean terendah yaitu sebesar 3,976.

b. Variabel Kompetensi

Tabel 3. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kompetensi

Indikator	N	Mean	Min	Max	Standard Deviation
X2.1	126	3.992	2.000	5.000	0.859
X2.2	126	4.063	2.000	5.000	0.794
X2.3	126	3.810	1.000	5.000	0.932
X2.4	126	4.103	2.000	5.000	0.844
X2.5	126	4.056	2.000	5.000	0.810
X2.6	126	4.000	1.000	5.000	0.891
X2.7	126	4.087	2.000	5.000	0.756
X2.8	126	4.056	1.000	5.000	0.867

Sumber: Data primer diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 3 dari jawaban seluruh responden dapat diketahui bahwa indikator komitmen kerja "X2.7" dengan item pernyataan "Saya selalu bersikap tanggap dan rajin dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan" merupakan indikator yang memiliki nilai rata-rata atau mean tertinggi yaitu sebesar 4,087 di antara indikator lainnya. Sedangkan indikator "X2.3" dengan item pernyataan "Saya selalu berusaha memberikan segala kemampuan dan keahlian saya" merupakan indikator yang memiliki nilai rata-rata atau mean terendah yaitu sebesar 3,810.

c. Variabel Kompensasi

Tabel 4. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kompensasi

Indikator	N	Mean	Min	Max	Standard Deviation
X3.1	126	4.071	1.000	5.000	0.865
X3.2	126	4.040	2.000	5.000	0.830
X3.3	126	4.032	1.000	5.000	0.899
X3.4	126	4.087	1.000	5.000	0.900
X3.5	126	3.857	1.000	5.000	0.923
X3.6	126	3.937	2.000	5.000	0.852
X3.7	126	4.024	2.000	5.000	0.859
X3.8	126	4.048	2.000	5.000	0.805

Berdasarkan Tabel 4 dari jawaban seluruh responden dapat diketahui bahwa indikator komitmen kerja "X3.4" dengan item pernyataan "Adanya asuransi kesehatan bagi pegawai dapat membantu saya untuk kesejahteraan keluarga" merupakan indikator yang memiliki nilai rata-rata atau mean tertinggi yaitu sebesar 4.087 di antara indikator lainnya. Sedangkan indikator "X3.5" dengan item pernyataan "Insentif yang diberikan perusahaan tempat saya bekerja selama ini dapat meningkatkan semangat kerja dalam bekerja" merupakan indikator yang memiliki nilai rata-rata atau mean terendah yaitu sebesar 3.857.

d. Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 5. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	N	Mean	Min	Max	Standard Deviation
Y.1	126	4.032	2.000	5.000	0.826
Y.2	126	3.984	1.000	5.000	0.854

Y.3	126	4.119	2.000	5.000	0.793
Y.4	126	4.000	2.000	5.000	0.807
Y.5	126	4.032	2.000	5.000	0.835
Y.6	126	4.071	2.000	5.000	0.768
Y.7	126	3.976	1.000	5.000	0.868
Y.8	126	4.016	2.000	5.000	0.836
Y.9	126	4.032	2.000	5.000	0.835
Y.10	126	4.032	2.000	5.000	0.816

Sumber: Data primer diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 5 dari jawaban seluruh responden dapat diketahui bahwa indikator komitmen kerja “Y.3” dengan item pernyataan “Saya merasakan adanya kerja sama dan komunikasi yang baik dengan rekan kerja” merupakan indikator yang memiliki nilai rata-rata atau mean tertinggi yaitu sebesar 4.119 di antara indikator lainnya. Sedangkan indikator “Y.7” dengan item pernyataan “Saya senang dengan tingkat kemajuan karir pegawai” merupakan indikator yang memiliki nilai rata-rata atau mean terendah yaitu sebesar 3.976.

e. Variabel Kinerja Pegawai

Tabel 6. Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai

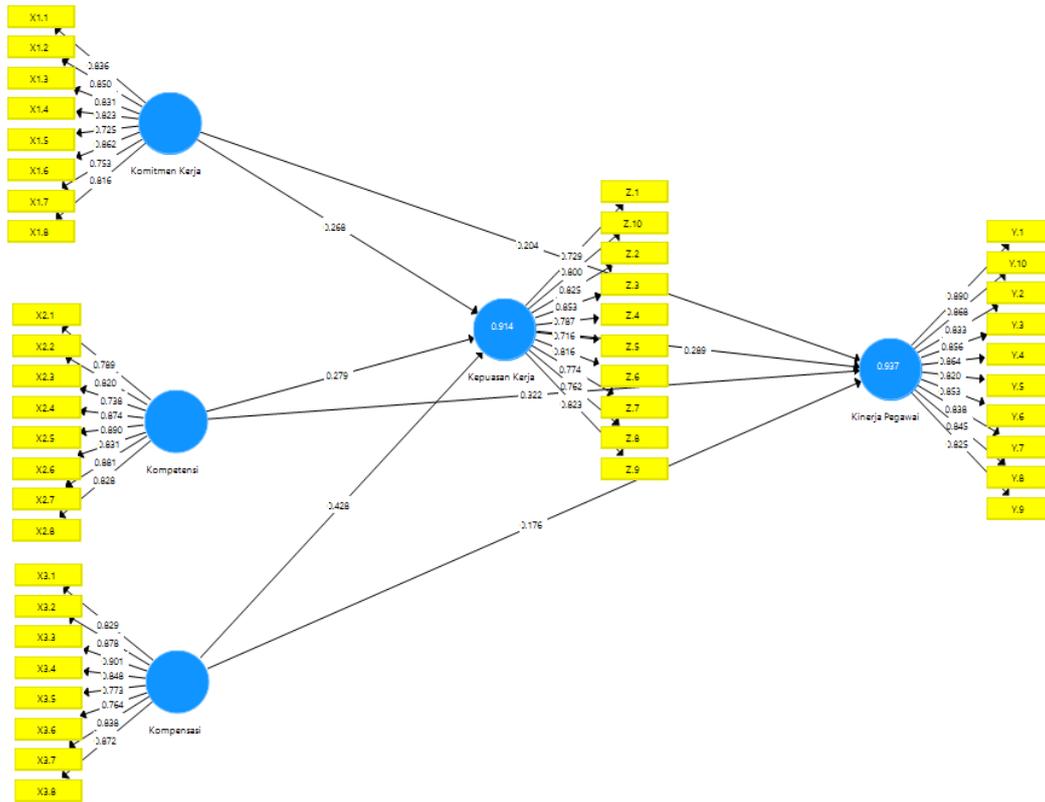
Indikator	N	Mean	Min	Max	Standard Deviation
Z.1	126	3.698	1.000	5.000	1.056
Z.2	126	4.127	1.000	5.000	0.836
Z.3	126	4.016	2.000	5.000	0.826
Z.4	126	4.063	2.000	5.000	0.843
Z.5	126	3.952	1.000	5.000	0.862
Z.6	126	4.000	2.000	5.000	0.787
Z.7	126	4.032	1.000	5.000	0.826
Z.8	126	4.032	2.000	5.000	0.826
Z.9	126	4.087	2.000	5.000	0.756
Z.10	126	4.056	1.000	5.000	0.857

Sumber: Data primer diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 6 dari jawaban seluruh responden dapat diketahui bahwa indikator komitmen kerja “Z.2” dengan item pernyataan “Saya selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerja saya” merupakan indikator yang memiliki nilai rata-rata atau mean tertinggi yaitu sebesar 4.127 di antara indikator lainnya. Sedangkan indikator “Z.1” dengan item pernyataan “Saya dalam melakukan pekerjaan sudah memenuhi standar kualitas yang sudah ditetapkan” merupakan indikator yang memiliki nilai rata-rata atau mean terendah yaitu sebesar 3.698.

B. Hasil Penelitian

1. Outer Model



Gambar 3. Hasil Output Outer Model

a. Construct Validity dan Discriminant Validity

Bagian Outer Model membahas hasil hubungan antara variabel dan indikatornya. Untuk mengevaluasi kualitas hubungan ini, pengukuran didasarkan validitas dan reliabilitas. Convergent Validity dapat dilihat dari nilai outer loading yang harus lebih dari 0,7 (Ghozali & Latan, 2016). Berdasarkan bagan Outer model diatas menunjukkan keseluruhan variabel memenuhi convergent validity sehingga semua indikator tersebut digunakan dalam uji selanjutnya.

Tabel 7. Hasil Uji AVE

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,932	0,935	0,943	0,623
Kinerja Pegawai	0,957	0,957	0,963	0,721
Komitmen Kerja	0,926	0,929	0,940	0,661
Kompensasi	0,939	0,942	0,950	0,704
Kompetensi	0,936	0,940	0,948	0,694

Sumber: Data Primer yang diolah *Smart PLS*, 2023

Berdasarkan tabel 7, menunjukkan bahwa nilai AVE keseluruhan variabel lebih dari 0,5 sehingga discriminant validitinya terpenuhi.

b. Uji Kolinearitas Model

Nilai yang digunakan untuk menganalisis adalah *Variance Inflation Factor (VIF)*. Ketentuannya adalah jika Nilai VIF > 5,00 maka terdapat masalah kolinearitas namun jika Nilai VIF < 5,00 tidak terdapat masalah kolinearitas.

Tabel 8. Hasil Uji VIF

	VIF		VIF
X1.1	2,602	X1.6	2,960
X1.2	2,688	X1.7	1,992
X1.3	2,595	X1.8	2,392
X1.4	2,492	X2.1	2,257
X1.5	1,904	X2.2	2,464
X2.3	1,905	Y.4	3,379
X2.4	3,272	Y.5	2,607
X2.5	3,813	Y.6	3,144
X2.6	2,565	Y.7	2,873
X2.7	3,624	Y.8	2,990
X2.8	2,690	Y.9	2,744
X3.1	2,753	Y.10	3,590
X3.2	3,514	Z.1	2,049
X3.3	3,991	Z.2	2,678
X3.4	2,766	Z.3	2,991
X3.5	2,094	Z.4	2,442
X3.6	2,091	Z.5	1,787
X3.7	2,702	Z.6	2,497
X3.8	3,398	Z.7	2,169
Y.1	4,090	Z.8	2,046
Y.2	3,076	Z.9	2,892
Y.3	3,246	Z.10	2,443

Sumber: Data Primer yang diolah Smart PLS, 2023

Berdasarkan tabel 8 hasil uji dapat dilihat bahwa nilai VIF semua indikator variabel kurang dari 5,00 sehingga tidak terjadi kolinearitas antar masing-masing indikator.

c. Analisis Regresi

Analisis ini ditunjukkan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, yaitu apakah tiap-tiap variabel independent berhubungan positif atau negatif dan memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan.

Tabel 9. Hasil Uji Regresi

Variabel	Original Sampel
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,289
Komitmen Kerja (X1)-> Kepuasan Kerja (Z)	0,268
Komitmen Kerja (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,204
Kompensasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,428
Kompensasi (X3) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,176
Kompetensi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,279

Kompetensi (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,322
Komitmen Kerja (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,078
Kompensasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,124
Kompetensi (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0,081

Sumber: Data primer diolah (2023)

Berdasarkan hasil uji regresi linier pada Tabel 9 di atas, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

Model 1 :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \text{ (1)}$$

Kinerja Pegawai = 0,204 X1 + 0,322 X2 + 0,176 X3

Rumus diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Nilai koefisien X1 (b1) sebesar 0,204 dengan nilai positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan komitmen kerja sebesar 1 kali maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,204.
- b) Nilai koefisien X2 (b2) sebesar 0,322 dengan nilai positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan kompetensi sebesar 1 kali maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,322.
- c) Nilai koefisien X3 (b3) sebesar 0,176 dengan nilai positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan kompensasi sebesar 1 kali maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,176.

Model 2 :

$$Z = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 \text{ (2)}$$

Kepuasan Kerja = 0,268 X1 + 0,279 X2 + 0,428 X3

Rumus diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Nilai koefisien X1 (b1) sebesar 0,268 dengan nilai positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan komitmen kerja sebesar 1 kali maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,268.
- b) Nilai koefisien X2 (b2) sebesar 0,279 dengan nilai positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan kompetensi sebesar 1 kali maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,279.
- c) Nilai koefisien X3 (b3) sebesar 0,428 dengan nilai positif. Hal ini berarti bahwa setiap kompensasi sebesar 1 kali maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,428.

Model 3 :

$$Y = b_1Z$$

Kinerja Pegawai = 0,289 Z

Rumus diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Nilai koefisien Z (b1) sebesar 0,289 dengan nilai positif. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan kepuasan kerja sebesar 1 kali maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,289.

b) *Reliabilitas*

Ghozali dan Latan (2020) merekomendasikan dalam tahap pengujian reliabilitas lebih baik menggunakan hasil *composite reability* dibandingkan hasil dari *cronbach's alpha*, dikarenakan hasil *cronbach's alpha* umumnya lebih kecil dibandingkan dari hasil *composite reability*. Indikator dikatakan reliabel jika nilai *composite raliabiliti* >0,6.

Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
--	------------------	-------	-----------------------

Kepuasan Kerja	0,932	0,935	0,943
Kinerja Pegawai	0,957	0,957	0,963
Komitmen Kerja	0,926	0,929	0,940
Kompensasi	0,939	0,942	0,950
Kompetensi	0,936	0,940	0,948

Sumber: Data Primer yang diolah *Smart PLS*, 2023

Berdasarkan hasil composite reliability menunjukkan keseluruhan variabel melebihi 0,6 sehingga indikator reliabel atau konsisten untuk mengukur variabel yang sedang diteliti.

2. Model Struktural (Inner Model)

a. R-Square

R Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (Eksogen)

Kriterianya adalah jika nilai $R^2 = > 0,75$ maka variabel memiliki nilai substansial (besar atau kuat), Jika nilai $R^2 = 0,50$ maka variabel memiliki nilai moderate (sedang), dan Jika nilai $R^2 = 0,25$ maka variabel memiliki nilai lemah (kecil).

Tabel 11. Hasil Uji R-Square

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja	0,914	0,911
Kinerja Pegawai	0,937	0,935

Sumber : Data Primer yang diolah *Smart PLS*, 2023

R-Square Model Jalur 1 = 0,911 Artinya kemampuan variabel Komitmen Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi dalam menjelaskan Kepuasan Kerja adalah sebesar 91,1% (Kuat).

R-Square Model Jalur II = 0,935 Artinya kemampuan variabel Komitmen Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi melalui Kepuasan Kerja dalam menjelaskan Kinerja Pegawai sebesar 93,5% (Kuat)

b. F-Square

F2 effect size (F-Square) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel independent terhadap variabel dependent. Ketentuannya adalah jika nilai $F^2 = 0,02$ maka variabel memiliki ukuran efek atau dampak yang lemah, jika nilai $F^2 = 0,15$ maka variabel memiliki ukuran efek atau dampak yang sedang, dan jika nilai $F^2 = 0,35$ maka variabel memiliki ukuran efek atau dampak yang besar/baik.

Tabel 12. Hasil Uji F-Square

	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
Kepuasan Kerja		0,115
Kinerja Pegawai		
Komitmen Kerja	0,076	0,056
Kompensasi	0,179	0,035
Kompetensi	0,087	0,146

Sumber: Data Primer yang diolah *Smart PLS*, 2023

Berdasarkan tabel diatas, maka disimpulkan nilai F-Square untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

- Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kepuasan Kerja = 0,179 sehingga variabel memiliki ukuran efek atau dampak yang sedang.
- Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja = 0,087 sehingga variabel memiliki ukuran efek atau dampak yang lemah.

- c. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja = 0,179 sehingga variabel memiliki ukuran efek atau dampak yang sedang.
- d. Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai = 0,056 sehingga variabel memiliki ukuran efek atau dampak yang lemah.
- e. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai = 0,146 sehingga variabel memiliki ukuran efek atau dampak yang sedang.
- f. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai = 0,035 sehingga variabel memiliki ukuran efek atau dampak yang lemah.
- g. Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Kinerja Pegawai = 0,115 sehingga variabel memiliki ukuran efek atau dampak yang sedang.

3. Pengujian Hipotesis

a. Path Coefficient (Dirrect Effect)

Path coefficient adalah istilah dalam analisis jalur (*path analysis*) yang merujuk pada nilai koefisien yang mengukur hubungan langsung antara dua variabel dalam sebuah model. *Path coefficient* direpresentasikan dengan simbol beta (β) dan menunjukkan seberapa besar perubahan satu variabel akan mempengaruhi perubahan variabel lainnya dalam model.

Direct effect (efek langsung) adalah dampak langsung dari suatu variabel independen terhadap variabel dependen melalui jalur yang tidak melibatkan variabel mediator (pengantar). Dalam konteks analisis jalur, *direct effect* diukur melalui *path coefficient* dari variabel independen ke variabel dependen tanpa memperhitungkan pengaruh variabel mediator.

Jika nilai koefisien jalur (*path coefisient*) bernilai positif maka pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent adalah searah. Sehingga, jika nilai variabel independent meningkat maka nilai variabel dependentnya juga akan meningkat.

Jika nilai koefisien jalur (*path coefisient*) bernilai negatif maka pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent adalah berlawanan arah. Sehingga, jika nilai variabel independent meningkat maka nilai variabel dependentnya juga akan menurun.

Nilai Probabilitas atau signifikansi (P-Value) dari *direct effect* memiliki ketentuan jika nilai *P-Values* <0,05, maka variabel independent terhadap variabel dependent memiliki pengaruh signifikan, namun jika nilai *P-Values* >0,05, maka variabel independent terhadap variabel dependent memiliki pengaruh tidak signifikan.

Tabel 13. Hasil Uji Path Coefficient (Dirrect Effect)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,289	0,280	0,079	3,655	0,000
Komitmen Kerja -> Kepuasan Kerja	0,268	0,260	0,096	2,800	0,005
Komitmen Kerja -> Kinerja Pegawai	0,204	0,207	0,082	2,488	0,013
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0,428	0,433	0,102	4,176	0,000
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	0,176	0,177	0,100	1,757	0,080
Kompetensi -> Kepuasan Kerja	0,279	0,282	0,098	2,847	0,005
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0,322	0,328	0,082	3,951	0,000

Sumber : Data Primer yang diolah *Smart PLS*, 2023

Berdasarkan hasil uji maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai = 0,204 (positif), P Value 0,013 < 0,05 sehingga variabel Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki pengaruh yang signifikan.
- 2) Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai = 0,322 (positif), P Value 0,000 < 0,05 sehingga variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai memiliki pengaruh yang signifikan.
- 3) Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai = 0,175 (positif), P Value 0,080 > 0,05 sehingga variabel Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki pengaruh yang tidak signifikan.
- 4) Komitmen Kerja terhadap Kepuasan Kerja = 0,268 (positif), P Value 0,005 < 0,05 sehingga variabel Komitmen Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan.
- 5) Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja = 0,279 (positif), P Value 0,003 < 0,05 sehingga variabel Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan.
- 6) Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja = 0,428 (positif), P Value 0,000 < 0,05 sehingga variabel Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai memiliki pengaruh yang signifikan.
- 7) Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai = 0,289 (positif), P Value 0,000 < 0,05 sehingga variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki pengaruh yang signifikan.

b. Indirect Effect

Analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel independent terhadap variabel dependent yang dimediasi oleh suatu variabel mediator. Jika nilai P-values <0,05, maka signifikan (pengaruhnya adalah tidak langsung), artinya variabel intervening “berperan” dalam mediasi hubungan suatu variabel independent terhadap variabel dependent. Jika nilai P-values >0,05, maka tidak signifikan (pengaruhnya adalah langsung), artinya variabel intervening “tidak berperan” dalam mediasi hubungan suatu variabel independent terhadap variabel dependent.

Tabel 14. Hasil Uji *Indirrect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komitmen Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,078	0,073	0,035	2,205	0,028
Kompensasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,124	0,122	0,048	2,588	0,010
Kompetensi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,081	0,077	0,033	2,432	0,015

Sumber : Data Primer yang diolah *Smart PLS*, 2023

Berdasarkan hasil uji indirect effect didapatkan hasil sebagai berikut:

- 1) Pengaruh tidak langsung Komitmen Kerja melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah 0,078 (positif), dengan nilai P Values 0,028 (signifikan). Artinya variabel Kepuasan Kerja berperan dalam memediasi pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai.
- 2) Pengaruh tidak langsung Kompetensi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah 0,081 (positif), dengan nilai P Values 0,015 (signifikan). Artinya variabel Kepuasan Kerja berperan dalam memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.
- 3) Pengaruh tidak langsung Kompensasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah 0,124 (positif), dengan nilai P Values 0,010 (signifikan). Artinya variabel Kepuasan Kerja Pegawai berperan dalam memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai.

4. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan uji hipotesis langsung dan tidak langsung, maka berikut ditampilkan hasil uji hipotesis penelitian dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 15. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesis	Original Sample	Hasil Analisis	Kesimpulan
H1	Komitmen kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	0,204 (positif)	P Value 0,013 < 0,05	Diterima
H2	Kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	0,322 (positif)	P Value 0,000 < 0,05	Diterima
H3	Kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	0,176 (positif)	P Value 0,080 > 0,05	Ditolak
H4	Komitmen kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	0,268 (positif)	P Value 0,005 < 0,05	Diterima
H5	Kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	0,279 (positif)	P Value 0,003 < 0,05	Diterima
H6	Kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	0,428 (positif)	P Value 0,000 < 0,05	Diterima
H7	Kepuasan kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	0,289 (positif)	P Value 0,000 < 0,05	Diterima
H8	Komitmen kerja secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	0,078 (positif)	P Value 0,028 < 0,05	Diterima
H9	Kompetensi secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	0,081 (positif)	P Value 0,015 < 0,05	Diterima
H10	Kompensasi secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	0,124 (positif)	P Value 0,010 < 0,05	Diterima

kerja

C. Pembahasan

1. Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Komitmen Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai adalah penemuan yang penting dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia di berbagai organisasi. Dalam studi ini, nilai koefisien sebesar 0,204 (positif) menunjukkan adanya hubungan positif antara tingkat komitmen kerja individu terhadap kinerja mereka di tempat kerja. Selain itu, nilai signifikansi pada P Value sebesar $0,013 < 0,05$ menegaskan bahwa hubungan ini tidak mungkin muncul secara kebetulan, melainkan mengindikasikan adanya korelasi yang dapat diandalkan antara variabel Komitmen Kerja dan Kinerja Pegawai.

Teori Komitmen Organisasi (Meyer & Allen, 2013) membedakan tiga dimensi komitmen, yakni afektif, kontinuatif, dan normatif. Dimensi afektif terkait dengan keterikatan emosional individu terhadap organisasi, kontinuatif berkaitan dengan persepsi individu tentang biaya yang akan mereka tanggung jika meninggalkan organisasi, sementara dimensi normatif melibatkan keterikatan moral terhadap organisasi. Penelitian ini memperkuat teori tersebut dengan menunjukkan bahwa tingkat komitmen kerja individu terhadap organisasi secara keseluruhan berdampak pada tingkat kinerja mereka di tempat kerja.

Studi sebelumnya telah menyoroti bahwa individu yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi memiliki tingkat kehadiran yang lebih baik, motivasi yang lebih besar, dan tingkat turnover yang lebih rendah (Meyer & Allen, 2013). Penelitian oleh Utari & Anna Marina (2018) menyimpulkan bahwa Korelasi komitmen kerja dan motivasi kerja dengan kinerja 41,6% (rendah), koefisien determinasi 17,3% dan customized R square 15,6% artinya komitmen kerja dan motivasi kerja hanya mampu menjelaskan kinerja pegawai Sekretariat DPRD provinsi 'X' 15,6% sedangkan sisanya 84,4% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Penelitian oleh Barlian et al. (2022) Terdapat pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai dengan tingkat pengaruh sebesar 54,2 persen. Temuan terkait pengaruh signifikan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai ini mengonfirmasi bahwa komitmen individu terhadap pekerjaan mereka memainkan peran krusial dalam membentuk kinerja mereka di lingkungan kerja.

2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai memberikan pemahaman yang penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia di lingkungan kerja. Dalam penelitian ini, nilai koefisien sebesar 0,322 (positif) mengindikasikan adanya hubungan positif yang kuat antara tingkat kompetensi individu dengan kinerja mereka di tempat kerja. Selain itu, nilai signifikansi pada P Value sebesar $0,000 < 0,05$ menggambarkan bahwa hubungan ini bukan terjadi secara kebetulan, melainkan menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara variabel Kompetensi dan Kinerja Pegawai.

Teori tentang Kompetensi dan Kinerja Pegawai telah menjadi fokus perhatian dalam penelitian manajemen sumber daya manusia. Konsep ini menekankan pentingnya keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan mereka dengan efektif (Prasyanto, 2017). Temuan ini mendukung teori tersebut, menegaskan bahwa tingkat kompetensi individu memiliki dampak yang kuat terhadap kinerja mereka di lingkungan kerja.

Studi sebelumnya juga telah menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi individu secara positif berhubungan dengan peningkatan kinerja di berbagai bidang pekerjaan. Hasil

penelitian Rahmadianti & Jusriadi (2018) menyatakan kompetensi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian oleh Rahayuningsih (2017) juga menyimpulkan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Aquafarm Nusantara Semarang. Hasil penelitian ini menguatkan bukti-bukti sebelumnya bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi pegawai dapat menghasilkan dampak yang signifikan dalam meningkatkan kinerja mereka

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai memberikan wawasan yang penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia di lingkungan kerja. Dalam penelitian ini, nilai koefisien sebesar 0,175 (positif) menandakan adanya hubungan positif antara kompensasi yang diterima oleh pegawai dengan kinerja mereka di tempat kerja. Namun, nilai signifikansi pada P Value sebesar $0,080 > 0,05$ menunjukkan bahwa hubungan ini mungkin terjadi secara kebetulan dan tidak cukup kuat secara statistik untuk dianggap signifikan.

Teori Kompensasi dalam hubungannya dengan kinerja pegawai telah menjadi fokus penelitian yang luas dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Teori ini menekankan bahwa kompensasi yang memadai dapat menjadi faktor motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja mereka (Armstrong, 2017). Namun, hasil penelitian sering kali bervariasi tergantung pada konteks dan faktor-faktor spesifik di dalam organisasi.

Penelitian oleh Rahayuningsih (2017) menyimpulkan hasil yang berbeda dengan penelitian ini yaitu Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Aquafarm Nusantara Semarang. Studi-studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai dapat bergantung pada banyak faktor seperti persepsi tentang keadilan kompensasi, struktur penggajian, dan aspek-aspek lainnya yang melibatkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik (Newman et al., 2017). Dalam kasus ini, meskipun terdapat indikasi positif dari nilai koefisien, nilai signifikansi yang lebih tinggi dari 0,05 menandakan bahwa secara statistik, pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai belum dapat dibuktikan secara kuat.

4. Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara Komitmen Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai memberikan wawasan yang penting dalam pemahaman dinamika sumber daya manusia di lingkungan kerja. Nilai koefisien sebesar 0,268 (positif) mengindikasikan adanya hubungan positif yang kuat antara tingkat komitmen kerja individu dengan tingkat kepuasan kerja mereka di tempat kerja. Selain itu, nilai signifikansi pada P Value sebesar $0,005 < 0,05$ menunjukkan bahwa hubungan ini tidak terjadi secara kebetulan, melainkan menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara variabel Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja Pegawai.

Teori Komitmen Kerja mengemukakan bahwa tingkat komitmen individu terhadap pekerjaan mereka sangat memengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka (Meyer & Allen, 2013). Dimensi komitmen seperti afektif, kontinuatif, dan normatif memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana individu merespons dan terlibat secara emosional, psikologis, dan moral terhadap pekerjaan mereka.

Studi-studi sebelumnya telah menegaskan bahwa individu yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Meyer & Allen, 2013). Penelitian oleh Syawal et al. (2018) juga menyatakan bahwa komitmen tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Aceh. Hasil penelitian ini secara konsisten mengonfirmasi temuan-temuan

tersebut, menunjukkan bahwa komitmen kerja individu memainkan peran kunci dalam membentuk tingkat kepuasan kerja mereka di tempat kerja.

5. Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil penelitian menyatakan adanya pengaruh signifikan antara Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai memberikan pemahaman yang penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia di lingkungan kerja. Nilai koefisien sebesar 0,279 (positif) mengindikasikan adanya hubungan positif yang kuat antara tingkat kompetensi individu dengan tingkat kepuasan kerja mereka di tempat kerja. Selain itu, nilai signifikansi pada P Value sebesar $0,003 < 0,005$ menunjukkan bahwa hubungan ini tidak mungkin terjadi secara kebetulan, melainkan menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara variabel Kompetensi dan Kepuasan Kerja Pegawai.

Teori Kompetensi menyoroti pentingnya keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan mereka dengan efektif (Boyatzis dalam Priansa, 2014). Konsep ini memperkuat pandangan bahwa tingkat kompetensi individu memainkan peran krusial dalam membentuk tingkat kepuasan kerja mereka di lingkungan kerja.

Studi sebelumnya juga menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi individu secara positif berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja di berbagai bidang pekerjaan (Boyatzis dalam Priansa, 2014). Penelitian oleh Syawal et al. (2018) juga menyatakan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Aceh. M. Ikhsan, Andi Reni, Wardhani Hakim (2019) juga menyimpulkan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sugiono et al. (2021) juga menyimpulkan Kompetensi terbukti berpengaruh positif dan nyata terhadap kepuasan karyawan PT. Wibee Indoedu Nusantara. Hasil penelitian ini secara konsisten mengonfirmasi bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi pegawai dapat menghasilkan dampak yang signifikan dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai.

6. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai memberikan pemahaman penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia di lingkungan kerja. Nilai koefisien sebesar 0,428 (positif) mengindikasikan adanya hubungan positif yang kuat antara tingkat kompensasi yang diterima oleh pegawai dengan tingkat kepuasan kerja mereka di tempat kerja. Selain itu, nilai signifikansi pada P Value sebesar $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa hubungan ini tidak terjadi secara kebetulan, melainkan menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara variabel Kompensasi dan Kepuasan Kerja Pegawai.

Teori Kompensasi dalam hubungannya dengan kepuasan kerja telah menjadi fokus perhatian dalam penelitian manajemen sumber daya manusia. Teori ini menekankan bahwa kompensasi yang adil dan memadai dapat menjadi faktor motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka (Armstrong, 2017). Temuan ini memberikan bukti kuat yang mendukung teori tersebut, menunjukkan bahwa tingkat kompensasi yang diterima oleh pegawai memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja mereka di lingkungan kerja.

Studi-studi sebelumnya juga telah mengonfirmasi bahwa hubungan antara kompensasi dan kepuasan kerja merupakan fenomena yang konsisten dalam berbagai konteks pekerjaan (Armstrong, 2017).

Hasil penelitian ini secara konsisten menguatkan temuan tersebut, menegaskan bahwa kompensasi yang memadai dan adil memiliki peran yang penting dalam mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Penelitian oleh Syawal et al. (2018) juga menyatakan bahwa

Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Aceh. Ikhsan et al. (2019) juga menyimpulkan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sugiono et al. (2021) juga menyimpulkan Kompensasi terbukti berpengaruh positif dan nyata terhadap kepuasan karyawan PT. Wibee Indoedu Nusantara.

7. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel Kepuasan Kerja Pegawai dengan Kinerja Pegawai, dengan nilai koefisien sebesar 0,289 ($p\text{-value} = 0,000 < 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja individu di dalam suatu organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja mereka. Hasil ini sejalan dengan teori-teori dan penelitian terdahulu yang menyoroti bahwa kepuasan kerja memiliki peran yang penting dalam membentuk dan meningkatkan kinerja individu di lingkungan kerja.

Teori Kepuasan Kerja (Job Satisfaction) telah lama menekankan bahwa kepuasan kerja individu berkaitan dengan tingkat kepuasan terhadap aspek-aspek pekerjaan, termasuk lingkungan kerja, gaji, promosi, hubungan dengan rekan kerja, dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi pengalaman kerja individu (Locke, 1986). Temuan penelitian yang menunjukkan hubungan positif antara Kepuasan Kerja Pegawai dan Kinerja Pegawai secara langsung mendukung pandangan teori ini, menegaskan bahwa individu yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam tugas-tugas kerja mereka (Locke, 1986).

Selain itu, Teori Motivasi-Higiene (Herzberg et al., 1959) juga relevan dalam konteks ini. Teori ini membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi dua kategori, yaitu faktor higiene (lingkungan kerja, gaji, kebijakan organisasi) dan faktor motivasi (pengakuan, tanggung jawab, kesempatan untuk tumbuh). Menurut teori ini, faktor-faktor motivasi memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kepuasan kerja dan kinerja individu. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja Pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai mengkonfirmasi teori ini, menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memotivasi individu dalam pekerjaan mereka berdampak positif pada kinerja mereka (Herzberg et al., 1959).

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan variabel lain seperti produktivitas, loyalitas, dan retensi pegawai (Hulin & Judge, 2011; Spector, 1997). Penelitian oleh Spector (1997) menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan produktivitas kerja, sedangkan Hulin & Judge (2011) menyoroti bahwa kepuasan kerja mempengaruhi tingkat loyalitas dan retensi pegawai. Hasil penelitian Ramadhan (2011) diperoleh kesimpulan bahwa kepuasan kerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Ciamis berada pada kategori baik dan gambaran kinerja pegawainya juga berada pada kategori baik. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah 40,20% sedangkan sisanya sebesar 58,80% dipengaruhi oleh faktor lain. Penelitian oleh Rahmadiani & Jusriadi (2018) menyimpulkan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Salsabiela (2020) juga menyatakan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Ikhsan et al. (2019) menyatakan bahwa Kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

8. Pengaruh Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian yang menyatakan adanya pengaruh tidak langsung antara Komitmen Kerja melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai memberikan wawasan yang penting dalam memahami dinamika hubungan antara faktor-faktor psikologis dan kinerja pegawai di

lingkungan kerja. Nilai koefisien sebesar 0,078 (positif) mengindikasikan bahwa terdapat hubungan positif antara tingkat komitmen kerja individu dengan kinerja mereka, yang dimediasi oleh tingkat kepuasan kerja. Selain itu, nilai signifikansi pada P Value sebesar 0,028 (signifikan) menegaskan bahwa hubungan tidak langsung ini bukan terjadi secara kebetulan, melainkan menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara variabel Komitmen Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai.

Teori Komitmen Kerja mengemukakan bahwa tingkat komitmen individu terhadap pekerjaan mereka mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja mereka. Teori mediasi menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja memainkan peran sebagai penghubung antara variabel independen (komitmen kerja) dan variabel dependen (kinerja pegawai).

Studi-studi sebelumnya juga telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara komitmen kerja dan kinerja pegawai. Penelitian oleh Febriyanto et al. (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai ASN di Kantor Kecamatan Mangaran. Hasil penelitian ini secara konsisten mendukung temuan-temuan tersebut, menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai perantara yang memfasilitasi pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai.

9. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung antara Kompetensi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai memberikan wawasan yang penting dalam memahami bagaimana faktor-faktor psikologis dan lingkungan kerja memengaruhi kinerja individu di tempat kerja. Nilai koefisien sebesar 0,081 (positif) mengindikasikan adanya hubungan positif antara tingkat kompetensi individu dengan kinerja mereka, yang dimediasi oleh tingkat kepuasan kerja. Selain itu, nilai signifikansi pada P Value sebesar 0,015 (signifikan) menegaskan bahwa hubungan tidak langsung ini bukan terjadi secara kebetulan, melainkan menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara variabel Kompetensi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai.

Teori Kompetensi menekankan pentingnya keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan dengan efektif. Konsep ini juga menyoroti bahwa tingkat kepuasan kerja individu merupakan hasil dari kompetensi yang dimiliki, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja mereka.

Studi-studi terdahulu telah mendukung gagasan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kompetensi individu dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan-temuan tersebut, menegaskan bahwa kepuasan kerja memainkan peran penting dalam memfasilitasi hubungan antara kompetensi individu dengan kinerja pegawai. Penelitian oleh Ismail (2021) juga menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi antara kompetensi terhadap peningkatan kinerja.

10. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menyatakan adanya pengaruh tidak langsung antara Kompensasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai memberikan pemahaman yang penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia di lingkungan kerja. Nilai koefisien sebesar 0,124 (positif) mengindikasikan adanya hubungan positif antara tingkat kompensasi yang diterima oleh pegawai dengan kinerja mereka, yang dimediasi oleh tingkat kepuasan kerja. Selain itu, nilai signifikansi pada P Value sebesar 0,010 (signifikan) menunjukkan bahwa hubungan ini tidak terjadi secara kebetulan, melainkan menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara variabel Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai.

Teori Kompensasi telah menjadi fokus utama dalam penelitian manajemen sumber daya manusia, yang menyoroti bahwa kompensasi yang adil dan memadai dapat menjadi faktor motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka (Armstrong, 2017). Teori mediasi juga menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja memainkan peran sebagai penghubung antara variabel independen (kompensasi) dan variabel dependen (kinerja pegawai).

Studi-studi terdahulu juga telah mendukung bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai di berbagai konteks pekerjaan (Armstrong, 2017). Penelitian oleh Ismail (2021) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi antara kompensasi terhadap peningkatan kinerja. Temuan ini mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja memainkan peran krusial sebagai mediator yang memfasilitasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai.

5. Penutup kesimpulan

1. Komitmen kerja pada Direktorat Jenderal Hortikultura memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Ketika seorang pegawai memiliki komitmen kerja yang tinggi (Loyalitas, sikap, tanggung jawab, dan disiplin kerja) maka hal itu dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. Kompetensi juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini berarti semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai Direktorat Jenderal Hortikultura maka semakin meningkat pula kinerja dari pegawai tersebut.
3. Kompensasi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Hortikultura. Hal ini artinya Kompensasi tidak selalu memengaruhi kinerja pegawai.
4. Komitmen Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, artinya komitmen kerja yang mendukung dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai.
5. Kompetensi juga berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan kerja para pegawai Direktorat Jenderal Hortikultura di lingkungan kerja. Tingkat kompetensi individu dalam pekerjaan dapat memainkan peran krusial dalam membentuk tingkat kepuasan kerja.
6. Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Semakin baik kompensasi yang diberikan kepada pegawai maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai Direktorat Jenderal Hortikultura.
7. Kepuasan Kerja Pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, artinya bahwa individu yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.
8. Kepuasan Kerja Pegawai berperan sebagai perantara atau dapat memediasi hubungan antara Komitmen Kerja dan Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pengaruh komitmen kerja terhadap kinerja pegawai dikarenakan adanya kepuasan kerja dari pegawai Direktorat Jenderal Hortikultura
9. Melalui kepuasan kerja pegawai juga dapat memediasi hubungan antara Kompetensi dan Kinerja Pegawai. Hal ini berarti hubungan antara kompetensi individu terhadap kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Hortikultura dijelaskan sebagian melalui kepuasan kerja.
10. Kepuasan Kerja Pegawai memediasi hubungan antara kompensasi dan Kinerja Pegawai yang didalamnya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan, hal menunjukkan bahwa kompensasi yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai juga memiliki implikasi pada tingkat kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Hortikultura

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang mengindikasikan hubungan antara variabel Komitmen Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan

Kerja sebagai variabel intervening di Direktorat Jenderal Hortikultura, maka saran peneliti sebagai berikut :

1. Sesuai dengan kesimpulan pada komitmen kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai maka disarankan kepada manajemen Direktorat Jenderal Hortikultura untuk mengarahkan dan mengajak pegawai untuk meningkatkan komitmen kerja untuk membangun rasa loyalitas, sikap terhadap tugas, tanggung jawab dan disiplin kerja bagi setiap pegawai.
2. Dalam kesimpulan kompetensi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai maka dengan ini disarankan kepada manajemen Direktorat Jenderal Hortikultura agar tetap melakukan kegiatan yang dapat meningkatkan kompetensi pegawai seperti pelatihan, dan lain sebagainya.
3. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, mungkin dari manajemen direktorat jenderal hortikultura perlu mengevaluasi faktor-faktor lain yang menunjang kinerja pegawai.
4. Direktorat jenderal hortikultura penting meningkatkan Komitmen Kerja para pegawai, karena meningkatkan komitmen kerja individu merupakan suatu strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai.
5. Direktorat jenderal hortikultura perlu meningkatkan Kompetensi pegawai, karena tingkat kompetensi individu dapat memainkan peran krusial dalam membentuk tingkat kepuasan kerja mereka di lingkungan kerja.
6. Kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai memberikan dasar yang kuat bagi manajemen direktorat jenderal hortikultura untuk memprioritaskan strategi yang mendorong keadilan dan keseimbangan dalam sistem kompensasi sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja.
7. Direktorat jenderal hortikultura perlu memperhatikan kepuasan kerja pegawai karena kepuasan kerja memiliki peran yang penting dalam membentuk dan meningkatkan kinerja.
8. Direktorat jenderal hortikultura perlu memperhatikan rasa nyaman pegawai sehingga pegawai memiliki sikap loyal terhadap organisasi, dengan itu komitmen kerjanya akan meningkat sehingga pegawai puas dan kinerjanya akan lebih baik..
9. Direktorat jenderal hortikultura perlu memperhatikan pengetahuan dan keterampilan para pegawai karena hal ini menyangkut kompetensi yang dimiliki pegawai. Dengan tingginya kompetensi yang dimiliki maka seorang pegawai akan merasa puas sehingga menghasilkan kinerja yang memuaskan.
10. Direktorat jenderal hortikultura perlu memperhatikan sistem kompensasi sehingga pegawai mendapatkan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara Kompensasi dan Kinerja Pegawai

Daftar Pustaka

- Armstrong, M. (2017). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Bahari, I. A., Umar, A., & Kadir, I. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Insentif terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bulukumba. *YUME: Journal of Management*, 2(3), 1–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.37531/yum.v2i3.496>
- Febriyanto, A., Arief, M. Y., & Soeliha, S. (2023). Pengaruh Komitmen Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai ASN pada Kantor Kecamatan Mangaran dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 2(10), 2291–2307. <https://doi.org/10.36841/jme.v2i10.3653>
- Fitri, I. K., & Endratno, H. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening: Studi pada Karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(2), 276–293. <https://doi.org/https://doi.org/10.24127/jm.v15i2.663>

- Ghozali, I., & Latan. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program IBM SPSS 20* (8 ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2011). Job Attitudes. In *Handbook of Psychology* (hal. 255–276). Wiley. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1211>
- Ikhsan, M., Reni, A., & Hakim, W. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Agen melalui Kepuasan Kerja pada Prudential Life Assurance di Makasar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2(1), 60–71. <https://media.neliti.com/media/publications/271694-effects-of-work-motivation-competence-an-1ee60582.pdf>
- Isa, M., & Mangifera, L. (2017). Analisis Stakeholder dalam Pengurangan Risiko Banjir di Kabupaten Klaten. *Urecol The 6th University Research Colloquium 2017 Universitas Muhammadiyah Magelang*, 6, 237–244. <https://journal.unimma.ac.id/index.php/urecol/article/view/1069/752>
- Ismail, R. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Kepuasan Kerja di Politeknik Angkatan Darat Malang. *Sketsa Bisnis*, 8(1), 1–18. <https://doi.org/10.35891/jsb.v8i1.2623>
- Istiani, H. C. (2017). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi* [Universitas PGRI Yogyakarta]. <https://repository.upy.ac.id/1298/>
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Rajawali Pers.
- Locke, E. A. (1986). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Consulting Psychologists Press.
- Luthans, F. (2012). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Luthans, Fred. (2012). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Mahsun, M. (2013). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* (1 ed.). BPFY Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Evaluasi Kinerja SDM* (8 ed.). PT Refika Aditama.
- Mangkuprawira, S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia.
- Manik, E. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Desain Kerja dan Kualitas Supervisi terhadap Kinerja Pegawai. *Majalah Bisnis dan IPTEK*, 10(2), 150–159. <https://jurnal.stiepas.ac.id/index.php/bistek/article/view/91>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2013). *Human Resources Management, Thomson Learning*. Salemba Empat.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2013). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.
- Muliawaty, L. (2019). Peluang dan Tantangan Sumber Daya Manusia di Era Disrupsi. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 10(1), 1–11. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v10i1.1416>
- Newman, J. M., Milkovich, G. T., & Gerhart, B. A. (2017). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Alfabeta Press.
- Rahayuningsih, S. (2017). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Aquafarm Nusantara Semarang). *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu Unisbank Ke-3*, 702–711.
- Rahmadianti, & Jusriadi, E. (2018). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT.Zuzu Alpha Papa di Kota Makassar. *Competitiveness*, 7(2), 110–120. <https://doi.org/https://doi.org/10.26618/competitiveness.v7i2.4436.g3753>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2017). *Managemen*. Pearson.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (10 ed.). Prentice Hall.
- Ruky, M. S. (2012). *Menilai Penyertaan dalam Perusahaan*. Indeks.
- Salsabiela, A. (2020). *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan PT.IKAD Kantor Cabang Jakarta)* [UIN Syarif Hidayatullah Jakarta]. https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/55290/1/ALSA_SALSABIELA-FEB.pdf
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. <https://doi.org/10.4135/9781452231549>
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta. /jme.v2i10.3653
- Syawal, A., Azis, N., & Faisal, F. (2018). Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, 2(3), 281–290. <http://e-repository.unsyiah.ac.id/JMM/article/view/22019>
- Wijaya, T., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2015). Pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sinar Jaya Abadi Bersama. *Agora: Online Graduate Humanities Journal*, 3(2), 37–45. <https://media.neliti.com/media/publications/36406-ID-pengaruh-motivasi-dan-kompensasi-terhadap-kinerja-karyawan-pada-pt-sinar-jaya-ab.pdf>
- Yusniawan, R., & Permana, I. (2018). Pengaruh Remunerasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Cirebon. *REFORMASI: Jurnal Ilmiah Administrasi*, 3(1), 38–58. <https://doi.org/10.33603/reformasi.v3i1.1791>