

Peran mediasi *job satisfaction* pada pengaruh tunjangan dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Anita Fitriyawati
Universitas Jember
anita25online@gmail.com

Abstract: *This study aims to analyze the effect of benefits and leadership on job satisfaction and employee performance and the role of job satisfaction mediation in the two relationships. This study used quantitative methods to test the models and hypotheses stated in the test. The sample used was the State Civil Apparatus (ASN) in Situbondo Regency, with a total sample of 175 respondents. The findings of this study state that benefits and leadership have a positive and significant effect on job satisfaction and employee performance. Then, in this study, job satisfaction could mediate the influence of benefits and leadership on employee performance. In addition, we also examined the discussion in depth in this study.*

Keywords: *State Civil Apparatus (ASN), job satisfaction, benefits, leadership, and employee performance.*

Abstrak: Pada penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tunjangan dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, dan menganalisis peran mediasi kepuasan kerja pada kedua hubungan tersebut. Pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menguji model dan hipotesis yang dinyatakan pada pengujian tersebut. Sampel yang digunakan yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Situbondo dengan jumlah sampel sebanyak 175 responden. Temuan penelitian ini menyatakan bahwa tunjangan dan kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kemudian, peran mediasi ditemukan pada penelitian ini bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh tunjangan dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Pembahasan dikaji secara mendalam pada penelitian ini.

Kata Kunci: *Aparatur Sipil Negara (ASN), kepuasan kerja, tunjangan, kepemimpinan, kinerja pegawai.*

Pendahuluan

Setiap organisasi baik organisasi swasta maupun publik memerlukan sosok pemimpin yang dapat menjadi contoh dan cerminan yang baik bagi bawahannya. Unsur utama dalam memimpin adalah membimbing atau menuntun atau memberi suri tauladan. Tipe kepemimpinan yang cocok dengan argumentasi ini adalah kepemimpinan transformasional. Dalam gaya kepemimpinan transformatif seorang pemimpin memiliki

kemampuan meyakinkan bawahannya bahwa dia adalah *figure* yang patut dicontoh dalam banyak hal terutama dalam hal attitude. Dengan kata lain pemimpin tersebut berkarisma sehingga bawahannya tunduk dan patuh dengan kesadaran sendiri tanpa unsur paksaan yang dominan.

Dikabupaten Situbondo gejala kepemimpinan transformatif terlihat ketika kepemimpinan Bapak Bupati Dadang Wigiarto yang menjabat dua periode berturut turut pada tahun 2011-2016 dan 2016-2021. Sikap dan perilaku yang mencerminkan pemimpin transformatif sangat melekat pada beliau. Hal ini terlihat dari cara bertutur yang santun dan menghargai lawan bicaranya. Penampilannya yang bersahaja mencerminkan kesederhanaan dalam hidup. Perilaku lain yaitu menegur jajarannya dengan bahasa yang sangat santun. Mengingatkan dengan baik tanpa membuat orang yang diingatkan merasa dijatuhkan. Perilaku semacam ini membuat kepemimpinannya semakin dihormati dan disegani oleh bawahannya.

Pendekatan secara persuasif dilakukan dengan mengundang seluruh kepala OPD untuk menghadiri acara makanbersama secara informal diluar jam kerja agar terjalin kedekatan yang lebih dari hanya formalitas kerja antara pimpinan dan bawahan. Hal ini beberapa kali dilakukan diawal masa kepemimpinannya untuk membangun kedekatan emosional dengan masing masing kepala OPD sehingga komunikasi bisa lancar dan transfer visi misi bisa berjalan dengan baik. Berdasarkan beberapa penelitian diungkapkan bahwa gaya transformasional mampu memberikan perubahan pada perilaku positif dan kinerja pegawai secara signifikan (Karmanto, 2021; Mulyono, 2021; Sari & Panglipursari, 2022).

Pemberian tunjangan dilakukan Bupati dengan mengeluarkan Perbup no 7 tahun 2016 tentang tunjangan penambahan penghasilan. Tujuan dikeluarkannya Perbup adalah untuk meningkatkan kinerja Aparatur sipil negara yang ada diseluruh wilayah kabupaten Situbondo. Pembiayaannya diambilkan dari APBD (anggaran pendapatan daerah). Dengan meningkatnya kinerja ASN maka diharapkan proses pembangunan daerah bisa optimal dan tujuan pembangunan daerah bisa tercapai. Asumsi ini memang bukan tanpa dasar. Dalam beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa peningkatan kinerja terjadi akibat pemberian tunjangan diluar gaji. Hal ini sejalan dengan beberapa hasil studi sebelumnya yang dilakukan oleh (Batubara et al., 2015; Harahap & Hasibuan, 2021; Karmanto, 2021; Muzakki et al., 2020; Pratama et al., 2015; R. Rahmawati, 2019; Tjahjono & Riniarti, 2015) mereka mempresentasikan bahwa tunjangan memiliki peranan penting dalam penciptaan kinerja karyawan.

Menurut Priansa (2018) beberapa tujuan khusus pemberian kompensasi adalah untuk memperoleh pegawai yang berkualitas, mempertahankan pegawai yang ada, menjamin keadilan, penghargaan terhadap perilaku yang dilakukan, mengendalikan biaya, mengikuti aturan hukum, memfasilitasi pengertian, meningkatkan efisiensi administrasi. Tujuan khusus pemberian tunjangan sendiri berbeda-beda pada setiap instansi, namun secara garis besar intinya adalah sama yaitu bermuara pada peningkatan kinerja sumber daya manusia. Dengan kinerja yang baik maka tujuan ataupun target dari sebuah organisasi akan mudah tercapai.

Kinerja ASN di Kabupaten Situbondo pada era kepemimpinan Bupati Dadang relatif menunjukkan keberhasilan yang berarti. Hal ini terbukti dibawah kepemimpinan beliau pada semua bidang kedinasan secara bergantian mendapat penghargaan, dimana seluruh jajaran, dinas hingga tingkat kecamatan bergerak bersama sehingga kinerja pemerintahan mendapatkan penghargaan SPIP (sistem pengendalian internal pemerintah) dari BPKP jatim dengan predikat A. Selain itu, tahun 2018 juga mendapat penghargaan

peringkat 1 daerah tertinggal paling inovatif dan penghargaan Pembangunan Daerah terbaik ke II se Jatim tahun 2020.

Kepemimpinan memang terbukti banyak berpengaruh terhadap kinerja ASN. Hal ini didasarkan pada beberapa penelitian seperti yang dilakukan oleh (Arianty, 2018; Dirgantara & GW, 2022; Muizu et al., 2019; Muzakki & Pratiwi, 2019; Syamsibar, 2022; Tirtayasa, 2019; Wahyudi et al., 2022) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam organisasi. Derajat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja rata-rata adalah 50%-60% baik kepemimpinan pada sektor swasta maupun sektor publik. Ini membuktikan bahwa variabel kepemimpinan dalam sektor apapun memang memiliki kendali yang besar terhadap kinerja anggota organisasinya.

Berbeda sedikit dengan kepemimpinan yang pada beberapa penelitian pengaruhnya masih positif dan signifikan terhadap kinerja, tunjangan penambahan penghasilan (kompensasi) pengaruhnya sangat beragam terhadap kinerja. Pada beberapa penelitian seperti penelitian (Aristy et al., 2019; Pioh & Tawas, 2016; Surono & Rozak, 2017) mengungkapkan bahwa tunjangan (kompensasi) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Pada penelitian lain (Batubara et al., 2015; Harahap & Hasibuan, 2021; Karmanto, 2021; Muzakki et al., 2020; Pratama et al., 2015; R. Rahmawati, 2019; Tjahjono & Riniarti, 2015) mereka membuktikan bahwa tunjangan (kompensasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Selain itu, pada penelitian ini juga menguji kepuasan kerja, dimana dalam beberapa penelitian seperti; Alwan & Djastuti (2018); Garaika (2020); dan Riansari et al., (2012) mengungkapkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Senada dengan itu, Moorhead dan Griffin melaporkan bahwa seorang karyawan yang merasa puas cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi positif, dan betah bersama organisasi. Sebaliknya, karyawan yang tidak merasa puas mungkin lebih sering absen, dapat mengalami stress yang mengganggu rekan kerja, dan mungkin secara terus menerus mencari pekerjaan lain dan pada akhirnya berpengaruh buruk pada kinerja (Alwan & Djastuti, 2018). Dengan demikian, pimpinan organisasi perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja bawahannya. Menurut Alwan & Djastuti (2018), kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak seorang karyawan dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Dampak perasaan senang ini adalah karyawan akan jarang absen, memberikan kontribusi yang positif dan betah bersama organisasi.

Kajian literatur

Kinerja pegawai

Kinerja pegawai menurut Yuliawan (2011) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan (Busro, 2018b) mengartikan kinerja sebagai hasil dari kemampuan dan keterampilan pekerja yang menyangkut kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi, mulai dari kemampuan kognisi, afeksi dan psikomotor karyawan atau bisa dikatakan *performance*. Untuk melihat atau mengukur kinerja tersebut bagus atau tidak, menurut (Purwanto, 2011) mengatakan bahwa elemen pokok pengukuran kinerja antara lain seperti; Menetapkan

tujuan, sasaran dan strategi organisasi, merumuskan indikator dan ukuran kinerja, mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi, dan evaluasi kinerja (*feedback*) penilaian kemajuan organisasi meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Tunjangan

Pembayaran yang dilakukan perusahaan maupun organisasi memiliki berbagai macam nama, seperti gaji, keseluruhan gaji atau biasa yang disebut dengan "*take home pay*", upah, kompensasi, remunerasi. Turunan dari keseluruhan pembayaran tersebut ada tunjangan, insentif, bonus, *reward* dan lain sebagainya. Tunjangan sendiri merupakan bagian dari pemberian pembayaran yang berbentuk finansial maupun non finansial. Tunjangan diberikan dengan tujuan mensupport kebutuhan lain diluar kebutuhan pokok yang sifatnya mendukung kinerja. Contohnya; tunjangan pulsa, tunjangan kesehatan, tunjangan perumahan dan lain sebagainya.

Istilah "tunjangan" kelihatannya memang hanya populer di Indonesia, dan mungkin di beberapa negara berkembang, tetapi tidak di negara-negara yang ekonominya sudah sangat maju. Sebagai akibatnya, tidak mudah mencari dasar-dasar teoritis untuk pembahasan dan penyajian tulisan ini (Ruky, 2011). Menurut Hasibuan (2016) tunjangan karyawan (*employee benefit*) adalah pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan. Tujuan utama dari tunjangan karyawan adalah untuk membuat karyawan mengabdikan hidupnya pada organisasi dalam jangka panjang (Nasrun, 2016).

Kepemimpinan

Menurut Yusuf (2014) kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Yusuf (2014) kepemimpinan adalah keterampilan dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi, setingkat maupun yang lebih rendah dari padanya dalam berfikir agar perilaku yang semula individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasi.

Teknik atau cara yang digunakan oleh setiap pemimpin berbeda dari satu pemimpin dengan pemimpin lainnya. Pilihan cara ini tentunya disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi. Teknik atau cara ini disebut juga sebagai gaya. Menurut (Ningsih, 2017) gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu kunci dimana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku. Pada studi ini gaya kepemimpinan yang digunakan adalah kepemimpinan transformasional. Menurut (Haryono, 2015) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang bisa mempengaruhi pengikut agar bisa mempercayai, mengagumi dan menghormati pemimpin dimana fondasi moral menjadi dasar pemimpin tersebut. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki beberapa aspek

seperti; *attributed charisma, inspirational leadership, intellectual stimulation, individualized consideration, dan idealized influence.*

Kepuasan kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual dan tergantung pada persepsi seseorang tentang apa yang dirasakannya mengenai pekerjaan. Menurut Robbin dalam (Busro, 2018b) kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang sesuatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik. Lebih gamblang Robbins menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima, atau dengan kata lain perbandingan antara hasil yang diterima dengan hasil yang diharapkan. Semakin besar hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan, maka semakin puas pegawai tersebut, dan sebaliknya semakin kecil hasil yang diperoleh dibandingkan dengan hasil yang diharapkan maka semakin rendah pula kepuasan kerja pegawai tersebut.

Metode penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang menyajikan tahap lebih lanjut dari observasi. Setelah memiliki seperangkat skema klasifikasi, peneliti kemudian mengukur besar atau distribusi sifat-sifat tersebut di antara anggota-anggota kelompok tertentu. Dalam hal ini muncul peranan teknik-teknik statistik seperti distribusi frekuensi, tendensi sentral, dan dispersi (Silalahi & Atif, 2015). Pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang digunakan dalam penelitian ini akan diolah dengan menggunakan statistik. Kemudian, konstruk yang diuji dalam penelitian ini adalah tunjangan, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai (ASN).

Pada penelitian ini konstruk tunjangan diukur menggunakan beberapa indikator seperti; kesesuaian kinerja, jumlah waktu kerja, senioritas, keadilan, dan kelayakan. Kemudian, pada variabel yang lain yaitu kepemimpinan transformasional diukur melalui beberapa dimensi yaitu; *attributed charisma, inspirational leadership, intellectual stimulation, individualized consideration, dan idealized influence.* Selain itu, variabel kepuasan kerja diukur menggunakan beberapa item seperti; kebijakan dan administrasi perusahaan, upah, kondisi kerja, hubungan dengan atasan, hubungan dengan rekan Kerja, keamanan, kerja itu sendiri, tanggung jawab, pengakuan, kemajuan, pertumbuhan, dan prestasi. Sedangkan, kinerja pegawai diukur menggunakan beberapa indikator seperti; kualitas kerja, kuantitas hasil kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas, disiplin kerja, inisiatif, ketelitian, kejujuran, dan kreativitas. Setiap indikator pada penelitian ini nilai melalui lima poin skala likert yaitu; 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner terhadap pegawai ASN yang memiliki jabatan struktural yang ada dalam Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Situbondo yang berjumlah 591 ASN. Setelah dilakukan sebaran data maka pengembalian kuesioner yaitu sebanyak 175 responden. Kemudian, teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial least square.* Di bawah ini merupakan deskripsi karakteristik responden yang berpartisipasi pada penelitian ini:

Tabel 1. Profil responden

Keterangan	Jumlah	Persentase %
Jenis kelamin responden		
Laki-laki	103	58,9
Perempuan	72	41,1
Usia responden		
17-25 tahun (1)	1	0,6
26-35 tahun (2)	14	8,0
36-45 tahun (3)	56	32,0
46-55 tahun (4)	60	34,3
56-65 Tahun (5)	44	25,1
>66 tahun (6)	1	0,6
Pendidikan responden		
Taman SD/Sederajat (1)	2	1,1
Tamat SLTP (2)	2	1,1
SLTA/Sederajat (3)	37	21,1
Akademi (D I/D III) (4)	13	7,4
Sarjana/Sederajat (S1/D4) (5)	104	59,4
Pascasarjana (S2/S3) (6)	17	9,7
Tidak tamat SD/Sederajat (7)	0	0
Tidak sekolah (8)	0	0
Lama kerja		
< 3 tahun	16	9,1
4 s/d 7 tahun	5	2,9
8 s/d 11 tahun	23	13,1
12 s/d 15 tahun	55	31,4
>16 tahun	76	43,4
Jenis jabatan		
Struktural	175	100

Sumber: Data primer yang diolah (2022)

Berdasarkan pada Tabel di atas menunjukkan data demografi responden di lapangan yang diperoleh peneliti dari total 175 responden. Responden berdasarkan jenis kelamin laki-laki sebanyak 103 atau 58,9% dan yang berjenis kelamin perempuan adalah 72 atau 41,1%. Responden yang berusia 17-25 tahun sebanyak 1 responden, kemudian untuk yang berusia 26-35 tahun yaitu sebanyak 14 responden, 36-45 tahun sebanyak 56, dan responden yang paling banyak yaitu dengan usia 46-55 tahun yaitu sebanyak 60. Selain itu, untuk responden yang berusia 46-55 tahun yaitu sebanyak 44, dan yang terakhir usia >66 tahun yaitu sebanyak 1 responden. Jenjang pendidikan responden rata-rata responden berpendidikan sarjana yaitu sebanyak 104 responden, responden yang Tamat SD/Sederajat yaitu sebanyak 2, tamat SLTP sebanyak 2, tamat akademi sebanyak 13 responden, sedangkan untuk responden yang berpendidikan pascasarjana yaitu sebanyak 17 responden, dan tidak ada responden yang tidak tamat SD maupun tidak sekolah. Selain itu, demografi berdasarkan lama kerja responden, sebanyak 16 responden berada pada lama kerja \leq 3 tahun, responden dengan lama kerja 4 s/d 7 tahun sebanyak 5 responden, 8 s/d 11 tahun yaitu sebanyak 23 responden, 12 s/d 15 tahun sebanyak 55

tahun, dan yang terakhir responden dengan lama kerja 16 tahun yaitu sebanyak 76 responden.

Hasil dan pembahasan

Pada penelitian ini teknik analisis data yang digunakan untuk menguji validitas, reliabilitas, dan pengujian hipotesis digunakan partial least square. Terdapat dua pengujian di dalam partial least square yaitu pengujian outer model dan inner model. Evaluasi outer model bertujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran pada model penelitian. Hal ini dilakukan untuk mengetahui seberapa baik item kuesioner mengukur sifat dan konsep variabel yang diukur dan mengetahui konsistensi item kuesioner dalam mengukur variabel yang sama dalam waktu dan tempat yang berbeda. Analisis outer model dapat dilihat dari nilai *convergent validity*, *construct validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Adapun hasil pengujian outer model dapat dilihat berikut ini:

1. *Convergent validity*

Uji *convergent validity* dalam PLS dapat dilakukan dengan melihat nilai dari masing-masing *loading factor*. Nilai *loading factor* mendeskripsikan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran (indikator pada kuesioner) dengan variabel laten (konstruknya). Suatu item indikator dikatakan telah memenuhi *convergent validity* apabila skor loading pada tiap jalur (*path*) antara komponen (variabel laten) dan variabel manifes sebaiknya $> 0,5$ (Ghazali, 2011). Hasil loading factor dapat ditampilkan pada tabel sebagai berikut:

Table 2. *Loading factor*

Variabel	Item	<i>Loading Factors</i>	Ketetapan	Keterangan
Tunjangan (X1)	X1.1	0.415	0,5	Tidak Valid
	X1.2	0.550	0,5	Valid
	X1.3	0.748	0,5	Valid
	X1.4	0.797	0,5	Valid
	X1.5	0.802	0,5	Valid
Kepemimpinan (X2)	X2.1	0.704	0,5	Valid
	X2.2	0.823	0,5	Valid
	X2.3	0.770	0,5	Valid
	X2.4	0.776	0,5	Valid
	X2.5	0.742	0,5	Valid
Kepuasan Kerja (X3)	X3.1	0.741	0,5	Valid
	X3.10	0.722	0,5	Valid
	X3.11	0.682	0,5	Valid
	X3.12	0.602	0,5	Valid
	X3.2	0.600	0,5	Valid
	X3.3	0.710	0,5	Valid
	X3.4	0.623	0,5	Valid
X3.5	0.723	0,5	Valid	
X3.6	0.699	0,5	Valid	
X3.7	0.636	0,5	Valid	

	X3.8	0.683	0,5	Valid
	X3.9	0.610	0,5	Valid
	Y.1	0.690	0,5	Valid
	Y.2	0.628	0,5	Valid
	Y.3	0.729	0,5	Valid
	Y.4	0.771	0,5	Valid
Kinerja (Y)	Y.5	0.744	0,5	Valid
	Y.6	0.766	0,5	Valid
	Y.7	0.484	0,5	Tidak Valid
	Y.8	0.388	0,5	Tidak Valid

Sumber: Hasil olah data dengan PLS

Tabel 2 diatas telah menunjukkan bahwa sebagian besar dari nilai *loading factor* pada masing-masing indikator mempunyai nilai $> 0,5$. Hal ini menunjukkan bahwa indikator pada penelitian ini telah dinyatakan valid secara statistik serta dapat digunakan dalam konstruk penelitian. Namun, terdapat satu pengukuran dari variabel tunjangan yaitu X1.1, dan dua pengukuran dari kinerja karyawan yaitu Y.7 dan Y.8 yang memiliki nilai $< 0,5$ sehingga perlu dihilangkan atau dinyatakan tidak valid dalam menyusun konstruk (variabel laten). Dalam proses menghilangkan indikator yang tidak valid tersebut, tidak harus semua indikator dengan nilai $< 0,5$ seketika dihilangkan, Namun dipilih dari indikator yang memiliki nilai *loading factor* terkecil terlebih dahulu. Setelah menghilangkan indikator-indikator tersebut, sekarang nilai *loading factor* dari setiap variabel telah memenuhi *rules of thumbs* yang ditetapkan oleh Ghazali (2011) yaitu $> 0,5$ untuk dapat dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk mengukur konstruk dalam penelitian.

2. Construct validity

Construct validity merupakan validitas yang menunjukkan sejauh mana suatu tes mengukur construct teori yang menjadi dasar penyusunan tes tersebut. Konstruk dikatakan memiliki construct validity yang baik jika nilai *average variance extracted* (AVE) harus $> 0,5$ (Abdillah dan Jogiyanto, 2016). Hasil pengujian construct validity dengan menggunakan SmartPLS diperoleh sebagai berikut:

Tabel 3. Average variance extracted (AVE)

<i>Variables</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kepemimpinan	0.584
Kepuasan kerja	0.650
Kinerja	0.543
Tunjangan	0.541

Berdasarkan Tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa nilai AVE pada setiap variabel dalam model analisis penelitian ini telah memiliki nilai construct validity yang baik, yaitu nilai AVE lebih besar dari 0,5.

3. Discriminant validity

Discriminant validity merupakan uji yang dilakukan untuk melihat apakah setiap indikator yang menyusun suatu variabel laten memiliki nilai *loading* yang lebih tinggi dibandingkan dengan indikator untuk variabel laten lainnya. Pada Uji discriminant validity parameter yang digunakan adalah dengan membandingkan akar dari AVE suatu konstruk harus lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar variabel laten tersebut,

atau dengan melihat nilai *cross loading* (Abdillah dan Jogiyanto, 2016). Berikut adalah nilai *cross loading* masing-masing indikator.

Tabel 4. Nilai *cross loading*

Item	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja	Tunjangan
X1.2	0.347	0.313	0.284	0.528
X1.3	0.536	0.668	0.643	0.754
X1.4	0.632	0.621	0.644	0.811
X1.5	0.718	0.750	0.599	0.812
X2.1	0.709	0.708	0.684	0.507
X2.2	0.825	0.674	0.470	0.599
X2.3	0.766	0.638	0.518	0.611
X2.4	0.778	0.686	0.520	0.647
X2.5	0.738	0.642	0.444	0.628
X3.1	0.702	0.742	0.558	0.628
X3.10	0.674	0.714	0.411	0.491
X3.11	0.594	0.679	0.460	0.475
X3.12	0.544	0.603	0.451	0.601
X3.2	0.543	0.600	0.340	0.512
X3.3	0.625	0.711	0.605	0.688
X3.4	0.566	0.631	0.591	0.570
X3.5	0.647	0.726	0.618	0.679
X3.6	0.538	0.704	0.442	0.512
X3.7	0.514	0.639	0.559	0.435
X3.8	0.500	0.677	0.430	0.371
X3.9	0.429	0.599	0.507	0.387
Y.1	0.434	0.593	0.683	0.583
Y.2	0.487	0.583	0.684	0.536
Y.3	0.470	0.593	0.729	0.693
Y.4	0.608	0.725	0.810	0.540
Y.5	0.487	0.607	0.784	0.412
Y.6	0.591	0.629	0.723	0.440

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai masing-masing indikator di suatu konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lain dan mengumpul pada satu konstruk tersebut. Maka dalam penelitian ini dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik.

4. *Composite validity*

Uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Suatu konstruk dapat dikatakan reliabel, apabila memiliki nilai *Cronbach's alpha* harus $> 0,6$ dan nilai *Composite reliability* harus $> 0,7$ (Abdillah dan Jogiyanto, 2016). Berikut adalah nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite reliability* masing-masing variabel pada penelitian ini:

Berdasarkan Tabel 5 dapat diketahui bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's alpha* $> 0,6$ dan nilai *Composite reliability* $> 0,7$, maka dapat dikatakan bahwa semua *construct* adalah reliabel. Hal ini dapat diartikan bahwa masing-masing konstruk dalam model penelitian memiliki konsistensi internal dalam uji reliabilitas instrumen.

Tabel 5. *Composite reliability dan cronbach's alpha*

<i>Variables</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan	0.821	0.875
Kepuasan Kerja	0.888	0.907
Kinerja	0.831	0.877
Tunjangan	0.717	0.821

Inner model

Pengujian inner model atau model structural dilakukan untuk memprediksi hubungan kausal antar variabel atau pengujian hipotesis. Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6. Hasil pengujian hipotesis

Pengaruh secara parsial	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
H1 Tunjangan → Kepuasan kerja	0.375	6.803	0.000
H2 Kepemimpinan → Kepuasan kerja	0.589	10.807	0.000
H3 Tunjangan → Kinerja	0.190	3.187	0.002
H4 Kepemimpinan → Kinerja	0.342	1.971	0.040
H5 Kepuasan kerja → Kinerja	1.014	9.162	0.000
H6 Tunjangan → Kepuasan kerja → Kinerja	0.380	6.001	0.000
H7 Kepemimpinan → Kepuasan kerja → Kinerja	0.597	6.235	0.000

Pada tabel di atas dapat diketahui bahwa tunjangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien parameter 0.375. Hal ini dapat dilihat dari hasil path koefisien yang menunjukkan nilai *T-statistic* sebesar $6.803 > 1,96$ dan nilai *p-value* $0.000 < 0,05$. Berdasarkan perhitungan secara *statistic* tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tunjangan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada sampel penelitian ini, sehingga H1 yang menyatakan bahwa tunjangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja diterima (didukung).

Selanjutnya, pada tabel di atas tersebut juga dapat diketahui bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan nilai koefisien parameter 0.589. Hal ini dapat dilihat dari hasil path koefisien yang menunjukkan nilai *T-statistic* sebesar $10.807 > 1,96$ dan nilai *p-value* $0.000 < 0,05$. Berdasarkan perhitungan secara *statistic* tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada sampel penelitian ini, sehingga H2 yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja diterima (didukung).

Selain itu, hasil di atas juga dapat diketahui bahwa tunjangan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien parameter 0.190. Hal ini dapat dilihat dari hasil path koefisien yang menunjukkan nilai *T-statistic* sebesar $3.187 > 1,96$ dan nilai *p-value* $0.002 < 0,05$. Berdasarkan perhitungan secara *statistic* tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tunjangan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada sampel penelitian ini, sehingga H3 yang menyatakan bahwa tunjangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai diterima (didukung).

Pada tabel di atas tersebut juga dapat presentasikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien parameter 0.342. Hal ini dapat dilihat dari hasil path koefisien yang menunjukkan nilai *T-statistic* sebesar $1.971 > 1,96$ dan nilai *p-value* $0.040 < 0,05$. Berdasarkan perhitungan secara *statistic* tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada sampel penelitian ini, sehingga H4 yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai diterima (didukung).

Sejalan dengan temuan tersebut juga, kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien parameter 1.014. Hal ini dapat dilihat dari hasil path koefisien yang menunjukkan nilai *T-statistic* sebesar $9.162 > 1,96$ dan nilai *p-value* $0.000 < 0,05$. Berdasarkan perhitungan secara *statistic* tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada sampel penelitian ini, sehingga H5 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai diterima (didukung).

Kemudian, pengujian secara tidak langsung dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan pada hubungan antara tunjangan dan kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari hasil perolehan nilai koefisien parameter yaitu sebesar 0.380. Selain itu, pengaruh signifikan dapat dilihat dari nilai *T-statistic* sebesar $6.001 > 1,96$ dan nilai *p-value* $0.000 < 0,05$. Berdasarkan perhitungan secara *statistic* tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan pada hubungan tunjangan dan kinerja pegawai pada sampel penelitian ini, sehingga H6 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan pada hubungan tunjangan dan kinerja pegawai diterima (didukung).

Terakhir, pada Tabel di atas tersebut juga dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan pada hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Hal ini dapat dilihat dari hasil perolehan nilai koefisien parameter yaitu sebesar 0.597. Selain itu, pengaruh signifikan dapat dilihat dari nilai *T-statistic* sebesar $6.235 > 1,96$ dan nilai *p-value* $0.000 < 0,05$. Berdasarkan perhitungan secara *statistic* tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan pada hubungan kepemimpinan dan kinerja pegawai pada sampel penelitian ini, sehingga H7 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan pada hubungan kepemimpinan dan kinerja pegawai diterima (didukung).

Pembahasan

Pengaruh tunjangan terhadap kepuasan kerja

Hasil temuan studi ini diketahui setelah data diolah menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3 dan temuan ini dapat diungkapkan bahwa tunjangan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini memberikan arti bahwa semakin baik tingkat kompensasi/tunjangan yang didapatkan pegawai maka secara langsung dapat mempromosikan kepuasan kerja yang lebih baik. Dengan demikian, pengajuan hipotesis yang merepresentasikan bahwa tunjangan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja diterima, artinya adalah semakin tinggi tunjangan

yang diterima pegawai dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yang lebih baik untuk pegawai tersebut.

Hasil jawaban responden pada penelitian ini ditemukan bahwa selama ini pegawai telah memperoleh penghargaan atau kompensasi sesuai dengan hasil kerja yang selama ini telah mereka lakukan, besaran nilai tambahan yang diberikan tersebut juga sesuai dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas keseharian mereka. Bahkan mereka juga menganggap bahwa perolehan tambahan penghasilan tersebut juga mereka yakini berasal dari tingkat kehadiran kerja dan waktu kerja. Selain itu, besaran nilai tambahan penghasilan yang mereka terima ini juga sesuai dengan jenjang karir dan lama kerja/pengabdian mereka sebagai ASN. Beberapa hal tersebut telah diyakini oleh pegawai dapat menjadi beberapa aspek yang dapat menunjang kepuasan kerja mereka. Di satu sisi, mereka juga meyakini bahwa nilai tambahan penghasilan tersebut sedikit banyak membantu dan layak dalam menambah penghasilan mereka sebagai ASN.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Muguongo et al. (2015) bahwa tunjangan telah memberikan peranan penting dalam menentukan kepuasan kerja karyawan/pegawai. Sejalan dengan temuan itu juga, Roringkon (2021) memaparkan bahwa pemberian dan peningkatan kompensasi pada pegawai dapat berimplikasi positif terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan. Wati et al. (2021) dalam studinya juga melaporkan bahwa kompensasi merupakan salah satu unsur dalam hubungan kerja yang sering menimbulkan permasalahan. Dengan demikian, organisasi perlu untuk memperhatikan peran penting dan urgensi dari komponen-komponen variabel tersebut. Setyaningrum (2020) menjelaskan bahwa pegawai yang berdomisili dengan status pekerjaan yang jelas selalu bertujuan untuk mencari kepuasan kerja yang lebih besar. Dalam penelitiannya juga membuktikan bahwa tunjangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (Garaika, 2020; Setyaningrum, 2020; Suryani, 2013).

Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil olah data menggunakan bantuan aplikasi SmartPLS 3 ditemukan bahwa kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja. Dengan itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja diterima, artinya adalah semakin baik tingkat kepemimpinan seseorang maka dapat berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja.

Pada hasil jawaban responden mengungkapkan bahwa selama ini pegawai menganggap bahwa pemimpin mereka telah mampu menginspirasi dan membuat pegawai antusias untuk melakukan pekerjaan, serta mampu memberikan berbagai macam gagasan kepada pegawai. Kemudian, pegawai telah menyadari bahwa sejauh ini pemimpin mereka telah memberikan motivasi dan memberikan kemudahan kepada pegawai untuk menemukan cara-cara baru dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan mereka. Beberapa hal tersebut telah disadari bahwa dapat menjadi pemicu pegawai untuk merasa puas. Selain itu, hasil jawaban responden juga mengungkapkan bahwa pimpinan mereka terkadang memberikan apresiasi berupa penghargaan kepada pegawai, apabila mereka mampu untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dengan demikian, semua itu telah berimplikasi terhadap kepuasan kerja pegawai, dalam hal ini mereka merasa puas karena dapat menjalin hubungan positif dan baik dengan atasan

mereka. Kepuasan ini telah direfleksikan oleh pegawai bahwa mereka merasa puas bekerja sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Situbondo.

Hasil studi ini relevan dengan beberapa hasil penelitian terdahulu seperti; Abelha & César (2017) dan Yang (2016) hasil studi mereka mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu sikap yang paling banyak dianalisis dalam bidang perilaku organisasi dan dimaknai sebagai sejauh mana individu secara positif mengevaluasi pengalaman kerjanya (Yang, 2016). Faktor yang paling dominan untuk memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja tersebut yaitu kepemimpinan (Abelha & César, 2017). Sejalan dengan itu, (Kouni et al., 2018) juga menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara positif dan signifikan.

Pengaruh tunjangan terhadap kinerja pegawai

Hasil temuan studi ini diketahui setelah data diolah menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3 dan temuan ini dapat diungkapkan bahwa tunjangan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan arti bahwa semakin baik tingkat kompensasi/tunjangan yang diberikan kepada pegawai maka secara langsung dapat mempromosikan kinerja pegawai yang lebih baik. Dengan demikian, pengajuan hipotesis yang mempresentasikan bahwa tunjangan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai diterima, artinya adalah semakin tinggi tingkat tunjangan yang diterima pegawai dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai yang lebih baik bagi pegawai tersebut.

Pada penelitian ini menemukan bahwa secara keseluruhan perolehan besaran nilai tambahan penghasilan yang diterima oleh pegawai telah sesuai dengan yang mereka harapkan, bahkan juga sesuai dengan tingkat kehadiran dan waktu kerja pegawai, serta jabatan dan lama kerja mereka. Di satu sisi, pegawai juga beranggapan bahwa besaran nilai tambahan penghasilan pegawai (TPP) yang mereka terima dapat membantu dan layak dalam menambah penghasilan sebagai ASN. Hasil penelitian ini relevan dengan temuan penelitian terdahulu yang mengungkapkan bahwa menjaga tingkat kesejahteraan pegawai dengan memberikan tunjangan tambahan penghasilan yang layak dan adil maka hal ini dapat menjadi stimulus bagi pegawai dalam meningkatkan kinerja mereka (Muzakki et al., 2020), bahkan dalam penelitian yang lain disebutkan bahwa tunjangan ini berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai (Sitopu et al., 2021). Kemudian, hasil studi ini juga menentang hasil penelitian yang dilakukan Lakoy (2013) dan Aromega et al., (2019) yang menyatakan bahwa tunjangan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan hasil olah data menggunakan bantuan aplikasi SmartPLS 3 ditemukan bahwa kepemimpinan terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja diterima, artinya adalah semakin baik tingkat kepemimpinan seseorang maka dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pada penelitian ini diungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan hal yang tak terpisahkan dari suatu organisasi. Orang-orang yang ada di dalam organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi mereka dalam mencapai

tujuan bersama. Kemudian, merujuk pada hasil jawaban responden pada hasil penelitian ini ditemukan bahwa pemimpin yang dapat menginspirasi dan berkharismatik mampu membuat pegawai antusias dalam mengerjakan tugas/pekerjaan mereka. Selain itu, pegawai menyukai pemimpin yang dapat memberikan berbagai macam gagasan serta mampu mendorong mereka untuk menemukan cara-cara baru dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan. Di satu sisi, hal yang tidak kalah penting adalah pegawai juga menyukai seorang pemimpin yang dapat memberikan apresiasi kepada pegawai dengan memberikan penghargaan ketika pegawai sukses dalam pekerjaannya. Sosok pemimpin seperti ini menurut Muzakki dan Pratiwi (2019) mampu mengubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan penunjang utama dalam mendukung terciptanya kinerja karyawan yang efektif (Eliyana et al., 2019; Muzakki & Pratiwi, 2019). Tidak hanya itu saja, Muzakki dan Christina (2021) juga mengungkapkan bahwa seorang pimpinan/atasan memang harus mampu membawa bawahannya untuk berfikir dan merubah problem lama menjadi cara pandang baru, dan seorang pemimpin juga perlu untuk memberikan kebebasan kepada bawahannya dalam menggunakan kecerdasan mereka untuk mengatasi berbagai hambatan kerjanya, dengan demikian pada penelitiannya dikatakan tipe pemimpin yang seperti itu dapat meningkatkan *work innovation, knowledge management*, dan kinerja pegawai (Al-Husseini et al., 2021). Pada hasil penelitian yang lain yang juga sejalan dengan hasil penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh Lai et al. (2020), mereka menemukan bahwa pemimpin transformasional menggunakan berbagai perilaku untuk mempromosikan perilaku yang menguntungkan bagi pengikut organisasi (seperti, kinerja tugas yang lebih baik dan *helping behaviour*/perilaku membantu). Artinya, karyawan yang terinspirasi oleh kepemimpinan transformasional lebih cenderung membenamkan diri dalam pekerjaan, dan pada gilirannya, ini dapat menghasilkan kinerja tugas dan perilaku membantu yang lebih baik.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil temuan studi ini diketahui setelah data diolah menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3 dan temuan ini dapat diungkapkan bahwa kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan arti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai maka secara langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik. Dengan demikian, pengajuan hipotesis yang merepresentasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai diterima.

Pada penelitian ini ditemukan bahwa secara keseluruhan pegawai telah merasa puas dengan tata kelola pemerintahan di kabupaten situbondo, gaji yang telah diterima, lokasi tempat kerja yang menurut mereka kondusif, dan kemudian secara hubungan kerja, baik dengan rekan kerja maupun dengan atasan/pimpinan mereka. Mereka mengungkapkan puas akan semua itu. Hal ini dibuktikan dengan perolehan tingkat jawaban responden yang tinggi. Bahkan mereka juga sadar bahwa mereka merasa puas dan bangga bekerja sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Situbondo. Kepuasan kerja pada penelitian ini ditemukan berpengaruh positif dan signifikan dalam menunjang kinerja terbaik pegawai. Kinerja pegawai ini dibuktikan dengan kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan mereka. Kemudian pegawai juga mampu

mengambil inisiatif dalam bekerja, dan mereka merasa bahwa selama ini telah mampu bekerja sesuai dengan prosedur kerja yang ada, kemudian mereka juga menganggap bahwa aspek kualitas kerja merupakan aspek terpenting dalam melakukan suatu pekerjaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya seperti; (Alwan & Djastuti, 2018), (Garaika, 2020) yang menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai maka hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang lebih baik.

Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh tunjangan terhadap kinerja pegawai

Hasil temuan studi ini dapat diungkapkan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi secara positif dan signifikan pada pengaruh tunjangan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan arti bahwa pemberian tunjangan yang layak bagi pegawai dapat mempromosikan kepuasan kerja mereka, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pada penelitian ini juga ditemukan kepuasan kerja berperan sebagai full mediasi, artinya adalah ada atau tidaknya kepuasan kerja, tunjangan tetap akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, pengajuan hipotesis yang mempresentasikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan pada pengaruh tunjangan dan kinerja pegawai diterima (didukung).

Pada hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa pegawai selama ini menganggap besaran nilai tambahan penghasilan yang diterima oleh pegawai sesuai dengan kehadiran dan waktu kerja. Kemudian, juga diyakini bahwa telah sesuai dengan jenjang jabatan dan lama mengabdikan. Hal ini diyakini dapat membuat mereka merasa puas, dan pada akhirnya menunjang terhadap kinerja mereka yang lebih baik. Selain itu, pada penelitian ini juga ditemukan bahwa selama ini pegawai merasa bahwa tambahan penghasilan yang mereka terima dapat membantu dan layak dalam menambah penghasilan sebagai ASN di tempat mereka bekerja. Hasil penelitian ini relevan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suwandi dan Mandahuri (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara signifikan pada hubungan tunjangan dan kinerja pegawai. Pada penelitian mereka juga menyebutkan bahwa tingginya tingkat kompensasi yang diberikan kepada pegawai dapat menjadi penunjang terhadap kepuasan kerja mereka, dan pada akhirnya ketika karyawan puas mereka dapat meningkatkan kinerja mereka di tempat mereka bekerja (Sofuan dan Setyowati, 2014).

Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Hasil temuan studi ini dapat diungkapkan bahwa kepuasan kerja terbukti memediasi secara positif dan signifikan pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hal ini memberikan arti bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang diyakini baik oleh pegawai mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai. Pada penelitian ini juga ditemukan kepuasan kerja berperan sebagai full mediasi, artinya adalah ada atau tidaknya kepuasan kerja, kepemimpinan tetap akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, pengajuan hipotesis yang mempresentasikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi secara positif dan signifikan pada pengaruh kepemimpinan dan kinerja pegawai diterima (didukung).

Pada penelitian ini ditemukan bahwa selama ini pegawai menganggap bahwa pimpinan mereka berkarisma sehingga mampu menjadi inspirator bagi mereka untuk

mengerjakan tugas/pekerjaan. Disatu sisi juga, pemimpin mereka memiliki kemampuan untuk menginspirasi untuk melakukan pekerjaan dan memberikan berbagai macam gagasan, dan cara-cara baru, serta memberikan apresiasi dalam bentuk penghargaan kepada bawahan (pegawai) yang berhasil melakukan pekerjaan/tugas dengan baik. Beberapa hal tersebut dianggap dapat menjadi pendorong dalam memunculkan kepuasan kerja pegawai, sehingga pada akhirnya pegawai berkeinginan untuk meningkatkan kinerja mereka. Hasil studi ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Surya (2020) yang melaporkan kepuasan kerja secara positif dan signifikan dapat memediasi pada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan itu, Muizu (2014) mengungkapkan bahwa pemimpin yang mampu menciptakan visi, lingkungan dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk berprestasi, maka secara tidak langsung bawahan akan merasa kagum, percaya, dan berkomitmen pada pimpinan mereka, dengan demikian pada akhirnya dapat mempromosikan kinerja yang lebih baik dari pada sebelumnya (Putra dan Surya, 2020).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *partial least square* dan pembahasan sebelumnya, serta pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka simpulan pada penelitian ini adalah tunjangan penambahan penghasilan (TPP) dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja ASN di kabupaten Situbondo. Tunjangan penambahan penghasilan (TPP) dan kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pada temuan di penelitian ini juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh tunjangan penambahan penghasilan terhadap kinerja ASN di Kabupaten Situbondo. Terakhir kepuasan kerja jugamampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja ASN di Kabupaten Situbondo.

Saran

Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Kabupaten Situbondo tunjangan dan kepemimpinan merupakan konstruk yang diyakini dapat mendukung terhadap peningkatan kepuasan kerja, sehingga pimpinan perlu untuk menjaga semaksimal mungkin kepuasan kerja pegawai di Kabupaten Situbondo agar tetap terjaga. Selain itu, bagi pimpinan Aparatur Sipil Negara (ASN) Kabupaten Situbondo, agar dapat menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai, pimpinan perlu untuk menghadirkan kepuasan kerja dengan melihat pada kompensasi atau gaji yang diterima pegawai selama ini dan juga gaya kepemimpinan yang digunakan. Kemudian, bagi penelitian selanjutnya kami menyadari bahwa hasil penelitian ini masih terdapat banyak kekurangan, dengan demikian penelitian mendatang diperkenankan untuk menambah kekurangan yang ada dari penelitian ini. Salah satunya adalah terkait dengan sampel penelitian yang masih kecil sehingga penelitian mendatang dapat menambah sampel yang ada dengan melibatkan pegawai dari keseluruhan divisi di organisasi pemerintah. Selanjutnya, penelitian mendatang juga dapat menambah konstruk/variabel yang secara empiris telah ditemukan dapat memberikan sumbangsih lebih baik pada kinerja pegawai.

Daftar pustaka

Abdillah, W., & Jogiyanto, H. (2016). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi.

- Abelha, D. M., & César, P. (2017). *Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics*. 516–532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2021). Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty. *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670–693. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1588381>
- Alam, M. S. (2020). *Pengaruh Motivator Faktor Intrinsik Dan Ekstrinsik (Teori HERZBERG) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Penjualan Pada PT. Roda Sakti Surya Megah Jember*.
- Almaududi, S., Syukri, M., & Astuti, C. P. (2021). Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Mexicana Kota Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 6(1), 96. <https://doi.org/10.33087/jmas.v6i1.233>
- Alwan, H. I., & Djastuti, I. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada CV. Manfaat di Ambarawa). *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 1–14.
- Andjarwati, T. (2015). Motivasi dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1(1), 45--54. <http://jurnal.untagsby.ac.id/index.php/jmm17/article/view/422>
- Anggara, S. (2012). *ilmu Administrasi Negara*. Pustaka Setia Bandung.
- Arianty, N. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*.
- Aristy, I. D., Razak, P. A., & Haeruddin, H. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Perawat Di Ruang Rawat Inap Rsud Labuang Baji Makassar. *Jurnal Mitrasedhat*, 98–109. <http://journal.stikmakassar.com/a/article/download/24/10>
- Aromega, T. N., Kojo, C., & Lengkong, V. P. K. (2019). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Yuta Hotel Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 741–750.
- Arsyad, A., Siwi, M. O., & Sumampouw, H. J. (2015). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT . Bintang Sewu Sejahtera di Manado*. 1–13.
- Aruan, Q. S., & Fakhri, M. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Lapangan Departemen Grasberg Power Distribution Pt. Freeport Indonesia. *MODUS, Vol.27 (2)*, 141–162.
- Batubara, K., Buchari, B., & Pujanggoro, S. (2015). Pengaruh gaji, upah, dan tunjangan karyawan terhadap kinerja karyawan pada pt. xyz. *Jurnal Teknik Industri USU*, 3(5), 219530.
- Busro, M. (2018a). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Prenada Media.
- Busro, M. (2018b). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PRENADA MEDIA.
- Dirgantara, G., & GW, S. H. (2022). Implikasi Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Bri Karawang. *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(1), 1–12.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Furqan, A., Kara, M., & Jafar, A. (2015). Pengaruh Persepsi Remunerasi Terhadap
-

- Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Utara. *Jurnal MINDS*, 2, 15.
- Garaika, G. (2020). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 28–41. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i1.4181>
- Ghazali, I. (2014). Struktural Equation Modelling Metode Alternative Dengan Partial Least Squares (PLS). *Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang*.
- Harahap, J. M., & Hasibuan, M. I. (2021). Pengaruh Pemberian Reward Dan Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Binanga Mandala Labuhanbatu Selatan Sumatera Utara. *Kapital: Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(2), 1–10.
- Hartatik, I. P. (2014). *Mengembangkan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Laksana.
- Haryono, S. (2015). *intisari teori kepemimpinan* (PT. Intermedia Personalia Utama (ed.)).
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit. Bumi Aksara.
- Hidayah, N. (2016). *Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi kasus pada karyawan bagian keuangan dan akuntansi UNY)*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ikhsan, A. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Citapustaka Media.
- Karmanto, K. (2021). Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan PT Sinar Indah Perkasa Surabaya. *Implementasi Manajemen & Kewirausahaan*, 1(1), 74–84.
- Kouni, Z., Koutsoukos, M., & Panta, D. (2018). *Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece*. 6(10), 158–168. <https://doi.org/10.11114/jets.v6i10.3451>
- Kurniawan, T. (2007). Pergeseran paradigma administrasi publik: dari perilaku model klasik dan NPM Good governance. *Jurnal Administrasi Negara*, 7, 52–70.
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Lakoy, G. F. (2013). Motivasi Kerja, Kompensasi, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Emba*, 1(4), 771–781.
- Marwansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Muguongo, M. M., Muguna, A. T., & Muriithi, D. K. (2015). Effects of Compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub - County of Tharaka Nithi County, Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 3(6), 47. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20150306.11>
- Muizu, W. O. Z., Kaltum, U., & Sule, E. T. (2019). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Perwira-Jurnal Pendidikan Kewirausahaan Indonesia*, 2(1), 70–78.
- Mukhti, I., & Fachruddin, R. (2016). Pengaruh Remunerasi Terhadap Motivasi Dalam Pelayanan Publik (Studi pada kantor Kejaksaan Tinggi Aceh). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 1(June), 306–317.
- Mulyono, T. (2021). Transformational leadership and work motivation as predictors of organizational citizenship behavior. *Implementasi Manajemen & Kewirausahaan*, 1(1), 43–59. <https://doi.org/10.38156/imka.v1i1.64>
- Muzakki, & Christina. (2021). Bagaimana Transformational Leadership Memfasilitasi

- Work Innovation: Peran mediasi Knowledge Management. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 6(1), 62–73.
- Muzakki, M., & Pratiwi, A. R. (2019). Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 20(2), 82–91.
- Muzakki, M., Saptoadji, T. G., & Yogatama, G. A. (2020). Peran job satisfaction pada hubungan compensation dan organizational citizenship behaviour: Studi empirik. *JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS INDONESIA*, 6(2), 133–143.
- Nasrun, N. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Guru. *Ilmu Pendidikan: Jurnal Kajian Teori Dan Praktik Kependidikan*, 1(2), 63–70. <https://doi.org/10.17977/um027v1i22016p063>
- Ning, F., Bambang, F., & Sunuharyo, S. (2017). Pengaruh Tunjangan Karyawan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Auto 2000 Malang Sutoyo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol*, 48(1).
- Ningsih, luh kartika. (2017). MEMBANGUN GAYA KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF DIANALISIS DARI DIMENSI GAYA KEPEMIMPINAN BASS DAN AVOLIO (Studi Kasus: PT Indomarco Prismatama Cabang Singaraja) LUH KARTIKA NINGSIH. *Artha Satya Dharma Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 10(2), 117–137.
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2), 167–175. <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438>
- Pioh, N. L., & Tawas, H. N. (2016). The Influence Of Compensation And Work Condition To Work Satisfaction And Employee Performance (Study At State Employee In District Office Sonder District Minahasa). *Jurnal EMBA*, 838(2), 838–848.
- Pratama, S. A., Hakam, M. S., & Nurtjahjono, G. E. (2015). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT. Asuransi Jiwasraya persero regional office Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 25(1).
- Priansa, D. J. (2017). *Manajemen Kinerja Kepegawaian dalam Pengelolaan SDM Perusahaan*.
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan & Pengembangan SDM* (M. M. Drs. Agus Garinda (ed.)). Bandung: Alfabeta.
- Rahmawati, F. (2016). *Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap Kinerja karyawan dengan kepuasan kerja Sebagai variabel intervening (Studi Empiris pada Kantor DPPKAD Kabupaten Karanganyar)*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Rahmawati, R. (2019). *Pengaruh Gaji Dan Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada Karyawan Bagian Penjualan di PT. Rizki Teknik Utama)*. Universitas Siliwangi.
- Riansari, T., Sudiro, A., & Rofiaty. (2012). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional, Tbk Cabang Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(66), 811–820.
- Ritawati, A. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. *DiE: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 9(1).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior Edition*. New Jersey: Pearson Education.
- Rongalaha, J. R. (2015). Manfaat Pemberian Insentif Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Perpustakaan Unika De La Salle Manado. *E- Journal "Acta Diurna"*
-

Volume IV. No.4. Tahun 2015, 4(1), 2.

- Roringkon, Y. D. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kenaikan Tunjangan Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Bagi Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Di Lingkungan Peradilan Wilayah Propinsi Gorontalo. *Gorontalo Management Research*, 4(2), 79. <https://doi.org/10.32662/gomares.v4i2.1784>
- Ruky, A. S. (2011). Peran Tunjangan Dalam Paket Remunerasi (Imbalan) Pegawai. In *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS* (Vol. 5, Issue 1).
- Sappaile, B. I. (2007). Pembobotan butir pernyataan dalam bentuk skala likert dengan pendekatan distribusi z. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan, January*.
- Sari, W. T., & Panglipursari, D. L. (2022). Leadership, communication, dan division of labour terhadap employee performance. *Implementasi Manajemen & Kewirausahaan*, 2(1), 23–37. <https://doi.org/10.38156/imka.v2i1.107>
- Sari, A., Zamzam, F., & Syamsudin, H. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 1(2), 22–36.