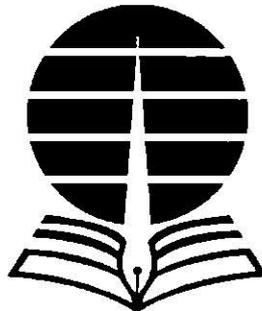


**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**PENGARUH KOMPENSASI, KEPEMIMPINAN, DAN  
BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI, DENGAN  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*  
(Studi Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang)**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**SAFRUDIN**

**NIM. 500644449**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2018**

## Abstract

### **Effect of Compensation, Leadership and Work Culture to Employee Performance, With Work Satisfaction As Intervening Variables (Studi on the Office of Relegious Ministry of Ketapang)**

Safrudin

[safrudinulislam@gmail.com](mailto:sufrudinulislam@gmail.com)

Graduated Studies Program  
Indonesian Open University

The low level of achievement of the Employee Work Objectives and the low level of attendance or absentee of the Office of the Ministry of Religious Affairs of Ketapang District shows that the policy of Compensation has not been able to improve the performance of employees, and should be assessed on other matters that can significantly affect employee performance. The purpose of this research is to analyze the influence of Compensation, Leadership and Work Culture, as well as the impact of Job Satisfaction and Employee Performance at the Office of the Ministry of Religious Affairs of Ketapang Regency. Compensation, Leadership and Work Culture are independent variables, Employee Performance as dependent variable, with Job Satisfaction as intervening variable. The sample of this research is the employees of Ministry of Religious Affairs Office of Ketapang Regency, which amounts to 52 people. To analyze the data in this study used SPSS 21 software. The result: Compensation has no significant effect on job satisfaction, leadership has a significant effect on Job Satisfaction, Work Culture has a significant effect on job satisfaction. Compensation has a significant effect on Employee Performance, Job Culture has a significant effect on Employee Performance, Job Satisfaction has a significant effect on employee performance while Leadership has no significant effect on Employee Performance. While the results of direct and indirect effects between variables are: Direct Influence Compensation on Employee Performance is greater than the indirect influence of Compensation on Employee Performance through Job Satisfaction. The indirect influence of Leadership on Employee Performance through Job Satisfaction is greater than the direct influence of Leadership on Employee Performance. And indirect influence of Employment Culture on Employee Performance through Job Satisfaction is greater than the direct influence of Working Culture on Employee Performance.

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

**Abstrak**  
**Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Budaya Kerja**  
**Terhadap Kinerja Pegawai, Dengan Kepuasan Kerja**  
**Sebagai Variabel Intervening**  
**(Studi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang)**

Safrudin  
[safrudinulislam@gmail.com](mailto:sufrudinulislam@gmail.com)

Program Pasca Sarjana  
Universitas Terbuka

Rendahnya tingkat capaian Sasaran Kerja Pegawai serta rendahnya tingkat kehadiran atau absensi pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang menunjukkan bahwa kebijakan pemberian Kompensasi belum mampu memperbaiki kinerja pegawai, dan perlu dinilai pada hal-hal lain yang secara signifikan dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Budaya Kerja, serta dampaknya Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang. Kompensasi, Kepemimpinan dan Budaya Kerja merupakan variabel independen, Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat, dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening. Sampel penelitian ini adalah pegawai dilingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang yang berjumlah 52 orang. Untuk menganalisis data dalam penelitian ini digunakan *software* SPSS 21. Hasilnya: Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Sedangkan hasil pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel adalah: Pengaruh langsung Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja lebih besar dari pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Dan pengaruh tidak langsung Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja lebih besar dari pengaruh langsung Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Kata kunci: Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang) adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan Adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pontianak, 27 Desember 2017

Yang Menyatakan



Safrudin

NIM. 500644449

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang)

Penyusun TAPM: Safrudin

NIM : 500644449

Program Studi : Magister Manajemen

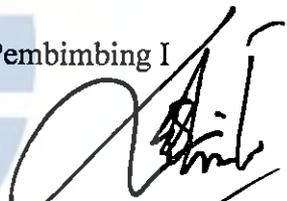
Hari Tanggal : Sabtu / 20 Januari 2018

Menyetujui :

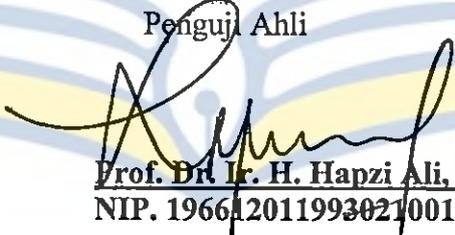
Pembimbing II

Pembimbing I

  
Dr. Tita Rosita, M.Pd.  
NIP. 196010031986012001

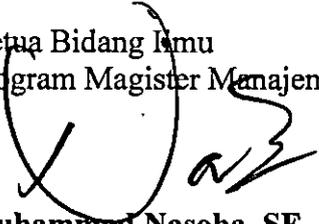
  
Dr. Erna Listiana, SE., M.Si.  
NIP. 197407251998022001

Penguji Ahli

  
Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, M.M.  
NIP. 196612011993021001

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu  
Program Magister Manajemen

  
Muhammad Nasoha, SE., M.Sc.  
NIP. 197811112005011001



**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PENGESAHAN**

Nama : Safrudin  
NIM : 500644449  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul TAPM : Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang)

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada:

Hari / Tanggal : Sabtu / 20 Januari 2018

Waktu :

Dan telah dinyatakan LULUS

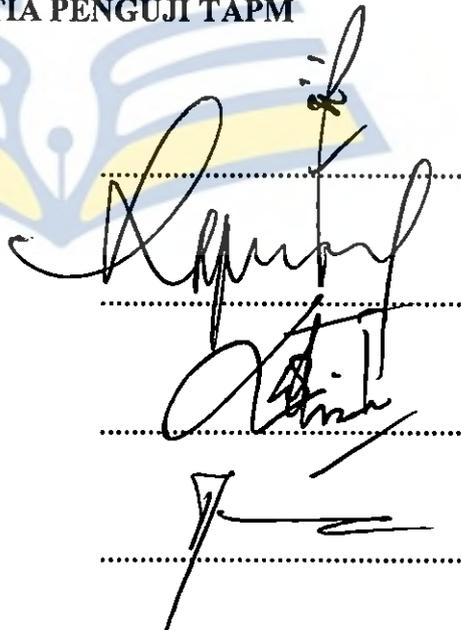
**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji  
Dr. Sri Listyarini, M.Ed.

Penguji Ahli  
Prof. Dr. Ir. H. Hapzi Ali, M.M.

Pembimbing I  
Dr. Erna Listiana, SE., M.Si.

Pembimbing II  
Dr. Tita Rosita, M.Pd.



.....  
.....  
.....  
.....

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrohmanirrohim*

*Alhamdulillah*, Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena dengan rahmat dan hidayah serta inayah-Nya penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister ini dengan baik dan maksimal. Sholawat teriring salam semoga senantiasa terlimpahkan kepada Nabi Agung Muhammad SAW kepada para sahabat dan para pengikutnya hingga hari akhir.

Dalam penyelesaian TAPM ini penulis menyadari banyak pihak yang telah membantu, untuk itu penulis haturkan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Dr. Erna Listiana, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing 1;
2. Ibu Dr. Tita Rosita, M.Pd. selaku Dosen Pembimbing 2;
3. Bapak Liestyodono B. Irianto, M.Si selaku direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
4. Bapak Mohammad Nasoha, SE., M.Sc selaku Kepala Bidang Program Magister Manajemen dan Penanggung Jawab Program Magister Manajemen Universitas Terbuka;
5. Ibu Dr. Dra. Tati Rajati, M.M. selaku Kepala UPBJJ UT Pontianak dan Penyelenggara Program Pasca Sarjana yang secara aktif membantu dan memberikan informasi sejak kuliah hingga selesainya Tugas Akhir Program Magister ini;
6. Bapak Achmad, dari UPBJJ-UT Pontianak yang secara telah banyak membantu mahasiswa dalam menyelesaikan studi;

7. Civitas akademika beserta seluruh Dosen Universitas Terbuka UPBJJ Pontianak yang telah memberikan berbagai pengetahuan dan ilmu yang sangat bermanfaat bagi mahasiswa;
8. Bapak Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang yang telah meluangkan banyak waktu untuk wawancara dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian;
9. Istri tercinta Siti Rubiah, S.Pd. dan anak tersayang Shafa Aulia Fitriani atas dukungan, perhatian dan kasih-sayanganya selamanya mengikuti perkuliahan hingga dapat menyelesaikan tugas akhir;
5. Rekan-rekan kerja dan mahasiswa serta semua pihak yang turut membantu terselesaikannya Tesis ini yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu

Semoga Allah membalas semua kebaikan mereka dengan balasan yang lebih baik. Akhirnya penulis berharap semoga TAPM ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri dan bagi para pembaca. *Amin ya rabbal 'alamin*

Ketapang, 27 Desember 2017

**Penulis**

**Safrudin**

**NIM : 500644449**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Safrudin

NIM : 500644449

Program Studi : Magister Manajemen

Tempat / Tanggal Lahir : Kudus, 11 September 1981

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di SDN 03 Kesambi Kecamatan Mejobo Kabupaten Kudus pada tahun 1993

Lulus SMP di SMP 01 Jekulo Kabupaten Kudus Tahun 1996

Lulus SMA di SMA Muhammadiyah Kudus Tahun 1999

Lulus S1 di STAI Al Haudl Ketapang Tahun 2013

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2006 s/d sekarang sebagai PNS di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.

Ketapang, 27 Desember 2017

Safrudin  
NIM. 500644449

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b>	<b>.....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	<b>.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>.....</b>	<b>vi</b>
<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
	A. Latar Belakang	1
	B. Rumusan Masalah	7
	C. Tujuan Penelitian	8
	D. Kegunaan Penelitian	9
<b>BAB II</b>	<b>TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>11</b>
	A. Kajian Teori	11
	1. Kinerja	11
	2. Kepuasan Kerja	18
	3. Kompensasi	20
	4. Kepemimpinan	26
	5. Budaya Kerja	30
	B. Tinjauan Penelitian Terdahulu	41
	C. Kerangka Berfikir	48
	D. Hipotesis	50
	E. Operasional Variabel	52
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	<b>57</b>
	A. Desain Penelitian	57
	B. Populasi dan Sampel	58
	C. Instrumen Penelitian	59
	D. Prosedur Pengumpulan Data	62
	E. Metode dan Analisis Data	64
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	<b>73</b>
	A. Deskripsi Objek Penelitian	73

B. Hasil .....	74
C. Pembahasan .....	109
<b>BAB V</b>	
<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>123</b>
A. Kesimpulan .....	123
B. Saran .....	124
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>127</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>131</b>



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran .....	49
Gambar 4.2. Hasil Kerangka Konseptual .....	109



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian terdahulu .....	42
Tabel 2.2.	Operasionalisasi Variabel .....	53
Tabel 3.1.	Rentang Nilai dan Kategori Standar Deviasi .....	68
Tabel 4.1.	Data Pegawai Berdasarkan Pendidikan Formal .....	73
Tabel 4.2.	Data Pegawai Berdasarkan Pangkat / Golongan .....	74
Tabel 4.3.	Hasil Uji Reliabilitas .....	76
Tabel 4.4.	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompensasi .....	78
Tabel 4.5.	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan .....	81
Tabel 4.6.	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Kerja .....	84
Tabel 4.7.	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja .....	88
Tabel 4.8.	Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja .....	91
Tabel 4.9.	Hasil Uji Normalitas Substruktur Pertama .....	94
Tabel 4.10.	Hasil Uji Normalitas Substruktur Kedua .....	94
Tabel 4.11.	Hasil Uji Linieritas Substruktur Pertama .....	95
Tabel 4.12.	Hasil Uji Linieritas Substruktur Kedua .....	96
Tabel 4.13.	Hasil Uji Multikolinieritas Substruktur Pertama .....	97
Tabel 4.14.	Hasil Uji Multikolinieritas Substruktur Kedua .....	97
Tabel 4.15.	Model Jalur Substruktur Pertama .....	98
Tabel 4.16.	Model Jalur Substruktur Kedua .....	100
Tabel 4.17.	Koefisien Determinasi Substruktur Pertama .....	101
Tabel 4.18.	Koefisien Determinasi Substruktur Kedua .....	102
Tabel 4.19.	Hasil Uji Kelayakan Model Substruktur Pertama .....	103
Tabel 4.20.	Hasil Uji Kelayakan Model Substruktur Kedua .....	103
Tabel 4.21.	Hasil Uji t Substruktur Pertama .....	104
Tabel 4.22.	Hasil Uji t Substruktur Kedua .....	105
Tabel 4.23.	Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung .....	107

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pemerintah melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi telah melaksanakan Reformasi Birokrasi yang tujuannya adalah untuk mempercepat tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik, good government dan good governance. Dimana dalam pelaksanaannya harus diakui masih menemui berbagai. Keinginan masyarakat luas untuk dapat menikmati pelayanan publik yang baik, berkualitas, responsif dan dapat dipertanggung jawabkan masih belum sepenuhnya dapat tercapai, karena reformasi birokrasi belum dapat dilaksanakan secara maksimal.

Berbagai praktik yang tidak maksimal dalam penyelenggaraan pelayanan publik seperti: pelayanan yang tidak pasti, adanya pungutan liar kepada masyarakat dan pengabaian hak dan martabat warga masyarakat pengguna pelayanan, masih banyak dijumpai di hampir setiap satuan pelayanan publik (Tjokroamidjojo, 2001:107-108). Keadaan pelayanan publik yang terjadi tersebut tentu perlu segera diperbaiki sehingga masyarakat dapat terpenuhi hak-haknya untuk memperoleh pelayanan publik sesuai yang diharapkan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh OMBUDSMAN RI tahun 2015 tentang Ringkasan Hasil Penelitian Kepatuhan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah terhadap Standar Pelayanan Publik, Kementerian Agama memperoleh nilai 51,95, ini termasuk dalam zonasi merah. Hal ini

tentunya harus menjadi cambuk untuk semakin giat dalam meningkatkan kinerja bagi pegawai Kementerian Agama.

Tantangan yang dihadapi oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang semakin besar dan kompleks, tantangan tersebut antara lain: adanya potensi konflik antar umat seagama yang berbeda aliran dan adanya potensi konflik antar umat beragama, tantangan untuk semakin meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran agama, tantangan yang ketiga adalah dengan meningkatnya kuota jamaah haji Kabupaten Ketapang pada tahun 2018 disatu sisi merupakan hal yang patut disyukuri, tetapi disisi lain merupakan suatu hal yang patut diwaspadai sehingga pelaksanaan Ibadah Haji Kabupaten Ketapang dapat berjalan dengan baik dan maksimal. Tantangan yang terakhir adalah untuk semakin meningkatkan akses masyarakat Kabupaten Ketapang untuk semakin mudah dalam mengakses lembaga pendidikan keagamaan.

Dengan pentingnya tugas serta fungsi yang dilaksanakan oleh Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang maka sangat perlu dilakukan berbagai upaya untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Berbagai macam permasalahan yang menghambat kinerja pegawai supaya dapat dicarikan solusinya, sehingga dengan kinerja yang semakin baik, kepuasan masyarakat semakin meningkat. Sehingga diharapkan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang turut berperan serta dalam membangun Kabupaten Ketapang pada khususnya dan Negara Kesatuan Republik Indonesia pada Umumnya.

Guna meningkatkan kinerja pegawai, faktor kesejahteraan adalah hal yang sangat penting. Hal ini sesuai dengan yang dijelaskan oleh Hasibuan (2011) kesejahteraan adalah balas jasa lengkap (materi dan non materi yang diberikan oleh pihak perusahaan berdasarkan kebijaksanaan). Selanjutnya Hasibuan (2005) mendefinisikan kompensasi sebagai semua yang diterima oleh pegawai dalam bentuk uang ataupun barang, baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai balas jasa perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan yang sudah dilakukan.

Penilaian kinerja bagi aparatur bagi aparatur pemerintah khususnya Kantor Kementerian Agama memiliki arti yang sangat penting terutama dalam upaya melakukan perbaikan-perbaikan pada masa yang akan datang, hal ini berguna untuk menilai kinerja pegawai dari segi produktifitas, efektifitas, efisiensi dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Tetapi yang mejadi masalah adalah apakah pengukuran kinerja dapat menggambarkan kinerja pegawai secara baik dan mencerminkan keadaan yang sebenarnya. Penilaian kinerja ini sangat ditentukan oleh indikator yang digunakan, penentuan cakupan. Penilaian kinerja yang menggunakan indikator dan cakupan yang terbatas akan memperoleh hasil yang terbatas juga. Hal ini akan gambaran yang terbatas juga. Untuk itu penilaian kinerja secara sistematis sudah harus menjadi hal yang harus diaplikasikan sehingga kasus-kasus perbedaan penilaian kinerja antara satu pihak dengan pihak yang lain tidak terjadi.

Untuk meningkatkan kinerja birokrasi melalui perbaikan pelayanan kepada masyarakat maka diperlukan upaya untuk memperjelas kriteria

penilaian kinerja kepada aparat birokrasi atau pegawai. Upaya perbaikan tersebut diantaranya adalah dengan memberikan kompensasi yang baik, memperbaiki kepemimpinan dan memperkuat budaya kerja yang ada pada suatu organisasi sehingga pegawai akan menunjukkan kinerja yang baik. Pegawai yang sudah dapat meningkatkan kinerja perlu diapresiasi dengan memberikan penghargaan sehingga akan memotivasi pegawai tersebut dan karyawan yang lain.

Penelitian ini akan mengkaji bagaimana pengaruh kompensasi, gaya kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang adalah instansi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang keagamaan dan pendidikan keagamaan, sehingga kinerja akan dilihat bagaimana para pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang berperan dalam memberikan pelayanan kepada pegawai di lingkungannya, berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan dari masih ditemukan adanya keluhan terhadap pelayanan dari pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang. Fenomena yang ada masih rendahnya kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang diantaranya adalah masih ditemuinya sejumlah pegawai yang tidak mengikuti apel pagi, tidak masuk kerja tanpa keterangan, setelah apel pagi pegawai asik ngobrol dengan kawan di ruang tamu kantor, bermain media sosial, pegawai yang kurang profesional dalam melaksanakan tugas, gejala yang ditemukan tersebut menjadi sebab

kurang maksimalnya kinerja pada sebagian pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.

Berdasarkan data pada bagian kepegawaian Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang dalam hal tingkat kehadiran kegiatan apel pagi tahun 2016, diperoleh data yang menghadiri apel pagi 67,47%, izin 19,39%, sakit 2,88%, cuti sebanyak 1,76%, Dinas Luar 5,93%, Tugas Luar 2,08%, Tugas Belajar 0,48%. Untuk lebih jelasnya mengenai data tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1

**Tabel 1.1**

**Rekapitulasi Absensi Kehadiran Apel Pagi Pegawai Negeri Sipil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang Tahun 2016**

BULAN	Masuk	Ijin	Sakit	Cuti	DL	TL	TB	JUML
Januari	69,23%	19,23%	1,92%	3,85%	5,77%	0,00%	0,00%	100%
Februari	65,38%	21,15%	3,85%	1,92%	7,69%	0,00%	0,00%	100%
Maret	67,31%	19,23%	3,85%	0,00%	9,62%	0,00%	0,00%	100%
April	75,00%	15,38%	0,00%	0,00%	5,77%	3,85%	0,00%	100%
Mei	69,23%	17,31%	3,85%	0,00%	7,69%	1,92%	0,00%	100%
Juni	65,38%	19,23%	1,92%	1,92%	5,77%	3,85%	1,92%	100%
Juli	67,31%	21,15%	3,85%	0,00%	1,92%	3,85%	1,92%	100%
Agustus	65,38%	23,08%	0,00%	0,00%	5,77%	3,85%	1,92%	100%
September	69,23%	17,31%	0,00%	3,85%	7,69%	1,92%	0,00%	100%
Oktober	59,62%	23,08%	5,77%	1,92%	5,77%	3,85%	0,00%	100%
November	71,15%	17,31%	3,85%	1,92%	3,85%	1,92%	0,00%	100%
Desember	65,38%	19,23%	5,77%	5,77%	3,85%	0,00%	0,00%	100%
Jumlah	67,47%	19,39%	2,88%	1,76%	5,93%	2,08%	0,48%	100%

Dalam hal serapan anggaran pada tahun 2016, pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang, dimana terbagi menjadi 7 satuan kerja (satker) dimana satker sekretariat dengan kode 418720 serapan anggarannya sebesar 86,36%, satker Bimbingan Masyarakat Islam (Bimas

Islam) dengan kode 418721 capaian serapan anggaran sebesar 87,31%, satker Pendidikan Islam dengan kode 418722 serapan anggaran sebesar 86,72%, Bimas Kristen dengan kode 418723 serapan anggaran sebesar 98,21%, Bimas Katolik dengan kode satker 418724 serapan anggaran mencapai 97,75%, Bimas Hindu dengan kode satker 418725 serapan anggaran sebesar 97,75% dan Penyelenggara Haji dan Umrah dengan kode satker 418727 serapan anggaran sebesar 86,38%. Hal tersebut menunjukkan masih kurang maksimalnya serapan anggaran pada satuan kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang sehingga kinerja pegawai dapat dikategorikan kurang maksimal. Untuk lebih jelas mengenai data serapan anggaran dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1.2**  
**Data Serapan Anggaran Satker**  
**Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang**  
**Tahun Anggaran 2016**

No	Nama Satker	Kode Satker	Jumlah Serapan Anggaran
1	Sekretariat	418720	86,36 %
2	Bimas Islam	418721	87,31%
3	Pendidikan Islam	418722	86,72%
4	Bimas Kristen	418723	95,21%
5	Bimas Katolik	418724	95,85%
6	Bimas Hindu	418725	94,75%
7	Penyelenggara Haji dan Umrah	418727	86,38%
Rata-rata			91,65%

Dalam hal ketercapaian Sasaran Kerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang jika dibandingkan dengan Penilaian Kerja Pegawai menjelaskan bahwa realisasi kinerja pegawai belum memenuhi target yang telah ditetapkan. Hal ini berdasarkan wawancara yang dilakukan

kepada Kepala Kantor, para Kepala Seksi dan Penyelenggaran di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.

Belum maksimalnya kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang tentu tidak lepas dari kompensasi yang diberikan, faktor kepemimpinan yang diterapkan, budaya kerja pegawai, dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh para Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.

#### B. Rumusan Masalah

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang sebagai organisasi publik yang memiliki tugas dan fungsi koordinasi dan memberikan pelayanan kepada masyarakat Kabupaten Ketapang. Pelayanan yang diberikan diharapkan dapat memenuhi harapan atau memuaskan pengguna jasa dalam hal ini masyarakat.

Sikap mental yang menjadi hambatan dalam kinerja pegawai adalah masih ditemukannya pegawai yang kurang disiplin dalam mengikuti apel pagi, tingkat capaian Sasaran Kinerja Pegawai berdasarkan wawancara dengan unsur pimpinan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang dapat diketahui bahwa masih belum mencapai target yang ditetapkan. Pada tataran inilah dirasakan faktor Kompensasi, Kepemimpinan dan budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan visi, misi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka permasalahan yang dapat dirumuskan adalah:

1. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang?
3. Apakah budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang?
4. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang?
5. Apakah Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang?
6. Apakah Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang?
7. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang?
8. Apakah Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh variabel Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai?
9. Apakah Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh variabel Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai?
10. Apakah Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh variabel Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai?

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian pada penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.

2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.
3. Untuk menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.
6. Untuk menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.
7. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.
8. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.
9. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.
10. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.

#### D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis dari penelitian ini antara lain:
  - a. Memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang ilmu sumber daya manusia khususnya terkait determinan kinerja pegawai dalam hal kompensasi, kepemimpinan dan budaya kerja.

b. Memberikan tambahan informasi kepada peneliti dibidang sumber daya manusia khususnya peningkatan kinerja pegawai.

2. Kegunaan Praktis dari Penelitian ini adalah:

Memberikan tambahan informasi kepada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang tentang Kajian pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan dampaknya terhadap Kinerja Pegawai.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Kajian Teoritis

Penilaian Kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting, karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan atau tingkat pencapaian hasil oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing melalui tingkat efektifitas, kualitas serta respon yang diberikan dalam upaya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Dalam konteks lokus penelitian ini yaitu Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang, kompensasi, faktor kepemimpinan, budaya kerja dan Kepuasan Kerja cenderung mempengaruhi kinerja pegawai.

#### 1. Kinerja

Pengertian Kinerja dijelaskan oleh Imbarudin (2001) yaitu penampakan dari kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam menghasilkan sesuatu dari pekerjaan yang dilakukannya. Kinerja seseorang dapat diketahui apabila seseorang dapat menghasilkan suatu dari pekerjaan yang dilakukannya sesuai dengan standar perusahaan atau lembaga dimana dia bekerja.

Pendapat lain tentang definisi Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh seseorang secara kuantitas dan kualitas dalam menjalankan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Pendapat itu disampaikan oleh Mangkunegara (2007) dalam Mustika dan Utomo (2013). Kinerja pegawai merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk

memastikan bahwa aktifitas dan output yang dihasilkan sinergi dengan tujuan organisasi.

Chishti *et al.* (2010) menyatakan bahwa ada empat indikator dalam mengukur dan menilai kinerja seorang karyawan yaitu: prestasi dari tugas dan kewajiban yang disebutkan dalam diskripsi pekerjaan, ketepatan waktu di tempat kerja, pengidentifikasian masalah yang relevan, pemecahan masalah yang dilakukan oleh pegawai tersebut.

Kinerja tidak dipahami semata-mata sebagai kata benda. Memang dalam literatur manajemen dan organisasi secara umum kinerja lebih banyak dipahami sebagai hasil atau prestasi. Neely *et al.* Dalam Sobirin (2015: 1.9) misalnya mengatakan bahwa kinerja sama dengan efektifitas dan efisiensi. Efektifitas dan efisiensi tidak lain adalah hasil dari suatu tindakan. Namun demikian kelompok kedua memahami kinerja bukan sebagai kata benda melainkan sebagai kata kerja. Hal ini misalnya dikemukakan oleh Baird dalam Sobirin (2015: 1.9) yang menegaskan bahwa kinerja bukan sebuah kejadian melainkan sesuatu yang berorientasi tindakan. Dengan kata lain, yang dimaksudkan dengan kinerja adalah upaya dalam menghasilkan sesuatu, bukan hasil dari pekerjaan.

Sedangkan menurut Sobirin (2015) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan sekumpulan proses dan tindakan yang dimulai dari perencanaan, proses melakukan pekerjaan dan evaluasi dari pekerjaan yang dilakukan dengan melibatkan berbagai macam unsur termasuk perilaku manusia, organisasi dan lingkungan kerja dimana proses tersebut berlangsung. Dalam

bahasa sistem dengan demikian kinerja melibatkan input, proses dan output serta lingkungan yang melingkupi input-proses-output.

Indikator yang paling umum untuk mengetahui kinerja sebuah organisasi menurut Sobirin (2015) bisa dilihat dari efektifitas dan efisiensi organisasi. Efektif berarti organisasi mampu bertindak dan menghasilkan sesuatu sesuai atau lebih baik dari yang ditetapkans sebelumnya. Sedangkan efisien adalah penggunaan sumberdaya organisasi sehemat mungkin sepanjang hasil yang diinginkan bisa tercapai. Meski kedua ukuran ini bisa disebut sebagai ukuran umum, tidak jarang organisasi berbeda menggunakan indikator berbeda, bagi organisasi nir laba misalnya, kualitas layanan dianggap sebagai indikator utama kinerja organisasi, sementara ukuran penting bagi organisasi bisnis adalah "*maximizing value of the firm*" atau sering disebut sebagai meningkatnya kesejahteraan pemilik.

Dalam konteks kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia, pemerintah melalui keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 81 Tahun 1995 telah memberikan berbagai rambu-rambu pemberian pelayanan kepada birokrasi publik secara baik. Berbagai prinsip pelayanan yang berkualitas hendaknya sesuai dengan sendi-sendi sebagai berikut:

- a. Kesederhanaan, dalam arti bahwa prosedur/ tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah lancar, cepat dan tidak berbelit belit serta mudah dipahami dan dilaksanakan.
- b. Kejelasan dan kepastian, menyangkut:
  - 1) Prosedur/tata cara pelayanan umum.

- 2) Persyaratan yang diwajibkan
  - 3) Unit kerja yang bertanggung jawab dalam pemberian pelayanan
  - 4) Rincian biaya dan tata cara pembayarannya
  - 5) Jadwal dalam pemberian pelayanan
- c. *Keamanan*, dalam arti bahwa proses serta hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum.
- d. *Keterbukaan*, dalam arti bahwa prosedur/tata cara, persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaian dan rincian biaya/tarif dan hal lain-lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.
- e. *Efisien*, pelayanan yang efisien adalah:
- 1) Pelayanan yang dibatasi pada hal yang menjadi sasaran utama dari pelayanan dengan menjaga kualitas dari layanan yang diberikan
  - 2) Tidak terjadi pengulangan dan pemenuhan dalam kelengkapan persyaratan dari instansi terkait.

Dalam instansi pemerintah, penilaian kinerja sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan, memotivasi para birokrat pelaksana, serta memonitor pemerintah agar lebih memperhatikan kebutuhan masyarakat yang dilayani, dan menuntun perbaikan dalam pelayanan publik. Oleh sebab itu, informasi mengenai kinerja tentu sangat berguna untuk

menilai seberapa jauh pelayanan yang diberikan oleh organisasi itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa.

Kendati demikian, penilaian kinerja tidak selalu efektif karena penilaian kinerja pegawai pada pelayanan umum belum mempunyai standar yang baku sehingga seringkali kesulitan dalam melakukannya. Kesulitan lain dalam kinerja birokrasi publik muncul karena tujuan dan misi birokrasi publik seringkali bukan hanya sangat kabur, tetapi saling bertentangan antara satu dan yang lainnya.

Kinerja birokrasi dinilai tidak hanya dengan menggunakan indikator efektifitas dan efisiensi saja, tetapi juga harus dilihat juga dari indikator-indikator yang melekat pada penggunaan jasa, seperti kepuasan, akuntabilitas dan responsivitas. Dwiyanto (2006:50-51) menjelaskan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu:

a. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antar input dengan output. Sehingga dapat dikatakan bahwa produktivitas tinggi jika rasio masukan lebih kecil dibandingkan dengan keluaran.

b. Kualitas layanan

Isu mengenai layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negatif mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan

demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik, sebab akses untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan relatif sangat mudah dan murah.

c. Responsifitas

Responsifitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

d. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Irvine, 1990) oleh sebab itu, responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

e. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target, akan tetapi

kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam penilaian kinerja pelayanan publik menurut Kumorotomo (1996) adalah sebagai berikut:

a. Efisien

Efisien adalah mengenai keberhasilan organisasi pelayanan publik dalam melaksanakan misinya dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dengan pertimbangan rasionalitas dan bersifat ekonomis.

b. Efektivitas

Efektivitas adalah sejauh mana target yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dapat tercapai dengan memperhatikan waktu, kualitas dan kuantitas.

c. Keadilan

Keadilan merupakan suatu kondisi dimana pelayanan yang diberikan sudah sesuai dengan hak dan kewajiban pengguna layanan. Keadilan juga memperhatikan tingkat kepastian dan kebutuhan yang ada dalam masyarakat.

d. Daya tanggap

Organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh karena itu

organisasi secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Di samping itu Sobirin (2015: 1.11) melihat kinerja dari segi efektifitas, efisiensi, kualitas layanan dan kepuasan pengguna layanan. Dalam konteks ini, aspek ekonomi diartikan sebagai strategi untuk menggunakan sumber daya yang seminimal mungkin dalam proses penyelenggaraan kegiatan pelayanan publik. Efisiensi dalam pelayanan publik juga dapat diukur dengan membandingkan antara input dengan output dari pelayanan yang dihasilkan. Sedangkan aspek efektivitas pelayanan dapat diukur dengan ketercapaian realisasi pelayanan dari taeget yang telah ditetapkan. Prinsip keadilan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat juga dijadikan sebagai ukuran untuk melihat bagaiman aspek-aspek keadilan telah diterapkan sehingga semua orang mempunyai kesempatan yang sama untuk mengakses layanan publik.

## 2. Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja diartikan sebagai keadaan emosional yang dirasakan oleh karyawan sebagai hal yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dilakukannya dan tercermin dalam sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. (Handoko, 2001:78)

Robbin & Judge (2017: 49) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik-karakteristiknya.

Robbin (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: faktor pekerjaan yang menantang (*mentally challenging work*), faktor kondisi kerja yang mendukung (*supportif working condition*), faktor dukungan rekan kerja (*supportive colleagues*), faktor kecocokan antara kepribadian dan pekerjaan (*The personality-job fit*).

Tika (2005:130) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai kriteria efektifitas yang mengacu pada keberhasilan organisasi dalam memenuhi kesejahteraan dan kebutuhan lain yang diperlukan oleh karyawan.

Panggabean (2016:5.83) mengemukakan tentang pengertian kepuasan kerja yaitu perasaan yang menyenangkan yang dihasilkan dari persepsi bahwa seseorang menikmati pekerjaannya atau memungkinkan untuk menikmati nilai-nilai penting dari pekerjaan yang dilakukannya.

Rivai (2008:222) mengatakan bahwa sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun ragamnya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas” artinya kebutuhan manusia selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Rivai menambahkan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual. Setiap

individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda satu dan lainnya sesuai dengan nilai yang diyakininya.

### 3. Kompensasi

#### a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan jasa mereka terhadap perusahaan. Dengan kompensasi yang diberikan karyawan akan bekerja keras dan menunjukkan loyalitas kepada perusahaan dimana dia bekerja. Handoko (2001) berpendapat bahwa kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Mathis dan Jakson (2002) menerangkan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan adalah melalui kompensasi yang diberikan.

Hasibuan (2007) mengemukakan kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Penjelasan dari kompensasi berupa uang adalah karyawan dibayar dengan sejumlah uang, sedangkan kompensasi berupa barang adalah kompensasi yang dibayarkan dengan barang kepada karyawannya.

Menurut Undang-Undang Kecelakaan Nomor 33 Tahun 1974 Pasal 7 ayat (a) dan (b) disebutkan bahwa upah adalah:

- 1) Tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh buruh sebagai ganti pekerjaan.
- 2) Perumahan, makan, bahan makanan dan pakaian dengan percuma ditaksir menurut harga umum ditempat itu.

Dari pembahasan tersebut diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi adalah balas jasa yang diterima oleh karyawan dari organisasi tempat dia bekerja karena telah melaksanakan kewajiban dan tugasnya. Kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat berbentuk finansial dan non-finansial. Kompensasi berbentuk finansial berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan, libur, atau cuti tetap dibayar, sedangkan dalam non finansial berupa tugas menarik, tantangan tugas, pengakuan lingkungan pekerjaan yang menarik (Anthony & Govendarajan, 2003).

b. Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi secara garis besar dibagi menjadi tiga jenis Hasibuan (2007):

- 1) Kompensasi langsung: ganjaran yang diterima oleh karyawan atau yang disebut upah, dibayarkan secara tetap sesuai jangka waktu yang sama setiap periode pembayarannya.
- 2) Kompensasi tidak langsung: pemberian bagian keuntungan atau manfaat bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang.

- 3) Insentif: penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk memotivasi supaya terjadi peningkatan produktivitas kerja. Insentif tidak bersifat tetap atau sewaktu waktu dapat berubah.

Mathis dan Jackson (2002) berpendapat bahwa pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan dalam dua kelompok, yaitu “kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung”. Kompensasi langsung berupa gaji pokok dan gaji variabel, dan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan, dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Gaji Pokok.

Kompensasi langsung yang diterima karyawan sebagai kompensasi dasar disebut gaji pokok. Gaji merupakan salah satu hal yang mendorong atau memotivasi karyawan untuk bekerja atau mengabdikan secara menyeluruh terhadap perusahaan.

- 2) Gaji Variabel, jenis gaji yang lain yang diberikan secara langsung adalah gaji variabel atau biasa disebut bonus atau insentif. Sedangkan untuk eksekutif, pada umumnya mendapat imbalan yang sifatnya jangka panjang seperti kepemilikan saham.

- 3) Tunjangan, Tunjangan karyawan adalah imbalan tidak langsung, seperti asuransi kesehatan, uang cuti atau pensiun, yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi.

Sementara itu menurut Yani (2012) Kompensasi adalah pemberian perusahaan dalam bentuk langsung atau tidak langsung

yang diberikan kepada karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan motivasi dari karyawan tersebut yang bertujuan supaya kinerja karyawan meningkat.

Jenis-jenis kompensasi menurut Yani (2012) yaitu:

- 1) Kompensasi dalam bentuk Finansial. Kompensasi finansial terbagi menjadi dua, yang pertama kompensasi finansial yang dibayarkan kepada karyawan dengan cara langsung seperti upah, gaji, bonus, komisi. Sedangkan yang kedua adalah kompensasi tidak langsung contohnya tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan, THR, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan, tunjangan istri, anak dan lain sebagainya.
- 2) Kompensasi dalam bentuk non finansial. Kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu kompensasi yang berhubungan dengan pekerjaan, contohnya pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kepribadian, menarik dan menantang. Kebijakan perusahaan yang sehat, terbukanya peluang untuk dipromosikan sehingga mendapatkan jabatan. Sedangkan kompensasi non finansial yang diberikan berhubungan dengan lingkungan kerja diperusahaan atau instansi baik berupa fasilitas kerja yang memenuhi syarat dan lingkungan kerja yang kondusif sehingga karyawan menjadi senang untuk bekerja.

c. Tujuan Pemberian Kompensasi

Dalam sebuah organisasi setiap kegiatan pasti memiliki tujuan guna mencapai tujuan dari perusahaan, seperti halnya pemberian

kompensasi. Tujuan diberikannya kompensasi menurut Hasibuan (2007) adalah:

1) Ikatan Kerjasama

Kompensasi yang diberikan oleh majikan kepada karyawan mengakibatkan terjadinya ikatan kerjasama antara majikan dengan karyawan. Sehingga karyawan diwajibkan mengerjakan tugas yang diberikan dengan baik, dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut maka majikan diwajibkan untuk membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang sudah dilakukan.

2) Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya

3) Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang cukup besar, manajer akan mudah memotivasi karyawannya.

5) Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

#### 6) Displin

Pemberian balas jasa yang cukup besar makan disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

#### 7) Pengaruh serikat buruh

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Menurut Yani (2012) tujuan manajemen kompensasi yang efektif menurut yani (2012) meliputi hal-hal berikut:

- 1) Memperoleh personil yang berkualitas. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja dipasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada. Pekerja dapat keluar masuk apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif terhadap organisasi lain dengan akibat perputaran tenaga kerja yang tinggi.
- 3) Menjamin keadilan. Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal.
- 4) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan, rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, keahlian, dan tanggung jawab.
- 5) Mengendalikan biaya. Sistem kompensasi yang wajar dan rasional membuat perusahaan atau instansi dapat mempertahankan dan memelihara karyawan pada biaya yang wajar.

#### 4. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam konteks ini adalah sebagai kegiatan mempengaruhi orang lain, yang dilakukan oleh seseorang untuk bekerja sama mencapai tujuan yang diinginkan atau proses mempengaruhi orang, sehingga mereka berusaha dengan sukarela dan antusias ke arah tercapainya sasaran-sasaran kelompok. Suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang bekerja sama dalam mencapai tujuan yang mereka inginkan. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Kepemimpinan juga merupakan penggerak bagi sumber daya dan alat-alat yang dimiliki oleh perusahaan. Definisi kepemimpinan, menurut Terry dalam Kartono (1998:38) Kepemimpinan adalah aktifitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Hasil tinjauan penulis-penulis lain mengungkapkan bahwa para penulis manajemen sepakat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Menurut Ordway Teod dalam bukunya "The Art Of Leadership" dalam Kartono (1998 : 38).

Sedangkan young dalam kartono (1998) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mengajak dan menggerakkan orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan ekseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi tersebut. Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan

mempengaruhi bawahan atau kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Pasolong (2010:33) menyimpulkan bahwa peran pemimpin birokrasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Peran Pengambilan Keputusan, yaitu pemimpin birokrasi sebagai top manager khususnya, memiliki kewenangan mengambil keputusan. Pengambilan keputusan merupakan pekerjaan manajerial yang berarti memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang melakukannya, dan kapan akan melakukannya. Dalam hal ini menetapkan sasaran, prioritas, strategi, struktur formal, alokasi sumber-sumber daya, pertunjukan tanggung jawab dan pengaturan kegiatan-kegiatan. Tujuannya adalah untuk memastikan pengorganisasian unit kerja yang efisien, koordinasi kegiatan-kegiatan, penggunaan sumber-sumber daya secara efisien, serta adaptasi kepada sebuah lingkungan yang berubah-ubah. Aspek paling penting dari kebanyakan bentuk pengambilan keputusan adalah memutuskan bagaimana mengalokasikan sumber-sumber daya di antara berbagai kegiatan sesuai dengan kepentingan relatifnya (*resource allocation*), termasuk perencanaan pengembangan prosedur-prosedur untuk menghindari masalah-masalah (*potential problem analysis*) dan pengembangan prosedur untuk melakukan tanggapan secara tepat dan efektif terhadap masalah-masalah krisis-krisis yang tidak dapat dihindari (*contingency planning*).
- b. Peran mempengaruhi, yaitu: pemimpin birokrasi harus dapat memberikan pengaruh kepada bawahannya, sehingga mau bekerja sama dalam

merealisasikan suatu program kerja. Pemimpin birokrasi dapat mengembangkan berbagai teknik mempengaruhi bawahan, dan ini sebenarnya mudah bagi pemimpin birokrasi publik karena wewenang atasan sangat tinggi, tetapi kalau hanya mengendalikan kewenangan semata-mata, juga tidak akan memberikan efek yang berarti terhadap bawahan. Pemimpin birokrasi dapat memodifikasi kewenangan dan keunggulan-keunggulan sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin birokrasi. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar peran mempengaruhi bawahan yang efektif, yaitu:

- 1) Menjadikan seorang pemimpin birokrasi yang jujur, adil terhadap semua bawahan tanpa pilih kasih.
- 2) Berusaha memberikan contoh dalam bekerja dan bertindak
- 3) Bersikap arif dan bijaksana terhadap bawahan yang melakukan pelanggaran
- 4) Senantiasa melibatkan bawahan dalam berbagai kegiatan
- 5) Tumbuhkan rasa percaya diri pada bawahan, bahwa mereka memiliki kemampuan dan etos kerja yang tinggi
- 6) Usahakan bawahan tetap merasa dihargai, dengan menjadikan mereka sebagai partner atau tim kerja.

c. Peran memotivasi, yaitu berkaitan dengan pemberian dorongan kepada pegawai untuk bekerja lebih giat. Hubungan pengaruh dan motivasi adalah kalau peran mempengaruhi efektif, maka peran memotivasi akan lebih mudah dilakukan. Sebaliknya jika pemimpin tidak mampu menanamkan pengaruh terhadap bawahannya, maka sulit baginya untuk melakukan

motivasi. Dalam memotivasi hendaknya pemimpin memahami benar-benar karakter bawahan yang berbeda kemampuan, pengetahuan dan perilaku.

- d. Peran antar pribadi, yaitu peran strategik pada peran antar pribadi dalam kaitannya dengan kedudukannya sebagai pemimpin birokrasi, adalah sebagai figure atau tokoh yang cukup dihargai. Pemimpin harus menampilkan perilaku yang baik dan benar, seperti etos kerja yang tinggi, disiplin, dan sikap positif lainnya. Pemimpin birokrasi harus menempatkan diri sebagai penuntun, pembedaya, dan pendorong bagi bawahan.
- e. Peran informasional, yaitu peran informasional yang dimiliki seorang pemimpin birokrasi sangat strategis, mengingat pemimpin birokrasi adalah pemegang kunci, khususnya informasi tentang birokrasi yang dipimpinya. Kemampuan komunikasi sangatlah diperlukan oleh pemimpin agar dapat menjadi komunikator yang efektif. Peran informasional adalah menjelaskan kepada bawahan menyangkut rencana-rencana kebijakan-kebijakan, serta harapan peran, dan instruksi tentang cara pekerjaan harus dilakukan, tanggung jawan bagi para bawahan atau anggota tim, dan tujuan-tujuan kinerja dan otorisasi rencana tindakan untuk mencapainya.

Peran tersebut diatas mempunyai bentuk, seperti menjawab sebuah permintaan informasi, mengadakan pertemuan untuk penjelasan kepada pendukung perkembangan-perkembangan baru, membuat laporan, mengirim pesan elektronik, menempatkan pesan-pesan pada pengumuman, mendistribusikan laporan berkala, menelpon seseorang untuk meneruskan

informasi baru, dan menyampaikan dokumen-dokumen tertulis atau laporan kepada orang-orang dengan jalan lain tidak akan menerimanya. Jadi dapat dikatakan bahwa tugas, fungsi, dan peran pemimpin dalam suatu birokrasi sangat urgen dalam rangka pencapaian tujuan, yaitu pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada publik. Salah satu sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin agar dapat menjalankan tugas, fungsi serta peran pemimpin yaitu wibawa. Sedangkan wibawa yang dimaksud adalah wibawa pribadi bukan wibawa jabatan. Wibawa pribadi merupakan pelengkap mutlak bagi wibawa jabatan.

#### 5. Budaya Kerja

Budaya menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Departemen Pendidikan Nasional (2005) diartikan sebagai : sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sudah sukar diubah sedangkan Menurut Ndraha (2005) dalam Safrizal et al (2014) budaya kerja pada sebuah organisasi terbentuk sejak satuan kerja atau organisasi tersebut berdiri. Budaya Kerja adalah sikap pegawai terhadap pekerjaan dan perilaku pegawai pada waktu berkerja. Pembentukan budaya kerja terjadi ketika suatu satuan kerja atau organisasi menghadapi suatu permasalahan yang berkenaan dengan keberlangsungan suatu organisasi yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal.

Birokrasi, sebagaimana organisasi lainnya tidak lepas dari pengaruh lingkungan budaya, dalam aktivitasna juga terlibat secara intensif melalui pola-pola interaksi yang terbentuk di dalamnya dengan sistem nilai dan budaya lokal. Budaya birokrasi berkembang disuatu

daerah tertentu tidak dapat dilepaskan dari pola budaya lingkungan sosial yang melingkupinya. Sehubungan dengan itu, Dwiyanto (2003) mengemukakan bahwa budaya birokrasi dapat digambarkan sebagai sebuah sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan, pengetahuan dan pengalaman kehidupan yang terinternalisasi ke dalam pikiran. Seperangkat nilai tersebut diaktualisasikan dalam sikap, tingkah laku dan perbuatan yang dilakukan oleh setiap anggota dari sebuah organisasi yang dinamakan birokrasi. Setiap aspek dalam kehidupan organisasi birokrasi selalu bersinggungan dengan aspek budaya masyarakat setempat.

Menurut Gordon dalam Ratmawati dan Herachwati (2014: 8.4) menjelaskan bahwa para manajer dapat menentukan budaya berdasarkan sikap mereka atas pemekerjaan dan pempromosian karyawannya serta pengelompokan budaya organisasinya kedalam satu diantara jenis berikut:

- a. *Academy*: yaitu perusahaan membantu para karyawan muda menguasai pekerjaannya dan secara mantap menapaki jenjang karir dalam organisasi. Disini perusahaan mempekerjakan para lulusan baru dan menempatkan mereka berdasarkan spesialisasi pekerjaan.
- b. *Club*: yaitu berfokus pada membantu para manejer cocok dengan organisasinya. Perusahaan menyiapkan manajer seagai generalis dimulai saat pertama mereka bekerja. Juga dengan menciptakan rasa kekeluargaan akan mengurangi *turnover* dalam organisasi.

- c. *Baseball team*: yaitu perusahaan tidak memindahkan karyawannya berdasarkan peringkat, tetapi mencoba secepatnya melindungi mereka yang berprestasi tanpa pelatihan tambahan. Disini perusahaan mencari karyawan berbakat dari umur dan pengalaman yang berbeda yang telah memiliki ketrampilan yang disyaratkan atau mereka yang dapat cepat berkembang pada pekerjaannya. Penghargaan diberikan berdasarkan apa yang dihasilkan, bukan atas dasar senioritas ataupun pengetahuan khusus.
- d. *Fortress*: yaitu fokus perusahaan pada kelangsungan (kontinuitas) hidup. Pengalaman atas keberhasilan dan kegagalan mendorong perusahaan tidak membuat janji-janji atas keamanan pekerjaan tetapi lebih dapat menyenangkan para manajer yang suka bekerja pada berbagai situasi.

Ratmawati dan Herachwati (2014: 8.5) mengidentifikasi dimensi budaya berdasarkan pada perusahaan jasa konstruksi, akuntan public, pemerintah dan transportasi sebagai berikut:

- a. Inovatif yaitu dimensi budaya yang berani menghadapi risiko, selalu bereksperimen dan selalu memanfaatkan kesempatan dalam segala situasi.
- b. Stabilitas yaitu dimensi budaya yang dapat diprediksi, orientasi pada aturan, harapan terhadap kinerja jelas dan aman.
- c. Orientasi pada orang yaitu dimensi budaya yang terbuka, respek terhadap hak-hak individu dan saling mendukung.

- d. Orientasi pada hasil yaitu dimensi budaya yang menekankan pada kegiatan dan usaha pencapaian hasil-hasil.
- e. Keramahan yaitu dimensi budaya yang toleran, kalem, reflektif maupun menghindari konflik.
- f. Orientasi pada detail yaitu dimensi budaya yang analitis dan tepat sasaran.
- g. Orientasi pada tim yaitu dimensi budaya yang kolaboratif.

Berdasarkan pada dimensi tersebut dikatakan bahwa organisasi yang berorientasi tinggi pada orang orang maupun tim akan berbeda secara signifikan dengan perusahaan yang berorientasi tinggi pada stabilitas maupun detail.

Selain dimensi tersebut diatas, ada pula serangkaian dimensi budaya yang lain yaitu (Ratmawati dan Herachwati (2014: 8.6):

- a. Komunikasi yaitu meliputi jumlah dan macam sistem komunikasi, informasi apa saja yang dikomunikasikan dan dengan cara apa melakukannya.
- b. Pelatihan dan pengembangan yaitu merupakan kepedulian manajemen terhadap kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan.
- c. Penghargaan yang diberikan atas suatu perilaku dan jenis-jenis penghargaan yang ditawarkan.
- d. Pembuatan keputusan yaitu meliputi cara bagaimana keputusan dibuat dan bagaiman problem diselesaikan.

- e. Timbulnya resiko yaitu merupakan konsekuensi dari kreatifitas dan inovasi baru yang ditanamkan perusahaan serta apresiasinya terhadap ide-ide baru.
- f. Perencanaan baik jangka pendek maupun jangka panjang, reaktif maupun proaktif, dan partisipasi karyawan pada penyusunan rencana.
- g. Tim kerja yang meliputi jenis, jumlah dan serta efektifitasnya.
- h. Praktik Manajemen yaitu keterbukaan, konsistensi pada administrasi kebijakan manajemen, lingkungan kerja yang aman, maupun penghargaan terhadap perbedaan yang ada.

Faktor-faktor yang berpengaruh dalam budaya organisasi menurut Dwiyanto (2003) diantaranya adalah:

a. Faktor Internal Pegawai

Sikap mental yang dimiliki oleh seorang pegawai yang berpengaruh terhadap kemampuan yang dimiliki karyawan untuk dapat bekerja secara maksimal pada organisasi dapat dilihat melalui beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Sikap mental yang dimiliki oleh pegawai dimana pegawai tersebut yang berorientasi kepada menghabiskan atau membelanjakan daripada memproduksi atau menghasilkan. Para birokrat menganggap bahwa anggaran dan fasilitas mereka adalah milik negara sehingga mereka tidak perlu bersusah payah untuk mengelola secara baik.

- 2) Sikap minta dilayani, bukan melayani. Sikap birokrasi yang tidak melayani tetapi minta dilayani harus dihilangkan jika pelayanan publik menjadi lebih baik.
- 3) Motivasi untuk menjadi birokrat sebagai pelayanan masyarakat selama ini keliru, orang yang mendaftar untuk menjadi pegawai hanya berorientasi untuk mendapatkan gaji dan gengsi karena menjadi aparat negara. Pemahaman tersebut tidaklah salah sepenuhnya, tetapi perlu dipahami juga bahwa profesi pelayanan masyarakat juga merupakan hal mulia jika dilaksanakan dengan maksimal akan turut berperan untuk perbaikan pelayanan publik yang bermanfaat bagi masyarakat banyak.

b. Faktor Eksternal Pegawai

Faktor eksternal pegawai dapat dilihat dari sikap mental masyarakat yaitu watak, tabiat, pola berfikir masyarakat yang selalu memiliki korelasi dengan lingkungan luar, dimana terjadi interaksi antara orang dan lingkungan yang menyangkut berbagai aspek antara lain aspek budaya, politik, ekonomi, sosial dan budaya guna melaksanakan tugas birokrasi dengan baik. Namun diantara sikap tersebut diatas menurut Koentjaraningrat (1974) masih terdapat sikap atau pola pikir masyarakat yang menghambat pembangunan yang antara lain:

- 1) Sikap apatis, sikap apatis ini adalah sikap yang permisif terhadap perilaku dimasyarakat yang tidak sesuai norma dan aturan. Apatis juga termasuk sikap yang tidak mau berpartisipasi terhadap hal-

hal yang dapat membantu perbaikan dalam masyarakat. Sikap tidak mau tahu terhadap perkembangan yang terjadi di masyarakat termasuk didalamnya perkembangan yang terjadi dalam pelayanan publik.

- 2) Mentalitas menerabas (hedonistik dan pragmatis) sikap masyarakat yang tidak mau repot lebih suka cari enak saja, sehingga sikap seperti ini dimanfaatkan oleh oknum birokrat sehingga dapat menyuburkan pungutan liar dan kolusi.
- 3) Rasa ketergantungan yang berlebihan terhadap birokrasi, sehingga masyarakat akan menerima saja perlakuan oleh birokrat dalam memberikan pelayanan walaupun pelayanannya menyimpang dan tidak sesuai aturan.

Kementerian Agama sebagai instansi yang menjalankan tugas dan fungsi sebagai pelayan masyarakat dalam bidang keagamaan dan pendidikan terus berusaha memberikan pelayanan yang baik dan maksimal kepada masyarakat. Hal sejalan dengan program lima budaya kerja yang dicanangkan oleh Menteri Agama Lukman Hakim Saifudin (2014). Lima budaya kerja Kementerian Agama meliputi: Integritas, Profesionalitas, Inovasi, Tanggung Jawab dan Keteladanan. Lukman Hakim Saifudin menjelaskan bahwa alasan diperlukan nilai-nilai dasar budaya kerja ini karena adanya ketidakberesan budaya kerja di Kemenag, sehingga diperlukan sebuah perubahan dan perlu pembenahan. Perlu reformasi moral yang dibangun kembali. Lukman juga memaparkan bahwa nilai-nilai tersebut akan menjadi acuan bersama setiap pegawai di

Kemenag, mulai dari atasan hingga bawahan. Menteri Agama menjelaskan bahwa Budaya Kerja Kementerian Agama dijelaskan Lima Budaya Kerja tersebut adalah sebagai berikut (Saifudin: 2014):

### 1. Integritas

Integritas adalah kesesuaian antara hati, pikiran dan tercermin dari perbuatan para pegawai Kementerian Agama yang baik dan benar. Integritas dapat dilihat dari indikasi sebagai berikut:

#### a. Indikasi positif dari integritas adalah :

- 1) Pegawai Kementerian Agama yang bertekad dan berkemauan untuk berbuat yang baik dan benar sesuai dengan aturan.
- 2) Pegawai Kementerian Agama yang berfikiran positif, arif dan bijaksana dalam melaksanakan tugas tugas yang diberikan.
- 3) Mematuhi semua peraturan yang berlaku
- 4) Menolak korupsi, suap atau gratifikasi

#### b. Indikasi negatif dari Integritas adalah

- 1) Pegawai Kementerian Agama melanggar sumpah dan janji yang telah diikrarkan.
- 2) Pegawai Kementerian Agama melakukan perbuatan yang merekayasa atau memanipulasi pekerjaannya untuk kepentingan pribadi atau kelompoknya.
- 3) Menerima pemberian dalam bentuk apapun diluar ketentuan.

### 2. Profesionalitas

Profesionalitas dapat terlaksana jika tercipta kondisi dimana pegawai Kementerian Agama bekerja secara disiplin, tepat waktu,

mempunyai kompetensi sesuai bidang pekerjaan dan hasil pekerjaan yang dihasilkan baik. Profesionalitas digambarkan dalam indikasi sebagai berikut:

a. Indikasi Positif Profesionalitas:

- 1) Pegawai Kementerian Agama dapat melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang diemban sesuai dengan kompetensi.
- 2) Pegawai Kementerian Agama mempunyai sikap disiplin dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan.
- 3) Melakukan pekerjaan secara teratur sesuai jadwal

b. Indikasi Negatif Profesionalitas adalah

- 1) Pegawai Kementerian Agama dalam melakukan pekerjaan tanpa ada perencanaan matang
- 2) Pegawai Kementerian Agama melaksanakan pekerjaan tidak sesuai dengan tugas dan fungsi yang diberikan
- 3) Pegawai Kementerian Agama mempunyai sikap malas dalam bekerja

3. Inovasi

Inovasi dalam buku saku lima budaya kerja Kementerian Agama dijelaskan sebagai menyempurkan yang sudah ada dan mengkreasi hal baru yang lebih baik. Inovasi digambarkan dalam indikasi sebagai berikut:

a. Indikasi Positif

- 1) Selalu melakukan penyempurnaan dan perbaikan berkala dan berkelanjutan

- 2) Bersikap terbuka dalam menerima ide-ide baru yang konstruktif
- 3) Meningkatkan kompetensi dan kapasitas probadi
- 4) Berani mengambil terobosan atau berinovasi dalam menyelesaikan suatu permasalahan dalam pekerjaan
- 5) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi dalam bekerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien

b. Indikasi Negatif

- 1) Merasa cepat puas dengan hasil yang dicapai
- 2) Bersikap apatis dalam merespon kebutuhan *stake holder* dan *user*
- 3) Malas belajar, bertanya dan berdiskusi
- 4) Bersikap tidak mau tahu terhadap adanya ide ide dalam mengembangkan dan memajukan organisasi

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab dalam lima budaya kerja Kementerian Agama dapat terlaksana jika tercipta kondisi ketika para pegawai Kementerian Agama dapat bekerja secara tuntas dan konsekuen. Indikasi positif dan negatif tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. Indikasi positif

- 1) Pegawai Kementerian Agama mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas baik dan tepat waktu.

- 2) Pegawai Kementerian Agama mempunyai sikap berani mengakui kesalahan, bersedia menerima konsekuensi dari kesalahan yang diperbuat serta melakukan perbaikan dari kesalahan yang dilakukan.
- 3) Pegawai Kementerian Agama segera mengatasi masalah yang terjadi, tidak menunda-nunda dalam penyelesaian masalah.

**b. Indikasi negatif**

- 1) Pegawai Kementerian Agama lalai dan tidak bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas
- 2) Pegawai Kementerian Agama menghindari dari tugas yang diberikan atau menunda-nunda tugas yang sedang dilaksanakan.
- 3) Pegawai Kantor Kementerian Agama merasa benar sendiri dan suka menyalahkan orang lain

**5. Keteladanan**

Keteladanan dalam hal ini didefinisikan dengan menjadi contoh teladan yang baik bagi pegawai yang lain. Keteladanan digambarkan dalam indikasi sebagai berikut:

**a. Indikasi Positif**

- 1) Pegawai Kementerian Agama mempunyai akhlak yang terpuji
- 2) Pegawai Kementerian Agama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat melakukannya dengan sikap yang baik, Ramah, dan adil sesuai aturan

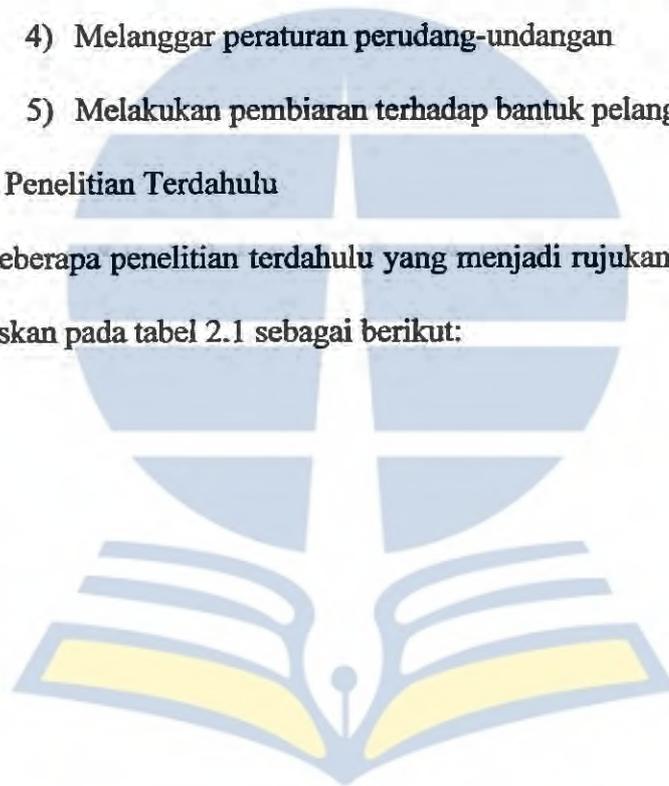
- 3) Pegawai Kementerian Agama mampu dan mau membimbing dan memberikan arahan kepada bawahan dan teman sejawat sehingga dapat menjalankan tugas dengan baik.

b. Indikasi Negatif

- 1) Berakhlak tercela
- 2) Melayani dengan seadanya dan sikap setengah hati
- 3) Memperlakuan orang berbeda-beda secara subjektif
- 4) Melanggar peraturan perundang-undangan
- 5) Melakukan pembiaran terhadap bentuk pelanggaran

B. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini dijelaskan pada tabel 2.1 sebagai berikut:



**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil
1.	Rizal (2014). <i>Effect Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)</i>	Variabel Bebas: 1. <i>Compensation</i> 2. <i>Motivation</i>  Variabel Terikat: <i>Employee Performance</i>  Variabel Intervening: <i>Organizational Commitment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jenis pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif.</li> <li>• Analisis data menggunakan SEM (<i>Structural Equation Model</i>)</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan komitmen organisasi, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Mappamiring (2015). <i>Effect of Cultural Organization, Leadership dan Motivation of Work on the Performance of Employee (Studies in Islamic Banking in Makassar)</i>	Variabel Bebas: 1. Cultural Organization 2. Leadership Variabel Terikat: Performance of employee Variabel Intervening: Motivation of work	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif</li> <li>• Analisis data menggunakan SEM (<i>Structural Equation Model</i>)</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai atau semakin baik kepemimpinan maka semakin tinggi kinerja pegawai
3	Masydzulhak <i>et.al</i> (2016). <i>The Influence of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee</i>	Variabel Bebas: 1. <i>Motivation</i> 2. <i>Job Satisfaction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai

	<i>Performance and Organizational Commitment Satisfaction as an Intervening Variabel in PT. Asian Isuzu Casting Centre</i>	Variabel Terikat: <i>Employee Performance</i>  Variabel Intervening: <i>Organizational Commitment Satisfaction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis data menggunakan <i>Partial Least Square (PLS)</i></li> <li>• Metode pengumpulan data menggunakan <i>non probability sampling</i></li> </ul>	
4	Hameed (2014). <i>Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)</i>	Variabel Bebas: <i>Compensation (salary, rewards, indirect compensation)</i>  Variabel terikat: <i>Employee Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif</li> <li>• Analisis data menggunakan SPSS versi 17.00</li> </ul>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan</li> <li>• Korelasi semua variabel independen mempunyai hubungan yang positif satu sama lain.</li> </ul>
5	Harsono (2016). Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Unit Simpan Pinjam Koperasi Republik Indonesia (USP. Koveri) Wilayah Kerja Surakarta.	Variabel bebas: 1. Kompensasi 2. Kepemimpinan transformasional  Variabel terikat: Kinerja Karyawan  Variabel Intervening: Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif</li> <li>• Analisis data menggunakan Smart PLS 3.0</li> <li>• Teknik pengumpulan data menggunakan metode <i>purposive sampling</i></li> </ul>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>• Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>• Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>• Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ul>

6	Suprpta <i>et. al</i> (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Wake Bali <i>Art Market</i> Kuta Bali	Variabel bebas: Kepemimpinan  Variabel terikat: Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif</li> <li>• Analisis data menggunakan Structural Equation modeling (SEM)</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</li> <li>• Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja</li> <li>• Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja</li> </ul>
7	Safrizal <i>et.al</i> (2014). Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan dan Komitmen Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Dinas Pertambangan dan Energi Aceh.	Variabel bebas: 1. Budaya Kerja 2. Kemampuan pegawai 3. Komitmen Pegawai  Variabel terikat: Kinerja Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif</li> <li>• Data diolah menggunakan metode regresi berjenjang</li> <li>• Teknik sampling menggunakan sampling acak</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Kerja, kemampuan pegawai dan komitmen pegawai berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>
8	Shalahudin & Marpaung (2014). Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai 44variable perantara.	Variabel bebas: 1. Kompensasi 2. Budaya Organisasi  Variabel terikat: Kinerja Pegawai  Variabel perantara: Motivasi kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survey</li> <li>• Data dianalisis menggunakan metode analisis jalur</li> <li>• Teknik sampling menggunakan sampling acak</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secara parsial kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> <li>• Budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</li> </ul>
9	Mandey&Lengkong (2015). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap	Variabel bebas: 1. Kompensasi 2. Gaya Kepemimpinan 3. Lingkungan kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif</li> <li>• Menggunakan teknik</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh simultan terhadap kinerja</li> </ul>

	Kinerja Pegawai (Studi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsrat)	Variabel terikat: Kinerja Pegawai	analisis berganda • Teknik sampling menggunakan sampling acak	• secara parsial kompensasi, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
10	Susetyo (2014). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya	Variabel bebas: 1. Budaya Organisasi 2. Lingkungan Kerja  Variabel terikat: Kinerja karyawan  Variabel intervening: Kepuasan kerja	• Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif • Teknik sampling menggunakan rumus slovin • Teknik analisis data menggunakan <i>Structural equation Modelling</i> (SEM)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: • Budaya organisasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja • Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja • Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
11	Nurchayani & Adnyani (2016) Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Variabel Bebas: Kompensasi, Motivasi  Variabel Terikat: Kinerja Karyawan  Variabel <i>Intervening</i> : Kepuasan Kerja	* Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan bentuk asosiatif * Teknik sampling menggunakan sampel jenuh atau sensus * Teknik analisis data menggunakan program SPSS	Hasil penelitian: * Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja * Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja * Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan * Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja * Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja * Pengaruh langsung Kompensasi

				terhadap Kinerja lebih besar dari pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja.
12	Hidayah (2016) Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Variabel bebas: Kompensasi  Variabel terikat Kinerja  Variabel <i>intervening</i> : Kepuasan Kerja	* Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan bentuk kausal. * Teknik sampling menggunakan sampel jenuh atau sensus * Analisis data menggunakan program SPSS	* Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. * Kompensasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja.
13	Darmaja (2015) Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Tingkat I Bali Sub Unit Sangiang	Variabel Bebas: Kepemimpinan  Variabel Terikat: Kinerja Karyawan  Variabel <i>intervening</i> : Kepuasan Kerja	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan bentuk kausal. * Teknik sampling menggunakan sampel jenuh atau sensus * Teknik analisis data menggunakan analisis jalur ( <i>path analysis</i> )	Hasil penelitian: * Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. * Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. * Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. * Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.

14	Kusumawati (2008) Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang)	<p>Variabel bebas: 1. Budaya Organisasi 2. Gaya Kepemimpinan</p> <p>Variabel Terikat: Kinerja Karyawan</p> <p>Variabel <i>Intervening</i>: Kepuasan Kerja</p>	<p>Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan bentuk kausal.</p> <p>* Teknik sampling menggunakan <i>cluster sampling (quota)</i> dengan pendekatan <i>accidental sampling</i></p> <p>*Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (<i>path analisis</i>)</p>	<p>* Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap terhadap Kepuasan Kerja yang berpengaruh signifikan terhadap Kinerja</p> <p>* Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja</p> <p>* Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja</p> <p>* Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan</p>
----	--	---	---	--

### C. Kerangka Berfikir

Kinerja pegawai yang dicapai oleh suatu organisasi merupakan ukuran keberhasilan dalam mencapai tujuan. Ada banyak penjelasan yang dapat dipergunakan dalam rangka memahami faktor yang terkait dan berpengaruh terhadap kinerja pelayanan publik. Osborne dalam Subroto & Yamit (2004) menjelaskan lima DNA sebagai kode genetika dalam tubuh organisasi publik yang mempengaruhi kapasitas dan perilakunya. Lima kode genetika tersebut adalah misi yang dilakukan oleh organisasi, akuntabilitas organisasi, konsekuensi, budaya dan kekuasaan. Lima sistem tersebut sangat menentukan keberhasilan dari suatu organisasi dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

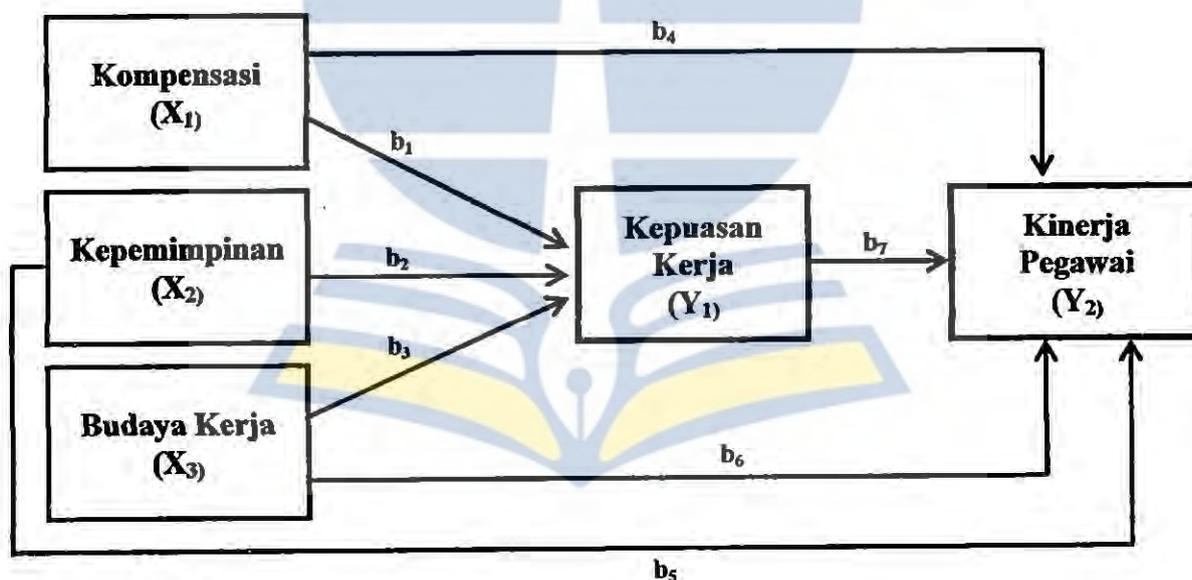
Dalam konteks pemahaman anggota organisasi terhadap misi yang diemban oleh organisasi publik, peran pimpinan menjadi sangat penting, mengingat kondisi yang terjadi selama ini, orientasi aparatur dalam melaksanakan tugas pelayanan publik senantiasa berdasarkan pada prosedur dan peraturan.

Kondisi yang terjadi semacam ini disebabkan oleh karena kewenangan yang dimiliki oleh pejabat tingkat bawah sangat kurang sehingga repon yang dilakukan menyelesaikan permasalahan menjadi tidak maksimal .

Sementara itu, Dwiyanto (2003: 7) menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi baik tidaknya kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat salah satu faktornya adalah budaya, karena yang terjadi selama ini dalam pelayanan publik yang dijalankan masih belum memenuhi harapan masyarakat. Ironisnya kondisi pelayanan yang tidak maksimal ini

dianggap sebagai hal yang wajar oleh pemberi layanan. Oleh karena untuk lebih memahami kinerja pegawai dalam mewujudkan kinerja yang baik dalam memberikan pelayanan publik, maka dimensi kompensasi, kepemimpinan, budaya kerja dan kepuasan kerja merupakan aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai menjadi sangat relevan untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

Kerangka berfikir dalam penelitian ini disajikan untuk dapat mempermudah dalam memahami permasalahan yang sedang diteliti. Kerangka berfikir ditampilkan dalam bentuk gambar atau skema yang menunjukkan hubungan antar variabel sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

Dimensi Kompensasi yang terdiri dari indikator gaji pokok, tunjangan dan dana pensiun merupakan variabel bebas atau independen, Kepemimpinan yang terdiri dari indikator mempengaruhi bawahan, motivasi,

pengambilan keputusan, dan pemberi informasi merupakan variabel bebas atau independen, Budaya Kerja yang terdiri dari indikator integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab dan keteladanan merupakan variabel bebas atau independen. Kinerja Pegawai yang terdiri dari indikator produktifitas, efektifitas, efisien dan kualitas merupakan variabel bebas dan dependen variabel. Sedangkan Kepuasan Kerja dengan indikator kondisi tempat kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, pekerjaan yang sesuai dengan kepribadian merupakan variabel mediasi atau variabel intervening.

Variabel bebas atau independen yang terdiri dari Kompensasi, Kepemimpinan dan Budaya Kerja berpengaruh terhadap variabel intervening yaitu Kepuasan Kerja, Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap variabel terikat atau dependen yaitu kinerja pegawai.

#### D. Hipotesis

Hipotesis adalah penjelasan sementara mengenai fenomena, perilaku atau keadaan yang telah terjadi dan keadaan yang diprediksi akan terjadi. (Kuncoro, 2003: 47). Sedangkan Sugiyono (2011: 63), menjelaskan bahwa hipotesis adalah langkah ketiga dalam melakukan penelitian setelah yang pertama mengemukakan kerangka pemikiran dan yang kedua landasan teori. Hipotesis merupakan jawaban sementara dari fenomena atau permasalahan yang akan diteliti. Hipotesis disusun dan dilakukan pengujian untuk membuktikan benar atau salah. Hipotesis harus bebas dari nilai dan pendapat dari peneliti yang menyusun dan menguji hipotesis tersebut.

Berdasarkan uraian latar belakang, landasan teori, penelitian terdahulu dan gambar model penelitian sebagaimana telah dikemukakan maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.
- H2: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.
- H3: Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.
- H4: Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.
- H5: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.
- H6: Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.
- H7: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.
- H8: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.
- H9: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.
- H10: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.

#### E. Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini dirancang sedemikian rupa untuk mengetahui pengaruh kompensasi, kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kepuasan kerja. Berikutnya untuk mengetahui pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Yang menjadi variabel bebas (*independent variabel*) adalah Kompensasi ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ) dan budaya kerja ( $X_3$ ). Sedangkan yang menjadi variabel terikat (*dependent variabel*) adalah Kinerja pegawai ( $Y_2$ ). Sedangkan Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) menjadi variabel intervening atau variabel mediasi.

Variabel bebas ( $X$ ) adalah variabel yang diidentifikasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Variabel bebas ( $X$ ) dan variabel *intervening* ( $Y_1$ ) diidentifikasi mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat terikat (*dependent variabel*) ( $Y_2$ ) yaitu Kinerja Pegawai. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah penampakan kemampuan pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang dalam menghasilkan sesuatu yang tercermin dalam pekerjaannya, yang baru dapat diketahui apabila karyawan dapat menghasilkan suatu pekerjaan yang sesuai dengan standar yang ditentukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.

Setiap variabel dalam penelitian ini dapat di operasionalisasi/ digambarkan seperti tampak pada table berikut ini:

**TABEL 2.2**  
**OPERASIONALISASI VARIABEL**

Variabel / Konsep Variabel / Definisi Teoritik	Definisi Operasional Variabel Penelitian	Indikator	Item	Nomor Item	Skala Pengukuran
<b>Kompensasi (X1)</b>  Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Hasibuan (2005)	Kompensasi adalah semua pendapatan berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan Kantor Kemenag Kab. Ketapang sebagai imbalan atas jasa yang diberikan selama bekerja pada Kantor Kemenag Kab. Ketapang	Gaji Pokok (Mathis & Jakson: 2002)	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja saya.	1	Skala Likert
			Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan harapan saya.	2	Skala Likert
		Tunjangan (Mathis & Jakson, 2002)	Tunjangan yang saya terima, turut mendorong semangat kerja saya.	3	Skala Likert
			Tunjangan yang saya terima, saya rasakan sudah cukup wajar.	4	Skala Likert
		Dana Pensiun (Yani, 2012)	Adanya dana pensiun membuat saya merasa tenang saat menjalani masa pensiun nantinya.	5	Skala Likert
<b>Kepemimpinan (X2)</b>  Aktifitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Terry dalam kartono, 1998:38)	Aktifitas pimpinan mempengaruhi karyawan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang sehingga karyawan berusaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.	Mempengaruhi bawahan (Pasolong, 2010)	Atasan langsung saya mampu mempengaruhi bawahannya untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik	6	Skala Likert
			Atasan langsung saya mampu memberikan contoh teladan kepada bawahannya.	7	Skala Likert
		Motivasi (Pasolong, 2010)	Atasan langsung saya mampu memotivasi bawahannya untuk bekerja	8	Skala Likert
			Atasan langsung saya terbiasa memberikan apresiasi kepada bawahannya yang memiliki prestasi kerja.	9	Skala Likert
		Pengambilan Keputusan (Pasolong, 2010)	Atasan langsung saya memiliki kemampuan yang baik dalam mengambil keputusan.	10	Skala Likert
		Informasi (Pasolong, 2010)	Pimpinan langsung saya memiliki kemampuan yang baik dalam menyampaikan informasi kepada bawahannya.	11	Skala Likert

<b>Budaya Kerja (X3)</b>  Sikap pegawai terhadap pekerjaan dan perilaku pegawai saat bekerja. (Ndraha, 2005 dalam Safrizal et. al, 2014)	Sistem atau seperangkat nilai yang memiliki simbol, orientasi nilai, keyakinan, pengetahuan dan pengalaman kehidupan yang terinternalisasi ke dalam pikiran karyawan Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang	<b>Integritas (Kemenag, 2014)</b>	Karyawan Kantor Kemenag Ketapang memiliki tekad dan kemauan yang kuat untuk berbuat yang terbaik dalam melaksanakan pekerjaan.	12	Skala Likert
			Karyawan Kemenag Kab. Ketapang, dalam melaksanakan tugasnya selalu berfikir positif dan bijak.	13	
			Menurut saya karyawan Kemenag Kab. Ketapang bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku.	14	Skala Likert
			Menurut pendapat saya karyawan Kemenag Kab. Ketapang jujur, tidak memanipulasi hasil kerjanya.	15	Skala Likert
		<b>Profesionalitas (Kemenag, 2014)</b>	Karyawan Kementerian Agama Kab. Ketapang terbiasa untuk bekerja secara profesional.	16	Skala Likert
			Karyawan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan.	17	Skala Likert
			Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang secara umum mampu bekerja sesuai SOP yang berlaku.	18	Skala Likert
		<b>Inovasi (Kemenag, 2014)</b>	Selama ini Pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang sudah terbiasa untuk bekerja dengan kreatif sehingga pekerjaan lebih mudah diselesaikan.	19	Skala Likert
			Pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang umumnya tidak cepat merasa puas dengan hasil kerja yang dicapai.	20	Skala Likert
		<b>Tanggung Jawab (Kemenag, 2014)</b>	Bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab merupakan sikap dalam bekerja yang dimiliki oleh Pegawai Kantor Kemenag Kab. Ketapang.	21	Skala Likert
<b>Keteladanan (Kemenag, 2014)</b>	Pegawai yang lebih senior pada Kantor Kemenag Kab. Ketapang mampu	22			

			memberikan teladan bagi pegawai yang lebih junior.		
<b>Kepuasan Kerja (Y1)</b>  Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang, yang mencerminkan perasaan atas pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. (Handoko: 2001:78)	Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan Karyawan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang, yang mencerminkan perasaannya atas pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.	Supportive working condition, (Robbin, 2006)	Saya puas bekerja di kantor ini karena suasana dalam kantor kondusif bagi saya untuk bekerja	23	Skala Likert
		Supportive colleagues (Robbin, 2006)	Saya merasa puas bekerja di kantor ini karena saya memiliki teman-teman sekerja yang mendukung penyelesaian pekerjaan saya.	24	Skala Likert
		The personality-job fit (Robbin, 2006)	Kepuasan kerja yang saya rasakan karena pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kepribadian saya.	25	Skala Likert
<b>Kinerja (Y2)</b>  Penampakan kemampuan seseorang dalam menghasilkan sesuatu yang tercermin dalam pekerjaannya, yang baru dapat diketahui apabila seseorang dapat menghasilkan suatu pekerjaan sesuai dengan standar lembaga dimana dia bekerja. (Imbaruddin, 2001:12)	Penampakan kemampuan karyawan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang dalam menghasilkan sesuatu yang tercermin dalam pekerjaannya, yang baru dapat diketahui apabila karyawan tersebut dapat menghasilkan sesuatu pekerjaan yang sesuai dengan standar yang ditentukan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.	Produktifitas (Dwiyanto, 2006)	Dengan kondisi lingkungan kerja dan fasilitas kerja saat ini, pegawai yang bersangkutan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.	26	Skala Likert
		Efektifitas (Sobirin, 2015)	Pegawai yang bersangkutan seringkali mampu menunjukkan hasil kerja yang handal / tepat / minim kesalahan / memenuhi target pekerjaan yang diberikan kepadanya.	27	Skala Likert
		Efisien (Sobirin, 2015)	Pegawai yang bersangkutan sering kali mampu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.	28	Skala Likert
			Kedisiplinan kerja pegawai yang bersangkutan sudah baik sehingga waktu kerjanya dapat dimanfaatkan dengan optimal.	29	Skala Likert
		Kualitas (Sobirin, 2015)	Pegawai yang bersangkutan mampu mengerjakan tugas dengan teliti sesuai standar yang sudah ditetapkan	30	Skala Likert

			Pegawai yang bersangkutan mampu mengidentifikasi permasalahan yang dihadapinya saat menyelesaikan pekerjaan, sehingga hasil kerjanya menjadi lebih baik.	31	Skala Likert
			Pegawai yang bersangkutan mampu menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya saat menyelesaikan pekerjaannya, sehingga hasil kerjanya menjadi baik.	32	Skala Likert

Sumber: Studi Peneliti, Tahun 2017



## BAB III METODE PENELITIAN

### A. Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah adalah penelitian Asosiatif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif adalah: penelitian yang dilakukan dimana tujuannya untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2011:36). Penelitian asosiatif dalam hal ini adalah berupa penelitian kausal, penelitian yang menguji pengaruh sebab akibat antar variabel penelitian.

Penelitian ini menguji pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja, selanjutnya penelitian ini juga menguji pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hipotesis yang sudah disusun akan dijawab dan dibahas dalam penelitian ini .

Sugiyono (2011: 7) menjelaskan bahwa Metode kuantitatif dinamakan metode yang sudah lama digunakan atau metode tradisional, metode ini sudah menjadi tradisi dalam penelitian. Metode kuantitatif disebut sebagai metode positivistik karena belandaskan pada filsafat positivisme. Metode kuantitatif juga disebut sebagai metode *scientific/* ilmiah, rasional, sistematis, obyektif dan hasilnya yang diperoleh terukur. Disebut juga sebagai metode kuantitatif karena data-data yang dikumpulkan dan dihasilkan dalam penelitian yang dilakukan berupa angka-angka dan untuk menganalis angka-angka tersebut digunakan metode statistik.

Metode survey penjelasan (*explanatory survey method*) peneliti gunakan dalam penelitian ini. Menurut Sugiyono (2011:6) *explanatory survey method* adalah survey yang menguji dan menghubungkan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut.

## B. Populasi dan Sampel

Populasi adalah suatu wilayah yang dipilih oleh peneliti untuk diamati, diambil data untuk dilakukan pengolahan data untuk kemudian ditarik kesimpulan dimana Populasi merupakan obyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu (Sugiyono, 2011:80)

Dalam penelitian ini yang menjadi populasinya adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang yang beralamat di Jalan Panembahan Bandala No. 09 Ketapang, pegawainya berjumlah 52 orang.

Sementara itu sampel menurut Sugiyono (2011:81) merupakan bagian dari jumlah yang mencerminkan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut. Jika yang akan diteliti populasinya besar dan tidak memungkinkan untuk meneliti keseluruhan yang ada pada populasi tersebut, dikarenakan keterbatasan waktu atau dana, keterbatasan tenaga, maka sampel dapat diambil oleh peneliti dari populasi yang ada. Sampel yang diambil dapat mencerminkan populasi keseluruhan dengan catatan sampel yang diambil dengan metode yang tepat dan representatif atau mewakili keseluruhan dari populasi yang ada. Dalam penelitian ini digunakan metode sensus, yaitu keseluruhan karyawan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang akan menjadi sampel.

### C. Instrumen Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Serta untuk mengetahui pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang. Yang menjadi variabel bebas (*independent variabel*) adalah kompensasi ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ), dan budaya kerja ( $X_3$ ). Variabel mediasi / variabel intervening adalah variabel kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dan variabel terikat (*dependent variabel*) adalah kinerja pegawai ( $Y_2$ ).

Peneliti membagikan kuisioner kepada seluruh pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang. Langkah-langkah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Membuat rancangan kuisioner sebanyak 32 (tiga puluh) buah pertanyaan yang direncanakan akan dibagikan kepada 52 orang pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.
2. Membagi 32 (tiga puluh) buah item pernyataan tersebut kedalam 5 (lima) variabel penelitian, yaitu: variabel Kompensasi ( $X_1$ ) terdiri dari 5 buah item pernyataan, variabel Kepemimpinan ( $X_2$ ) terdiri dari 6 buah pernyataan, variabel Budaya Kerja ( $X_3$ ) terdiri dari 11 item pernyataan, variabel Kepuasan Kerja terdiri atas 3 butir item pernyataan dan variabel Kinerja Pegawai terdiri dari 7 butir pernyataan.
3. Tiap-tiap pertanyaan diberikan alternative jawaban sebanyak 7 (tujuh) pilihan jawaban dengan skor sebagai berikut:

Sangat setuju	(SS)	= 7
Setuju	(S)	= 6

Agak Setuju	(AS)	= 5
Netral	(N)	= 4
Kurang Setuju	(KS)	= 3
Tidak Setuju	(TS)	= 2
Setuju	(STS)	= 1

4. Jawaban masing-masing pernyataan oleh responden kemudian akan ditabulasi dan dijumlahkan. Dari jumlah skor masing-masing pertanyaan tersebut akan dilakukan pengujian lebih lanjut.
5. Hasil dari pengujian menggunakan analisis Jalur tersebut akan dapat menjawab apakah terdapat pengaruh antara variabel independen yaitu kompensasi ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ), dan budaya kerja ( $X_3$ ) terhadap variabel mediasi / variabel *intervening* yaitu kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dan variabel terikat yaitu kinerja pegawai ( $Y_2$ ) baik secara parsial maupun simultan.
6. Uji Validitas dan Reliabilitas

Data yang telah didapat dengan cara menyebarkan angket / kuisioner kepada responden, sebelum diolah menggunakan analisis jalur maka data yang sudah ditabulasi akan diuji terlebih dahulu untuk memastikan bahwa data yang dihasilkan telah valid dan reliabel menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas.

- a. Uji Validitas

Instrumen yang valid berarti instrumen yang digunakan tersebut sudah tepat sehingga dapat mengukur apa yang akan diukur (Sugiyono, 2011: 121). Validitas instrumen juga sangat penting karena alat ukur yang digunakan sudah sesuai dengan data yang akan diukur sehingga hasil yang digunakan akan akurat.

## b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah uji yang digunakan untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari konstruk atau variabel. Suatu kuisioner jika hasil jawaban dari responden atas pertanyaan yang diajukan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu maka dapat dikatakan bahwa kuisioner tersebut reliabel (Ghozali, 2016: 47).

Reliabilitas instrumen dapat diukur dengan menggunakan dua cara yaitu:

1) *Repeated Measure* atau pengukuran ulang. Di sini akan diberikan pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.

*One Shot* atau pengukuran instrumen yang dilakukan hanya sekali. Metode pengukuran *one shot* dilakukan hanya sekali kemudian hasil yang diperoleh dibandingkan dengan pertanyaan lain untuk mengukur korelasi antar jawaban satu dengan jawaban yang lain. Dengan menggunakan program SPSS reliabilitas dapat diukur dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu variabel atau konstruk dapat dikatakan reliabel jika nilai dari  $\alpha$  lebih dari 0,70 (Ghozali, 2016:49).

Peneliti melakukan pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode *repeated measure* atau melakukan pengukuran ulang, pengujian yang pertama peneliti menguji instrumen kepada responden sebanyak 30 orang pada organisasi / instansi yang mempunyai

kemiripan dengan tempat penelitian ini dilakukan yaitu di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kayong Utara.

#### D. Prosedur Pengumpulan Data

##### 1. Jenis dan sumber data

Jenis data yang terdapat dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Menurut Aritonang (2014:8.21) menyatakan bahwa data primer adalah data yang peneliti peroleh secara langsung ditempat penelitian, sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari hasil penelitian lain. Data yang diperoleh oleh peneliti sendiri dari hasil pengumpulan data yang dilakukannya untuk menjawab masalah penelitian disebut data primer.

Penggunaan data sekunder juga digunakan dalam penelitian ini. Data sekunder merupakan data yang telah digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian lain dan data tersebut punya relevansi dan dapat digunakan untuk mendukung data dalam penelitian ini.

##### a. Data Primer

Data Primer dalam penelitian ini adalah data yang yang didapat dengan membagikan kuesioner kepada pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang. Data primer diperoleh juga dengan melakukan wawancara kepada pimpinan dan pegawai yang dianggap perlu untuk didalami informasinya.

##### b. Data Sekunder

Data sekunder dalam penelitian ini berbagai macam data dan dokumen yang diperoleh dari arsip Kantor Kemenag Ketapang yang dapat

mendukung penelitian ini, seperti data jumlah pegawai, data serapan anggaran, data profil Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang.

## 2. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah suatu kegiatan yang sangat penting untuk mendukung penelitian, pengumpulan data harus dilakukan sesuai prosedur standar pengumpulan data dan dilakukan secara sistematis. Prinsip ini dilakukan dikarenakan adanya hubungan antara masalah penelitian yang ingin diteliti dengan metode pengumpulan data karena masalah dalam penelitian memberika petunjuk arah dan mempengaruhi pengumpulan data.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan sebagai sebagai berikut:

- a. Observasi, dilakukan dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap pegawai di Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang.
- b. Wawancara, untuk keperluan penelitian maka diperlukan informasi yang lengkap dan akurat untuk itulah perlu dilakukan wawancara terhadap pegawai Kemenag Kabupaten Ketapang
- c. Studi Dokumentasi, yaitu dengan mempelajari dokumen-dokumen yang diteliti serta berbagai literatur dan hasil penelitian yang relevan. Studi dokmentasi dilakukan dengan mempelajari dokumen-dokumen, sedangkan studi literatur dilakukan dengan mempelajari literatur dari berbagai sumber seperti jurnal lokal dan jurnal internasional, buku, artikel ilmiah dan lain-lain.
- d. Penyebaran kuesioner / angket, yaitu dengan menyebarkan kuisoner kepada pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang yang

menjadi responden agar dapat mengisi secara kuesioner secara objektif dan apa adanya.

Hasil dari observasi dan penyebaran kuesioner disebut sebagai data primer sedangkan data sekunder diperoleh dari hasil studi dokumentasi. Dalam hal ini peneliti melakukan pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan/kuisisioner terhadap responden. Daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden telah disiapkan beberapa alternative jawaban dalam bentuk pilihan ganda (*multiple choice*), dan disesuaikan dengan pokok permasalahan dan tujuan dari penelitian yang dilakukan.

Jawaban atas kuesioner yang diberikan kepada responden disesuaikan dan diukur menggunakan skala likert. Skala likert digunakan dalam penelitian yang fungsinya untuk mengukur pendapat, sikap orang atau persepsi dari seseorang atau sekelompok orang dalam lingkungan organisasi atau masyarakat tentang kejadian atau fenomena yang terjadi dalam masyarakat atau organisasi. Dalam penelitian ini, fenomena sosial ini telah ditetapkan spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian.

#### E. Metode dan analisis data

Teknis analisis data adalah pengelolaan data dari data-data yang sudah terkumpul dan diharapkan dari pengelolaan data dapat diperoleh gambaran yang akurat dan kongkrit dari subjek penelitian (Kuncoro, 2003: 148).

Data yang telah telah dikumpulkan supaya dapat bermanfaat maka data tersebut harus diolah dan dilakukan analisis sehingga data dapat dijadikan dasar dan pedoman dalam pengambilan suatu keputusan. Tujuan dari metode analisis data yaitu untuk menginterpretasikan data yang terkumpul sekaligus untuk menariknya dalam suatu kesimpulan.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis dengan menggunakan metode kuantitatif. Sugiyono (2011: 7) menjelaskan bahwa metode kuantitatif dinamakan metode tradisional, karena metode ini sudah cukup lama digunakan sehingga sudah mentradisi sebagai metode penelitian. Metode ini disebut sebagai metode positivistik karena berlandaskan pada filsafat positivisme. Metode ini sebagai metode ilmiah/scientific karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis. Metode ini juga disebut sebagai metode discovery, karena dengan metode ini dapat ditemukan dan dikembangkan berbagai iptek baru. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik. Metode analisis data dalam penelitian ini akan diolah menggunakan *software* SPSS 21.

Adapun analisis data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Statistik Deskriptif

Menurut sugiyono (2011: 147) pengertian analisis deskriptif adalah metode statistik yang yang digunakan untuk menganalisis data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Termasuk dalam statistik deskriptif

antara lain adalah penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, pictogram, perhitungan modus, median, mean, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi, perhitungan prosentase.

Pada statistik deskriptif akan disajikan data mengenai tanggapan responden terhadap indikator-indikator yang ada pada variabel penelitian, sehingga diperoleh gambaran dari jawaban responden untuk memudahkan dalam membaca hasil penelitian yang telah dilakukan. Statistik yang digunakan meliputi mean dan standar mediasi. Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *skala likert* dengan skor tertinggi di tiap pernyataan adalah 7 dan skor terendah adalah 1.

Pada penelitian ini untuk mencari rentang skala pengukuran mean (nilai rata-rata), digunakan rumus pengukuran skala sebagai berikut (Simamora, 2005):

$$RS = (m-n)/b$$

$$RS = (7-1)/7 = 0,85$$

#### Keterangan

- RS = Rentang skor (interval)  
m = Nilai tertinggi yang mungkin  
n = Nilai terendah yang mungkin  
b = Jumlah kelas

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan rumus diatas, maka diperoleh nilai rentang skala atau interval sebesar 0,85. Rentang skala dari hasil pengukuran 7 kelas adalah:

$1,00 < s/d \leq 1,84$	= Sangat rendah
$1,85 < s/d \leq 2,69$	= Rendah
$2,70 < s/d \leq 3,54$	= Agak rendah
$3,55 < s/d \leq 4,39$	= Sedang / moderat
$4,40 < s/d \leq 5,24$	= Agak Tinggi
$5,25 < s/d \leq 6,09$	= Tinggi
$6,10 < s/d \leq 7,00$	= Sangat Tinggi

Selanjutnya sebaran data diukur dengan menggunakan standar deviasi yang merupakan ukuran penyimpangan yang diperoleh dari akar kuadrat dari rata-rata jumlah kuadrat deviasi antara masing-masing nilai dengan rata-ratanya (Kuncoro, 2003: 177). Secara matematis, standar deviasi (s) dinyatakan sebagai berikut (Umar, 2005):

$$\text{Range} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah}}{\text{Jumlah klasifikasi}} = 0,25$$

$$\text{Range} = \frac{1 - 0}{4} = 0,25$$

Bila standar deviasi relatif besar berarti data yang digunakan sebaran/ variabilitasnya tinggi. Bila nilai deviasi standar relatif kecil, artinya data yang digunakan mengelompok di seputar nilai rata-ratanya dan penyimpangannya kecil. Hasil perhitungan standar deviasi dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Rentang Nilai dan Kategori Standar Deviasi**

<b>Rentang Nilai Standar deviasi</b>	<b>Kategori</b>
0,75 – 1,00	Data sangat beragam / sangat bervariasi
0,50 – 0,74	Data cukup beragam / cukup serupa
0,25 – 0,49	Data cukup serupa / cukup homogen
0,00 – 0,24	Data sangat serupa / sangat homogen

(Umar, 2005)

## 2. Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik adalah untuk menguji model analisis yang digunakan. Uji asumsi klasik ini perlu dilakukan untuk mengetahui bahwa data yang diolah adalah sah (tidak terdapat penyimpangan), untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linear dan dapat dipergunakan serta valid untuk peramalan, maka akan dilakukan uji asumsi klasik yaitu dengan menggunakan uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas.

### a. Uji Linearitas

Menurut Ghozali (2011: 166) uji linearitas digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Apakah fungsi yang digunakan dalam suatu studi empiris sebaiknya berbentuk linear, kuadrat atau kubik. Dengan uji linearitas akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linier, kuadrat atau kubik. Uji linearitas ini menggunakan garis regresi dengan taraf signifikan 5%. Dua variabel dapat dikatakan mempunyai hubungan linear, jika signifikansinya lebih besar dari 0,05.

#### b. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2011: 105), uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Salah satu alat untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan lawannya serta nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel dependen lainnya. Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai  $\text{tolerance} \geq 0,1$  atau sama dengan nilai  $\text{VIF} \leq 10$ .

#### c. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Model *path analysis* (analisis jalur) merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda atau analisis jalur, adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2011: 174). Analisis jalur (*path*) digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen).

Model analisis *path* yang dibicarakan adalah pola hubungan sebab akibat. Secara sistematis, analisis jalur (*path*) mengikuti pola model struktural, sehingga langkah awal untuk mengerjakan atau menerapkan model analisis jalur yaitu dengan merumuskan persamaan struktural dan diagram jalur yang berdasarkan kajian teori tertentu. Persamaan struktural untuk diagram jalur adalah sebagai berikut:

$$\text{Persamaan Pertama : } Y_1 = \alpha_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

$$\text{Persamaan Kedua : } Y_2 = \alpha_2 + b_4X_1 + b_5X_2 + b_6X_3 + b_7Y_1$$

Dimana:

$Y_1$  = Variabel Kepuasan Kerja

$Y_2$  = Variabel Kinerja

$X_1$  = Variabel Kompensasi

$X_2$  = Variabel Kepemimpinan

$X_3$  = Variabel Budaya Kerja

$\alpha_1$  = Koefisien regresi persamaan 1

$\alpha_2$  = Koefisien regresi persamaan 2

$b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6, b_7$  = Koefisien Jalur.

### c. Uji Hipotesis

#### (1) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Ghozali (2011: 97), koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan variabel bebas pada model dalam menerangkan variasi variabel dependen/terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti

kemampuan variabel-variabel independen (bebas) dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data silang (*crosssection*) relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisiens determinas yang tinggi.

### (2) Uji Kelayakan Model (*Goodness of fit*)

Uji kelayakan model (*Goodness of fit*) digunakan untuk melihat kelayakan suatu model regresi. Adapun pengujian *Goodness of f* dapat dianalisis melalui hasil uji-F (Ghozali, 2011: 163). Dasar pengambilan keputusan adalah jika tingkat signifikansi F lebih kecil dari 0,05 (5%) maka  $H_0$  ditolak yang artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen dan artinya model riset telah menunjukkan *Goodness of fit* yang baik.

### (3) Uji t

Menurut Ghozali (2011: 98), uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Pengambilan keputusan ini dilakukan berdasarkan perbandingan nilai signifikansi dari nilai t hitung masing-masing koefisien regresi dengan tingkat signifikansi yang telah ditetapkan, yaitu sebesar 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Jika signifikansi t hitung lebih besar dari 0,05, maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima yang

artinya variabel tersebut tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Sedangkan jika signifikansinya lebih kecil dari 0,05, maka  $H_0$  ditolak yang artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.



## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Deskripsi Objek Penelitian

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang yang berada di Jalan Panembahan Bandala No. 09 Ketapang adalah instansi yang mempunyai tugas dan fungsi melaksanakan pelayanan bidang keagamaan dan pendidikan. Berdasarkan Keputusan Menteri Agama Nomor 39 Tahun 2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Agama Tahun 2015-2019 disebutkan visi dari Kementerian Agama adalah : Terwujudnya Masyarakat Indonesia yang Taat Beragama, Rukun, Cerdas, dan Sejahtera Lahir Batin Dalam Rangka Mewujudkan Indonesia yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Belandaskan Gotong Royong.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang didukung oleh 52 orang personil yang dapat dilihat dari profil sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Data Pegawai Berdasarkan Pendidikan Formal**

No	Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
1	S2	4	7,69
2	S1	36	69,24
3	D.II	2	3,84
4	SLTA	10	19,23
Jumlah		52	100

Sumber : Kantor Kemenag Kab. Ketapang, 2017.

Pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan sebagian besar pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang adalah S.1 dan SLTA, dengan tingkat pendidikan yang memadai, maka

kinerja organisasi menjadi semakin baik dan tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai.

**Tabel 4.2**  
**Data Pegawai Berdasarkan Pangkat / Golongan**

No	Pangkat / Golongan	Jumlah Responden	Persentase
1	Golongan II	7	13,47
2	Golongan III	35	67,30
3	Golongan IV	10	19,23
Jumlah		52	100

Sumber : Kantor Kemenag Kab. Ketapang, 2017

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang mempunyai golongan III yang bertugas sebagai pelaksana di masing-masing seksi di Kantor pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.

## **B. Hasil**

### **1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

#### **a. Uji Validitas dan Reliabilitas**

##### **1. Uji Pilot (*Pilot Test*)**

Sebelum menyebarkan kuisioner dilokasi penelitian untuk diambil datanya, peneliti terlebih dahulu melakukan *pilot test* pada pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kayong Utara sebanyak 30 responden. Kegiatan ini peneliti lakukan pada tanggal 27-29 September 2017 dimana hasil dari *pilot test* menunjukkan bahwa kuesioner sudah valid dan reliabel (terlampir pada lampiran 3) sehingga memenuhi syarat untuk dapat disebar kepada responden yang diambil datanya untuk dilakukan penelitian lebih lanjut.

## 2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Menurut Sugiyono (2014: 172) validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam menganalisis mengukur apa yang ingin diukur. Dalam penelitian ini pengujian validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antar skor masing-masing butir pernyataan dengan skor total. Biasanya syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah jika  $r = 0,3$ . Jadi kalau korelasi antar butir dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid (Sugiyono, 2014: 188). Adapun hasil uji validitas yang diolah menggunakan program SPSS 21 (terlampir dalam lampiran penelitian) dapat dilihat pada *Pearson's Product Moment Correlation* menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan setiap variabel Kompensasi (X1), Kepemimpinan (X2), Budaya Kerja (X3), Kepuasan Kerja (Y1) dan Kinerja (Y2) dalam penelitian ini memiliki  $r$  diatas 0,3 dan nilai signifikansinya diatas 0,05. Dengan demikian seluruh item yang terdapat pada kuisisioner tidak ada yang dibuang dan dapat dipergunakan di dalam analisis selanjutnya.

## 3. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat mengukur suatu kuesioner yang merupakan alat pengukuran konstruk / variabel. Menurut sugiyono (2014: 27) Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2014: 173). Sedangkan menurut Ghazali (2013: 47) "suatu kuesioner dikatakan reliabel / handal

jika jawaban responden terhadap suatu pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu". Pengukuran reliabilitas kuesioner penelitian ini melalui uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) dengan program komputer SPSS. Suatu konstruk / variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$  pada hasil pengujian (Ghozali, 2013: 48). Hasil uji reliabilitas diolah menggunakan program SPSS 21, dapat dilihat dari tabel 4.3 berikut:

**Tabel 4.3**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel Penelitian	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kompensasi (X1)	0,836	Reliabel
Kepemimpinan (X2)	0,945	Reliabel
Budaya Kerja(X3)	0,961	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y1)	0,787	Reliabel
Kinerja (Y2)	0,820	Reliabel

Sumber : Data Penelitian Olahan 2017

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas, terlihat bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari setiap variabel Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja dalam penelitian ini memiliki *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,7. Maka dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel dalam penelitian ini adalah reliabel. Dikatakan reliabel atau handal karena jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

## 2. Hasil Deskripsi Variabel Penelitian

### a. Deskripsi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompensasi (X1)

Variabel Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang yang langsung atau tidak langsung yang diterima

karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2005). Dalam variabel Kompensasi terdapat 5 item pernyataan yang dapat merepresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Tanggapan responden terhadap variabel Kompensasi dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut:



**Tabel 4.4**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompensasi (X1)**

No	ITEM	SS	S	AS	N	KS	TS	STS	Nilai Mean	Kategori Mean	St Dev
1	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja saya.	1	4	2	18	27	0	0	3,73	Sedang	0,99
2	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan harapan saya.	0	0	0	5	37	10	0	2,90	Agak rendah	0,53
3	Tunjangan yang saya terima, turut mendorong semangat kerja saya.	0	9	17	23	3	0	0	4,61	Agak tinggi	0,84
4	Tunjangan yang saya terima, saya rasakan sudah cukup wajar.	0	0	11	29	12	0	0	3,98	Sedang	0,67
5	Adanya dana pensiun membuat saya merasa tenang saat menjalani masa pensiun nantinya.	0	6	18	23	5	0	0	4,48	Agak tinggi	0,82
Variabel Kompensasi (X1)									3,94		0,59

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2017

Berdasarkan Tabel 4.4 Dapat dilihat rata-rata tanggapan responden tertinggi berada pada item Tunjangan yang saya terima turut mendorong semangat kerja saya yaitu sebesar 4,61 yang diinterpretasikan dalam kategori Agak tinggi. Sedangkan rata-rata tanggapan responden terendah berada pada item Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan harapan saya sebesar 2,90 yang diinterpretasikan dalam kategori agak rendah.

Nilai standar deviasi responden tertinggi berada pada item nomor 1 yaitu gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja saya sebesar 0,99, berarti memiliki variasi sangat beragam. Sedangkan nilai standar deviasi responden terendah berada pada item 2 yaitu gaji yang saya terima sudah sesuai dengan harapan saya sebesar 0,53 berarti memiliki variasi yang cukup beragam.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa responden memberi tanggapan yang positif terhadap keseluruhan item variabel kompensasi dengan nilai rata-rata 3,94 yang berada dalam kategori sedang. Kemudian standar deviasi responden terhadap variabel kompensasi adalah 0,59 yang berarti tanggapan responden terhadap variabel kompensasi cukup beragam.

#### b. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan (X2)

Variabel Kepemimpinan merupakan Aktifitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan dalam situasi tertentu (kartono, 1998:38). Dalam variabel kepemimpinan terdapat 6

pernyataan yang dapat merepresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut, dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut:



**Tabel 4.5**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan (X2)**

No	ITEM	SS	S	AS	N	KS	TS	STS	Nilai Mean	Kategori Mean	St Dev
1	Atasan langsung saya mampu mempengaruhi bawahannya untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik	1	4	20	13	13	1	0	4,30	Agak tinggi	1,05
2	Atasan langsung saya mampu memberikan contoh teladan kepada bawahannya.	2	2	13	16	16	3	0	4,01	Sedang	1,14
3	Atasan langsung saya mampu memotivasi bawahannya untuk bekerja	3	16	9	14	9	1	0	4,75	Agak tinggi	1,28
4	Atasan langsung saya terbiasa memberikan apresiasi kepada bawahannya yang memiliki prestasi kerja.	2	7	16	16	8	3	0	4,42	Agak tinggi	1,19
5	Atasan langsung saya memiliki kemampuan yang baik dalam mengambil keputusan.	2	21	16	8	3	2	0	5,09	Agak tinggi	1,14
6	Pimpinan langsung saya memiliki kemampuan yang baik dalam menyampaikan informasi kepada bawahannya.	7	14	20	7	2	2	0	5,21	Agak tinggi	1,19
Variabel Kepemimpinan (X2)									4,63		1,00

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2017

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dilihat rata-rata tanggapan responden tertinggi berada pada item nomor 1 Pimpinan langsung saya memiliki kemampuan yang baik dalam menyampaikan informasi kepada bawahannya sebesar 5,21 yang diinterpretasikan dalam kategori agak tinggi. Sedangkan rata-rata tanggapan responden terendah berada pada item nomor 2 atasan langsung saya mampu memberikan contoh teladan kepada bawahannya sebesar 4,01 yang diinterpretasikan dalam kategori sedang.

Nilai standar deviasi responden tertinggi berada pada item nomor 3 yaitu atasan langsung saya mampu memotivasi bawahannya untuk bekerja sebesar 1,28 hal ini menunjukkan bahwa item tersebut ditanggapi dengan penilaian responden yang memiliki variasi sangat beragam. Sedangkan nilai standar deviasi responden terendah berada pada item nomor 1 yaitu atasan langsung saya mampu mempengaruhi bawahannya untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik sebesar 1,05 sehingga memiliki variasi yang sangat beragam.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa responden memberi tanggapan yang positif terhadap keseluruhan item variabel kepemimpinan dengan nilai rata-rata 4,63 yang berada dalam kategori agak tinggi. Sedangkan standar deviasi adalah 1,00 yang berarti tanggapan responden sangat beragam.

c. Tanggapan responden terhadap variabel Budaya Kerja

Variabel Budaya Kerja merupakan Sikap pegawai terhadap pekerjaan dan perilaku pegawai saat bekerja. (Ndraha, 2005 dalam

Safrizal et. al, 2014). Dalam variabel budaya kerja terdapat 11 item pernyataan yang dapat merepresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut:

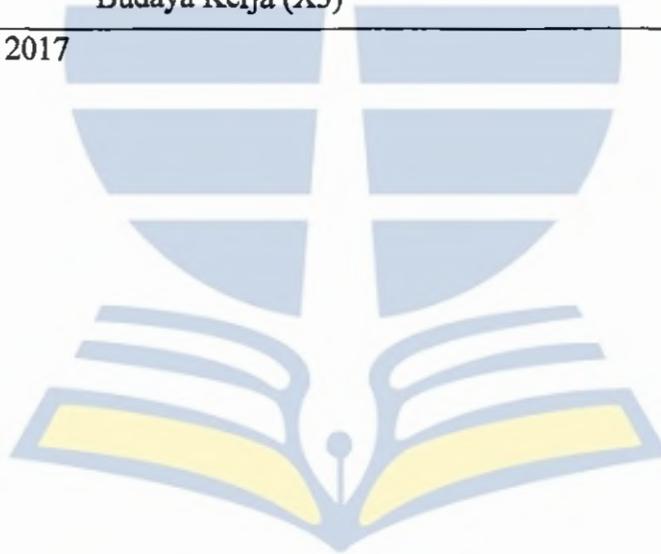


**Tabel 4.6**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Budaya Kerja (X3)**

No	ITEM	SS	S	AS	N	KS	TS	STS	Nilai Mean	Kategori Mean	St Dev
1	Karyawan Kantor Kemenag Ketapang memiliki tekad dan kemauan yang kuat untuk berbuat yang terbaik dalam melaksanakan pekerjaan.	7	18	15	9	2	1	0	5,30	Tinggi	1,14
2	Karyawan Kemenag Kab. Ketapang, dalam melaksanakan tugasnya selalu berfikiran positif dan bijak.	14	21	7	8	0	2	0	5,67	Tinggi	1,24
3	Menurut saya karyawan Kemenag Kab. Ketapang bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku.	6	21	13	6	5	1	0	5,26	Tinggi	1,22
4	Menurut pendapat saya karyawan Kemenag Kab Ketapang jujur, tidak memanipulasi hasil kerjanya.	9	15	17	8	2	1	0	5,34	Tinggi	1,16
5	Karyawan Kementerian Agama Kab. Ketapang terbiasa untuk bekerja secara profesional.	16	21	9	4	1	1	0	5,84	Tinggi	1,12
6	Karyawan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan.	7	15	18	10	1	1	0	5,26	Tinggi	1,10
7	Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang secara umum mampu bekerja sesuai SOP yang berlaku.	9	21	17	3	1	1	0	5,59	Tinggi	1,03
8	Selama ini Pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang sudah terbiasa untuk bekerja dengan kreatif sehingga pekerjaan lebih mudah diselesaikan.	13	22	12	3	2	0	0	5,78	Tinggi	1,01

9	Pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang umumnya tidak cepat merasa puas dengan hasil kerja yang dicapai.	13	22	11	4	1	1	0	5,75	Tinggi	1,10
10	Bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab merupakan sikap dalam bekerja yang dimiliki oleh Pegawai Kantor Kemenag Kab. Ketapang.	12	17	14	7	1	1	0	5,55	Tinggi	1,16
11	Pegawai yang lebih senior pada Kantor Kemenag Kab. Ketapang mampu memberikan teladan bagi pegawai yang lebih yunior.	15	17	18	0	2	0	0	5,82	Tinggi	0,98
Budaya Kerja (X3)									5,56		0,95

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2017



Berdasarkan tabel 4.6 dapat dilihat rata-rata tanggapan responden tertinggi berada pada item nomor 5 yaitu Karyawan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang terbiasa bekerja secara profesional sebesar 5,84 yang diinterpretasikan dalam kategori tinggi. Sedangkan rata-rata tanggapan responden terendah berada pada item nomor 3 dan 6 yaitu pada item nomor 3 yaitu menurut saya karyawan Kantor Kemenag Kab. Ketapang bekerja sesuai aturan yang berlaku dan pada item nomor 6 yaitu karyawan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan sebesar 5,26 yang diinterpretasikan tinggi.

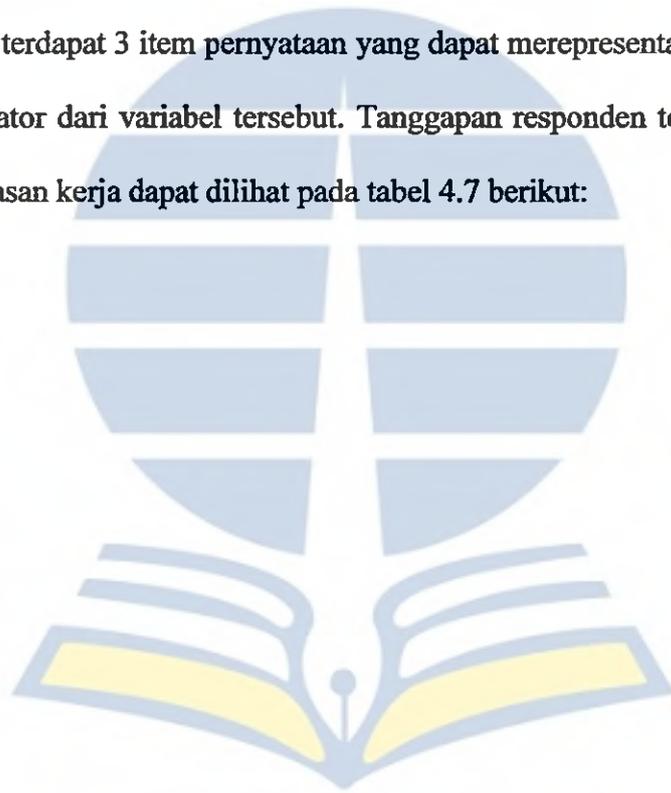
Nilai standar deviasi responden tertinggi berada pada item nomor 2 yaitu karyawan Kantor Kemenag Kab. Ketapang dalam melaksanakan tugasnya selalu berfikiran positif dan bijak sebesar 1,24. Hal ini menunjukkan bahwa item tersebut ditanggapi oleh reponden dengan penilaian yang sangat beragam. Sedangkan nilai standar diviasi terendah berada pada item nomor 11 yaitu pegawai yang lebih senior pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang mampu memberikan teladan bagi pegawai yang lebih yunior sebesar 0,98. Hal ini menunjukkan bahwa item tersebut ditanggapi oleh responden dengan penilaian yang sangat beragam.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa responden memberi tanggapan yang positif terhadap keseluruhan item variabel budaya kerja dengan nilai rata-rata 5,56 yang berada dalam kategori tinggi. Kemudian standar deviasi responden terhadap variabel budaya

kerja adalah 0,95 yang berarti tanggapan responden terhadap variabel kompensasi sangat beragam.

d. Tanggapan responden terhadap variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan, yang mencerminkan perasaan atas pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. (Handoko: 2001:78). Dalam variabel kepuasan kerja terdapat 3 item pernyataan yang dapat merepresentasikan indikator-indikator dari variabel tersebut. Tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut:



**Tabel 4.7**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Y1)**

No	ITEM	SS	S	AS	N	KS	TS	STS	Nilai Mean	Kategori Mean	St Dev
1	Saya puas bekerja di kantor ini karena suasana dalam kantor kondusif bagi saya untuk bekerja	0	19	15	14	2	2	0	4,90	Agak Tinggi	1,07
2	Saya merasa puas bekerja di kantor ini karena saya memiliki teman-teman sekerja yang mendukung penyelesaian pekerjaan saya.	5	22	13	7	5	0	0	5,28	Tinggi	1,12
3	Kepuasan kerja yang saya rasakan karena pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kepribadian saya.	5	23	14	6	4	0	0	5,36	Tinggi	1,06
Kepuasan Kerja (Y1)									5,18		0,91

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2017

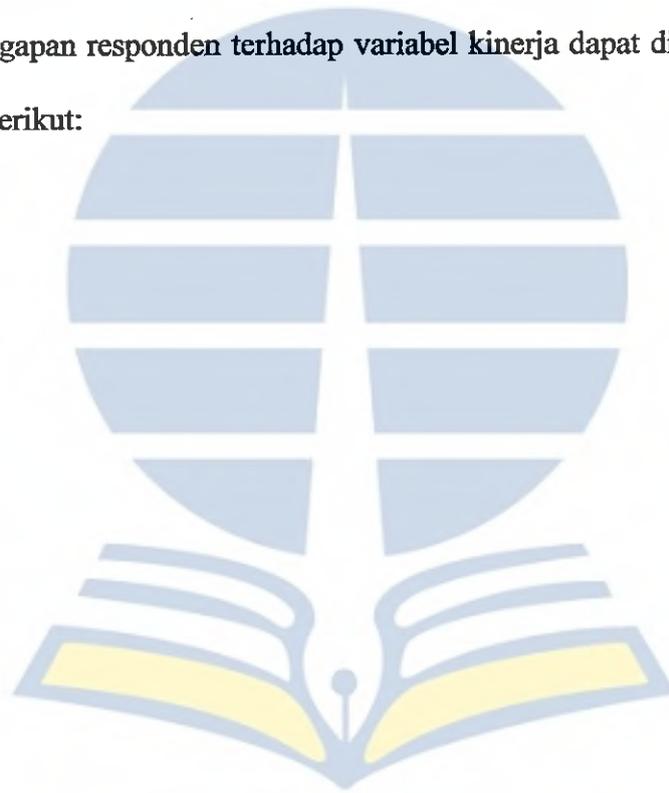
Berdasarkan tabel 4.7 dapat dilihat rata-rata tanggapan responden tertinggi berada pada item nomor 3 yaitu kepuasan kerja yang saya rasakan karena pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kepribadian saya sebesar 5,36 yang diinterpretasikan dalam kategori tinggi. Sedangkan rata-rata tanggapan responden terendah berada pada item nomor 1 yaitu saya puas bekerja di kantor ini karena suasana dalam Kantor Kondusif bagi saya untuk bekerja sebesar 4,90 yang diinterpretasikan dalam kategori agak tinggi.

Nilai standar deviasi tertinggi berada pada item nomor 2 yaitu saya merasa puas bekerja di kantor ini karena saya memiliki teman-teman sekerja yang mendukung penyelesaian pekerjaan saya sebesar 1,12. Hal ini menunjukkan bahwa item tersebut ditanggapi dengan penilaian responden yang memiliki variasi sangat beragam. Sedangkan nilai standar deviasi responden terendah berada pada item nomor 3 yaitu kepuasan kerja yang saya rasakan karena pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kepribadian saya sebesar 1,06. Hal ini menunjukkan bahwa item tersebut ditanggapi dengan penilaian responden yang memiliki variasi sangat beragam.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa responden memberi tanggapan yang positif terhadap keseluruhan item variabel kepuasan kerja dengan nilai rata-rata 5,18 yang berada dalam kategori tinggi. Kemudian standar deviasi responden terhadap variabel kepuasan kerja adalah 0,91 yang berarti tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja sangat beragam.

e. Tanggapan responden terhadap variabel Kinerja

Variabel kinerja merupakan penampakan kemampuan seseorang dalam menghasilkan sesuatu yang tercermin dalam pekerjaannya, yang baru dapat diketahui apabila seseorang dapat menghasilkan suatu pekerjaan sesuai dengan standar lembaga dimana dia bekerja (Tamher, 2014:14). Dalam variabel kinerja terdapat 7 item pernyataan yang dapat merepresentasikan indikator-indikator dari variabel kinerja tersebut. Tanggapan responden terhadap variabel kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut:



**Tabel 4.8**  
**Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja (Y2)**

No	ITEM	SS 7	S 6	AS 5	N 4	KS 3	TS 2	STS 1	Nilai Mean	Kategori Mean	St Dev
1	Dengan kondisi lingkungan kerja dan fasilitas kerja saat ini, pegawai yang bersangkutan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.	0	0	0	36	16	0	0	3,69	Sedang	0,46
2	Pegawai yang bersangkutan seringkali mampu menunjukkan hasil kerja yang handal / tepat / minim kesalahan / memenuhi target pekerjaan yang diberikan kepadanya.	0	0	25	26	1	0	0	4,46	Agak tinggi	0,54
3	Pegawai yang bersangkutan sering kali mampu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.	0	2	38	10	2	0	0	4,76	Agak tinggi	0,58
4	Kedisiplinan kerja pegawai yang bersangkutan sudah baik sehingga waktu kerjanya dapat dimanfaatkan dengan optimal.	0	0	25	25	2	0	0	4,44	Agak tinggi	0,57
5	Pegawai yang bersangkutan mampu mengerjakan tugas dengan teliti sesuai standar yang sudah ditetapkan	0	0	7	43	2	0	0	4,09	Sedang	0,40
6	Pegawai yang bersangkutan mampu mengidentifikasi permasalahan yang dihadapinya, sehingga hasil kerjanya menjadi lebih baik.	0	20	24	8	0	0	0	5,23	Agak tinggi	0,70
7	Pegawai yang bersangkutan mampu menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya, sehingga hasil kerjanya menjadi baik.	0	1	23	27	1	0	0	4,46	Agak tinggi	0,57
Kinerja (Y2)									4,45		0,38

Sumber : Data primer diolah, Tahun 2017

Berdasarkan Tabel 4.8 dapat dilihat rata-rata tanggapan responden tertinggi berada pada item nomor 6 yaitu pegawai yang bersangkutan mampu mengidentifikasi permasalahan yang dihadapinya saat menyelesaikan pekerjaan, sehingga hasil kerjanya menjadi lebih baik sebesar 5,23 yang diinterpretasikan dalam kategori agak tinggi. Sedangkan rata-rata tanggapan responden terendah berada pada item dengan kondisi lingkungan kerja dan fasilitas kerja saat ini, pegawai yang bersangkutan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik sebesar 3,69 yang diinterpretasikan dalam kategori sedang/moderat.

Nilai standar deviasi responden tertinggi berada pada item nomor 3 yaitu pegawai yang bersangkutan sering kali mampu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya sebesar 0,58. Hal ini menunjukkan bahwa item tersebut ditanggapi dengan penilaian responden yang memiliki variasi sangat beragam. Sedangkan nilai standar deviasi responden terendah berada pada item nomor 5 yaitu pegawai yang bersangkutan mampu mengerjakan tugas dengan teliti sesuai standar yang ditetapkan sebesar 0,40. Hal ini menunjukkan bahwa item tersebut ditanggapi dengan penilaian responden yang memiliki variasi cukup serupa.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa responden memberi tanggapan positif terhadap keseluruhan item variabel kinerja dengan nilai rata-rata 4,45 yang berada dalam kategori agak tinggi. Kemudian standar deviasi responden terhadap variabel kompensasi

adalah 0,38 yang berarti tanggapan responden terhadap variabel kinerja cukup serupa.

### 3. Hasil Uji Asumsi Klasik

#### Uji Asumsi Klasik

Sebuah Model regresi digunakan untuk melakukan peramalan; sebuah model yang baik adalah model dengan kesalahan peramalan yang seminimal mungkin, karena itu, sebuah model sebelum digunakan seharusnya memenuhi beberapa asumsi, yang biasa disebut asumsi klasik (Santoso, 2013: 354)

##### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. (Ghozali, 2016: 154). Model regresi yang baik adalah jika residual terdistribusi normal atau mendekati normal. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Kolmogrov-smirnov*, dengan taraf signifikan 0,05, sehingga dikatakan terdistribusi normal apabila nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* lebih dari 5% atau 0,05. Penelitian ini menggunakan alat analisis *path* (jalur) sehingga dilakukan dua kali uji yaitu substruktur pertama untuk menghitung Y1 dan substruktur kedua untuk menghitung Y2. Berikut dapat dilihat uji normalitas substruktur pertama dan kedua yang diolah menggunakan PSS 21.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Normalitas Substruktur Pertama**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		52
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	31.0769
	Std. Deviation	4.32971
	Absolute	.104
Most Extreme Differences	Positive	.069
	Negative	-.104
Kolmogorov-Smirnov Z		.747
Asymp. Sig. (2-tailed)		.632

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

*Sumber : Data Penelitian Olahan, 2017*

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat dilihat nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar 0,632 atau lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa residual dari data substruktur pertama berdistribusi normal.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Normalitas Substruktur Kedua**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		52
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	31.0923
	Std. Deviation	3.92707
	Absolute	.091
Most Extreme Differences	Positive	.073
	Negative	-.091
Kolmogorov-Smirnov Z		.659
Asymp. Sig. (2-tailed)		.778

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

*Sumber : Data Penelitian Olahan, 2017*

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat dilihat nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar 0,778 atau lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa residual dari data substruktur pertama berdistribusi normal.

## 2) Uji Linearitas

Menurut Ghozali (2011: 166), uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak. Uji linearitas bertujuan mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak (Priyanto, 2014: 79). Pengujian linieritas dalam penelitian ini menggunakan *Test for Linierity* dengan taraf signifikansi 0,05. Hasil uji linearitas substruktur pertama dan kedua diolah menggunakan program SPSS 21 dan dapat kita lihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Linieritas Substruktur Pertama**

<b>Linieritas Antara Variabel Bebas Dengan Variabel Terikat</b>	<b>Nilai Signifikansi</b>
Kepuasan Kerja * Kompensasi	0,000
Kepuasan Kerja * Kepemimpinan	0,000
Kepuasan Kerja * Budaya Kerja	0,000

*Sumber: Data Penelitian Olahan 2017*

Berdasarkan tabel 4.11 diatas dapat dijelaskan bahwa semua variabel yang diuji memiliki nilai signifikansi *linierity* kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel pada substruktur pertama memiliki hubungan linier.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Linieritas Substruktur Kedua**

<b>Linieritas Antara Variabel Bebas Dengan Variabel Terikat</b>	<b>Nilai Signifikansi</b>
Kinerja * Kompensasi	0,000
Kinerja * Kepemimpinan	0,000
Kinerja * Budaya Kerja	0,000
Kinerja * Kepuasan Kerja	0,000

*Sumber: Data Penelitian Olahan 2017*

Berdasarkan tabel 4.12 diatas, dapat dijelaskan bahwa variabel yang diuji memiliki nilai signifikansi *linierity* kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang diuji pada substruktur kedua memiliki hubungan yang linier.

### 3) Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2011: 105), uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik adalah model yang tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Dalam Pengujian ini peneliti menggunakan analisa matrik korelasi antar variabel independen dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*. Jika nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 atau nilai VIF kurang dari 10, hal ini berarti tidak terjadi multikolinieritas dalam model regresi.

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji Multikolinieritas Substruktur Pertama**

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model		Budaya Kerja	Kompensasi	Kepemimpinan	
1	Correlations	Budaya Kerja	1.000	-.221	-.226
		Kompensasi	-.221	1.000	-.379
		Kepemimpinan	-.226	-.379	1.000
1	Covariances	Budaya Kerja	.001	-.001	.000
		Kompensasi	-.001	.014	-.002
		Kepemimpinan	.000	-.002	.003

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

*Sumber: Data Penelitian Olahan 2017*

Melihat hasil besaran korelasi antar variabel independen pada substruktur pertama tampak bahwa korelasi masih dibawah 95%, sehingga dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas yang serius.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Multikolinieritas Substruktur Kedua**

**Coefficient Correlations<sup>a</sup>**

Model		Kepuasan Kerja	Kompensasi	Budaya Kerja	Kepemimpinan	
1	Correlations	Kepuasan Kerja	1.000	-.185	-.336	-.520
		Kompensasi	-.185	1.000	-.142	-.222
		Budaya Kerja	-.336	-.142	1.000	-.008
		Kepemimpinan	-.520	-.222	-.008	1.000
1	Covariances	Kepuasan Kerja	.007	-.001	-.001	-.002
		Kompensasi	-.001	.005	.000	-.001
		Budaya Kerja	-.001	.000	.000	-.006
		Kepemimpinan	-.002	-.001	-.006	.001

a. Dependent Variable: Kinerja

*Sumber: Data Penelitian Olahan 2017*

Melihat hasil besaran korelasi antar variabel independen pada substruktur kedua tampak bahwa korelasi masih dibawah 95%, sehingga dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas yang serius.

#### 4. Hasil Uji Analisis Jalur (*Path*)

Model *Path Analysis* (analisis jalur) merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda. Analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2011: 174). Analisis jalur (*Path*) digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen) (Riduan, 2011: 2).

##### a. Substruktur Pertama

Substruktur Pertama, yaitu analisis jalur antara kompensasi (X1), Kepemimpinan (X2), budaya kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y1). Hasil yang diperoleh adalah seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 4.15 dibawah ini:

**Tabel 4.15**  
**Model Jalur Substruktur Pertama**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.834	2.170		.845	.402
1 Kompensasi	.181	.102	.194	1.774	.082
Kepemimpinan	.211	.049	.477	4.303	.000
Budaya Kerja	.070	.028	.267	2.463	.017

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data Penelitian Olahan 2017

Berdasarkan hasil pada tabel 4.15 diperoleh persamaan jalur sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan Kerja (Y1)} = 0,194 \text{ Kopensasi} + 0,477 \text{ Kepemimpinan} + 0,267 \text{ Budaya Kerja}$$

- 1) Nilai koefisien jalur Kompensasi sebesar 0,194 artinya semakin tinggi penilaian terhadap kompensasi akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja.
- 2) Nilai koefisien jalur kepemimpinan sebesar 0,477 artinya semakin tinggi penilaian terhadap kepemimpinan akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja.
- 3) Nilai koefisien jalur budaya kerja sebesar 0,267 artinya semakin tinggi penilaian terhadap budaya kerja akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja.

**b. Substruktur Kedua**

Substruktur kedua, yaitu mengenai analisis jalur antara kompensasi (X1), kepemimpinan (X2), budaya kerja (X3) dan kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja (Y2). Hasil yang diperoleh adalah seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 4.16:

**Tabel 4.16**  
**Model Jalur Substruktur Kedua**

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	12.984	1.329		9.766	.000
1					
Kompensasi	.285	.064	.312	4.449	.000
Kepemimpinan	.062	.035	.142	1.758	.085
Budaya Kerja	.057	.018	.223	3.134	.003
Kepuasan Kerja	.470	.088	.479	5.356	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : *Data Penelitian Olahan 2017*

Berdasarkan Tabel 4.16 diperoleh persamaan jalur sebagai berikut:

Kinerja (Y2) = 0,312 Kompensasi + 0,142 Kepemimpinan + 0,223 Budaya Kerja + 0,479 Kepuasan Kerja

- 1) Nilai koefisien jalur kompensasi sebesar 0,312 artinya semakin tinggi penilaian terhadap kompensasi akan berdampak pada meningkatnya kinerja.
- 2) Nilai koefisien jalur kepemimpinan sebesar 0,142 artinya semakin tinggi penilaian terhadap kepemimpinan akan berdampak pada meningkatnya kinerja.
- 3) Nilai koefisien jalur budaya kerja sebesar 0,223 artinya semakin tinggi penilaian terhadap budaya kerja akan berdampak pada meningkatnya kinerja.
- 4) Nilai koefisien jalur kepuasan kerja sebesar 0,479 artinya semakin tinggi penilaian terhadap kepuasan kerja akan berdampak pada meningkatnya kinerja.

## 5. Hasil Uji Hipotesis

### a. Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan variabel bebas pada model dalam menerangkan variasi variabel dependen/terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol (0) dan satu (1). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen (bebas) dalam menjelaskan variasi dependen amat terbatas.

#### 1) Substruktur Pertama

Substruktur Pertama, yaitu mengukur seberapa besar kemampuan Kompensasi (X1), Kepemimpinan (X2) dan Budaya Kerja (X3) dalam menjelaskan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja (Y1). Koefisien determinasi substruktur pertama dapat dilihat pada Tabel 4.17:

**Tabel 4.17**  
**Koefisien Determinasi Substruktur Pertama**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724 <sup>a</sup>	.524	.494	1.95881

a. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Kompensasi, Kepemimpinan  
Sumber : *Data Peneliti Olahan 2017*

Berdasarkan Tabel 4.17 dapat dilihat nilai adjusted  $R^2$  adalah sebesar 0,494 atau 49,4 % yang berarti variabel terikat kepuasan kerja (Y1) dapat dijelaskan oleh variabel bebas kompensasi (X1), Kepemimpinan (X2) dan Budaya Kerja (X3) sebesar 49,4%. Sedangkan sisanya sebesar 50,6% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dipelajari dalam penelitian ini.

## 2) Substruktur Kedua

Substruktur Kedua, yaitu seberapa besar kemampuan Kompensasi (X1), Kepemimpinan (X2), Budaya Kerja (X3) dan Kepuasan Kerja (Y1) dalam menjelaskan pengaruhnya terhadap kinerja (Y2). Koefisien determinasi substruktur kedua dapat dilihat pada Tabel 4.18:

**Tabel 4.18**  
**Koefisien Determinasi Substruktur Kedua**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.906 <sup>a</sup>	.821	.806	1.19141

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kompensasi, Budaya Kerja, Kepemimpinan  
Sumber : Data Peneliti Olahan 2017

Berdasarkan Tabel 4.18 diperoleh nilai adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,806 atau 80,6% yang berarti variabel terikat kinerja (Y2) dapat dijelaskan oleh variabel bebas kompensasi (X1), kepemimpinan (X2), budaya kerja (X3) dan kepuasan kerja (Y1) sebesar 80,6%. Sedangkan sisanya sebesar 19,4% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dipelajari dalam penelitian ini.

### b. Uji Kelayakan Model (*Goodness of fit*)

Uji kelayakan model (*Goodness of fit*) digunakan untuk melihat kelayakan suatu model regresi. Adapun pengujian *Goodness of fit* dapat dianalisis melalui hasil uji-F (Ghozali, 2012: 163). Dasar pengambilan keputusan adalah jika tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka Ho ditolak yang artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen dan artinya model riset telah menunjukkan *Goodness of fit* yang baik. Hasil uji kelayakan model substruktur pertama dan kedua dapat dilihat pada Tabel 4.19 berikut:

**Tabel 4.19**  
**Hasil Uji Kelayakan Model (*Goodness of fit*) Substruktur Pertama**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	202.653	3	67.551	17.605	.000 <sup>b</sup>
Residual	184.174	48	3.837		
Total	386.827	51			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

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

Sumber : *Data Penelitian Olahan, 2017*

Berdasarkan data pada Tabel 4.19 dapat dilihat tingkat signifikansi F sebesar 0,000 dimana angka tersebut kurang dari 0,05. Hasil ini menunjukkan dukungan statistik terhadap model riset yang diajukan dalam penelitian ini atau dengan kata lain model riset tersebut terdukung secara empiris dan teoritis atas variabel-variabel (bebas dan terikat) yang diajukan karena nilai signifikansi lebih kecil dari 5% sehingga model riset telah menunjukkan *Goodness of fit* yang baik.

**Tabel 4.20**  
**Hasil Uji Kelayakan Model (*Goodness of fit*) Substruktur Kedua**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	306.055	4	76.514	53.904	.000 <sup>b</sup>
Residual	66.714	47	1.419		
Total	372.769	51			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kompensasi, Budaya Kerja, Kepemimpinan

Sumber : *Data Penelitian Olahan, 2017*

Berdasarkan data pada Tabel 4.20 dapat dilihat tingkat signifikansi F sebesar 0,000 dimana angka tersebut kurang dari 0,05. Hasil ini menunjukkan dukungan statistik terhadap model riset yang diajukan dalam penelitian ini atau dengan kata lain model riset tersebut terdukung secara

empiris dan teoritis atas variabel-variabel (bebas dan terikat) yang diajukan karena nilai signifikansi lebih kecil dari 5% sehingga model riset telah menunjukkan *Goodness of fit* yang baik.

### c. Uji Parsial (Uji t)

Menurut Ghozali (2011: 98) uji t pada dasarnya dilakukan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan adalah jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka secara parsial variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil uji t substruktur pertama dan kedua dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.21**  
**Hasil Uji t Substruktur Pertama**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.834	2.170		.845	.402
1 Kompensasi	.181	.102	.194	1.774	.082
Kepemimpinan	.211	.049	.477	4.303	.000
Budaya Kerja	.070	.028	.267	2.463	.017

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja  
Sumber : Data Penelitian Olahan, 2017

Hasil pengujian hipotesis secara parsial pada Tabel 4.21 diatas dapat dijelaskan pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah:

H1 : Berdasarkan hasil uji t pada tabel 4.21 diperoleh nilai signifikansi untuk kompensasi sebesar 0,082, karena nilainya lebih besar dari

0,05 maka kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya hipotesis 1 (satu) ditolak.

H2 : Berdasarkan hasil uji t pada tabel 4.21 diperoleh nilai signifikansi untuk kepemimpinan sebesar 0,000, karena nilainya lebih kecil dari 0,05 kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya hipotesis 2 (dua) diterima.

H3 : Berdasarkan hasil uji t pada tabel 4.21 diperoleh nilai signifikansi untuk budaya kerja sebesar 0,017, karena nilainya kecil dari dari 0,05 maka budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, artinya hipotesis 3 (tiga) diterima.

**Tabel 4.22**  
**Hasil Uji Substruktur Kedua**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	12.984	1.329		9.766	.000
1 Kompensasi	.285	.064	.312	4.449	.000
Kepemimpinan	.062	.035	.142	1.758	.085
Budaya Kerja	.057	.018	.223	3.134	.003
Kepuasan Kerja	.470	.088	.479	5.356	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Penelitian Olahan 2017

Dari hasil pengujian hipotesis secara parsial pada Tabel 4.22 diatas dapat dijelaskan pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja adalah sebagai berikut:

H4 : Berdasarkan hasil uji t pada tabel 4.22 diperoleh nilai signifikansi untuk kompensasi sebesar 0,000, karena nilainya lebih kecil dari

0,05 maka kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya hipotesis 4 (empat) diterima.

H5 : Berdasarkan hasil uji t pada tabel 4.22 diperoleh nilai signifikansi untuk kepemimpinan sebesar 0,085, karena nilainya lebih besar dari 0,05 maka kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya hipotesis 5 (lima) ditolak.

H6 : Berdasarkan hasil uji t pada tabel 4.22 diperoleh nilai signifikansi untuk budaya kerja sebesar 0,003, karena nilainya lebih kecil dari 0,05 maka budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya hipotesis 6 (enam) diterima.

H7 : Berdasarkan hasil uji t pada tabel 4.22 diperoleh nilai signifikansi untuk kepuasan kerja sebesar 0,000, karena nilainya kecil dari 0,05 maka kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya hipotesis 7 (tujuh) diterima.

**Tabel 4.23**  
**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

No	Hubungan antar variabel	Koefisien Regresi	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung
1	X1 → Y1	0,194	$(0,194)^2 \times 100\% = 0,0376 = 3,76\%$	
2	X2 → Y1	0,477	$(0,477)^2 \times 100\% = 0,2275 = 22,75\%$	
3	X3 → Y1	0,267	$(0,267)^2 \times 100\% = 0,0713 = 7,13\%$	
4	X1 → Y2	0,312	$(0,312)^2 \times 100\% = 0,0973 = 9,73\%$	
5	X2 → Y2	0,142	$(0,142)^2 \times 100\% = 0,0202 = 2,02\%$	
6	X3 → Y2	0,223	$(0,223)^2 \times 100\% = 0,0497 = 4,97\%$	
7	Y1 → Y2	0,479	$(0,479)^2 \times 100\% = 0,2294 = 22,94\%$	
8	X1 → Y1 → Y2		$(0,194) \times (0,479) \times 100\% = 0,0929 = 9,29\%$	
9	X2 → Y1 → Y2		$(0,477) \times (0,479) \times 100\% = 0,2284 = 22,84\%$	
10	X3 → Y1 → Y2		$(0,267) \times (0,479) \times 100\% = 0,1278 = 12,78\%$	

Sumber : Data Penelitian Olahan 2017

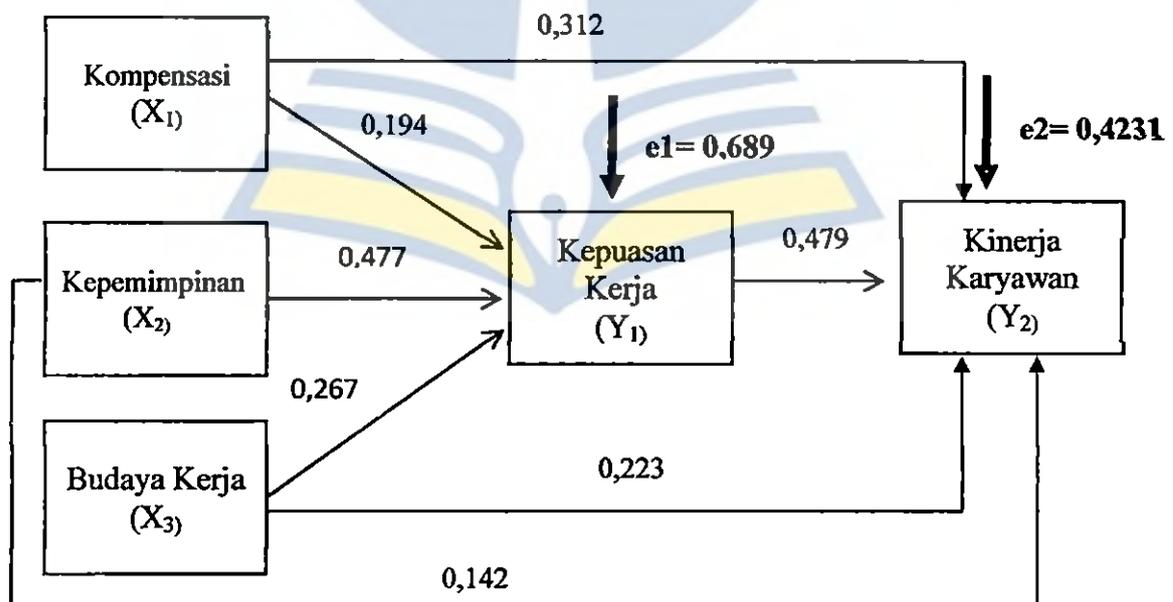
Dari hasil pengujian hipotesis terhadap pengaruh langsung dan tidak langsung pada tabel 4.23 diatas dapat dijelaskan bahwa pengaruh langsung Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai dan Pengaruh tidak langsung Kompensasi, Kepemimpinan, Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening* adalah sebagai berikut:

- H8 : Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung dan tidak langsung pada tabel 4.23 diketahui bahwa Pengaruh langsung variabel Kompensasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) sebesar 9,73%. Sedangkan pengaruh tidak langsung Kompensasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1) sebesar 9,29%. Dengan demikian pengaruh langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung. Hal ini berarti Kepuasan Kerja tidak berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai, artinya hipotesis 8 (delapan) ditolak.
- H9 : Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung dan tidak langsung pada tabel 4.23 diketahui bahwa Pengaruh langsung variabel Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) sebesar 2,02%. Sedangkan pengaruh tidak langsung Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1) sebesar 22,84%. Dengan demikian pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung. Hal ini berarti Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh

Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai, artinya hipotesis 9 (delapan) diterima.

H10 : Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung dan tidak langsung pada tabel 4.23 diketahui bahwa Pengaruh langsung variabel Budaya Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) sebesar 4,97%. Sedangkan pengaruh tidak langsung Budaya Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) sebesar 12,78%. Dengan demikian pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung. Hal ini berarti Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai, artinya hipotesis 10 (sepuluh) diterima.

Berdasarkan hasil pengolahan data maka dapat dihasilkan kerangka konseptual hasil penelitian sebagai berikut:



Gambar 4.2 Hasil Kerangka Konseptual Penelitian (Sumber: Penelitian Dikembangkan)

### **C. Pembahasan**

#### **a. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama dapat diketahui bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang. Hal ini berdasarkan nilai koefisien jalur Kompensasi yaitu sebesar 0,194 dengan nilai signifikansi sebesar 0,082. Berdasarkan hasil tersebut hipotesis pertama yaitu Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ditolak.

Responden penelitian ini memberikan tanggapan bahwa gaji yang diterima sudah cukup sesuai dengan beban kerja, gaji yang diterima kurang sesuai dengan harapan, tunjangan yang diterima turut mendorong semangat kerja, tunjangan yang diterima dirasakan sudah cukup wajar, dan adanya dana pensiun membuat pegawai merasa tenang saat menjalani masa pensiun nantinya sebagaimana informasi yang ditunjukkan pada Tabel 4.4 (halaman 90). Namun semua hal tersebut tidak mampu memenuhi harapan pegawai dan tidak mampu menjadikan responden merasa puas akan pekerjaan mereka. Aspek ini tidak memberikan nilai lebih bagi kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.

Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang. Hal ini dapat diartikan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang tidak dipengaruhi oleh Kompensasi yang diterima.

Rivai (2008:222) menjelaskan bahwa manusia mempunyai kodrat tidak pernah puas dengan apa yang dimilikinya, kebutuhan manusia beraneka ragam dan tidak terbatas. Sehingga untuk dapat membatasi kodrat manusia tersebut perlu ditumbuhkan dan diperkuat sisi-sisi spiritualitas pegawai. Dalam hal ini pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang terbiasa melakukan pekerjaan didasari rasa keikhlasan sesuai dengan moto Kementerian Agama yaitu ikhlas beramal. Para pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang juga terbiasa diberikan *tausiyah* oleh Kepala Kantor bahwa bekerja itu bukan hanya untuk kepentingan dunia tetapi harus juga diniatkan untuk ibadah. Sehingga ketika para pegawai bekerja menjadi lebih semangat karena adanya dorongan spiritual bagi para pegawai untuk dapat bekerja dengan baik dan mereka merasakan kepuasan kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Harsono (2016) dan Humaeroh et.al (2015), yang menyatakan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

**b. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua dapat diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang. Hal ini berdasarkan nilai koefisien jalur Kepemimpinan yaitu sebesar 0,477 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Berdasarkan hasil tersebut hipotesis kedua yaitu Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasa kerja diterima.

Responden penelitian ini memberikan tanggapan bahwa atasan langsung mampu mempengaruhi bawahannya untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, atasan langsung mampu memberikan contoh teladan kepada bawahannya, atasan langsung mampu memotivasi bawahannya untuk bekerja, atasan langsung terbiasa memberikan apresiasi kepada bawahannya yang memiliki prestasi kerja, atasan langsung saya memiliki kemampuan yang baik dalam mengambil keputusan, pimpinan langsung memiliki kemampuan yang baik dalam menyampaikan informasi kepada bawahannya, sebagaimana informasi yang ditunjukkan pada Tabel 4.5 (halaman 93). Semua hal yang dilakukan oleh pimpinan tersebut mampu memenuhi harapan responden dan menjadikan responden merasakan kepuasan kerja. Aspek ini memberikan nilai lebih bagi kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.

Pasolong (2010:33) mengemukakan bahwa bahwa peran seorang pemimpin adalah untuk memberikan motivasi kepada pegawai, dapat mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerja dengan baik sehingga target pekerjaan dapat terpenuhi, pemimpin yang baik dituntut untuk dapat mengambil keputusan secara tepat dan cepat serta dapat memberikan informasi dan pengetahuan kepada para bawahannya. Kepemimpinan yang sudah berjalan dengan baik tersebut dapat membuat para pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang merasakan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Harsono (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

**c. Budaya Kerja Berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga dapat diketahui bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang. Hal ini berdasarkan nilai koefisien jalur Budaya Kerja yaitu sebesar 0,267 dengan nilai signifikansi sebesar 0,017. Berdasarkan hasil tersebut hipotesis ketiga yaitu Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja diterima.

Responden penelitian ini memberikan tanggapan bahwa pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang memiliki tekad dan kemauan kuat untuk berbuat yang terbaik dalam melaksanakan pekerjaan, pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang dalam melaksanakan tugasnya selalu berfikiran positif dan bijak, pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku, pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang jujur dan tidak memanipulasi hasil kerjanya, pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang terbiasa untuk bekerja secara profesional, pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan, pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang secara umum mampu bekerja sesuai SOP yang berlaku, pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang sudah terbiasa untuk bekerja dengan kreatif sehingga pekerjaan lebih mudah diselesaikan, pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang umumnya tidak cepat merasa puas dengan hasil kerja yang dicapai, bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab merupakan sikap dalam bekerja yang dimiliki oleh Pegawai Kantor Kemenag Kab.

Ketapang, Pegawai yang lebih senior pada Kantor Kemenag Kab. Ketapang mampu memberikan teladan bagi pegawai yang lebih junior. Sebagaimana informasi yang ditunjukkan pada Tabel 4.6 (halaman 96). Semua hal tersebut mampu memenuhi harapan responden dan menjadikan responden merasakan kepuasan kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang. Aspek ini memberikan nilai lebih bagi kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.

Dwiyanto (2003) menjelaskan bahwa budaya yang diaktualisasikan dalam sikap, tingkah laku dan perbuatan para pegawai akan menjadi nilai keseharian bagi para pegawai dalam melakukan pekerjaan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Susetyo (2014) yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **d. Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat dapat diketahui bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang. Hal ini berdasarkan nilai koefisien jalur Kompensasi yaitu sebesar 0,312 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Berdasarkan hasil tersebut hipotesis keempat yaitu Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima.

Responden penelitian ini memberikan tanggapan bahwa Gaji yang diterima sudah cukup sesuai dengan beban kerja, Gaji yang diterima kurang sesuai dengan harapan, tunjangan yang diterima turut mendorong semangat

kerja, tunjangan yang diterima dirasakan sudah cukup wajar, dan adanya dana pensiun membuat pegawai merasa tenang saat menjalani masa pensiun nantinya. Sebagaimana informasi yang ditunjukkan pada Tabel 4.4 (halaman 90). Kesemua hal tersebut mampu memberikan nilai lebih bagi kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.

Mathis & Jackson (2002) menegaskan bahwa kompensasi yang diberikan kepada para pegawai dapat dijadikan cara untuk meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Agustin (2015), yang menyatakan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

**e. Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima dapat diketahui bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang. Hal ini berdasarkan nilai koefisien jalur Kepemimpinan yaitu sebesar 0,142 dengan nilai signifikansi sebesar 0,085. Berdasarkan hasil tersebut hipotesis kelima yaitu Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ditolak.

Responden penelitian ini memberikan tanggapan bahwa atasan langsung mampu mempengaruhi bawahannya untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, atasan langsung mampu memberikan contoh teladan kepada bawahannya, atasan langsung mampu memotivasi bawahannya untuk bekerja, atasan langsung terbiasa memberikan apresiasi kepada bawahannya yang

memiliki prestasi kerja, atasan langsung saya memiliki kemampuan yang baik dalam mengambil keputusan, pimpinan langsung memiliki kemampuan yang baik dalam menyampaikan informasi kepada bawahannya. Sebagaimana informasi yang ditunjukkan pada Tabel 4.5 (halaman 93). Namun semua hal yang dilakukan oleh pimpinan tersebut tidak mampu memenuhi harapan responden dan menjadikan responden dapat meningkatkan kinerjanya. Aspek ini tidak memberikan nilai lebih bagi kinerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.

Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang, hal ini dapat diartikan bahwa Kinerja para pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang tidak dipengaruhi oleh oleh kepemimpinan di Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang. Kondisi ini dikarenakan pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang sudah terbiasa melakukan tugas dan fungsi masing-masing yang dilaksanakan setiap harinya sesuai standar operasional prosedur (SOP) yang ada. Produktifitas kerja yang dihasilkan oleh para pegawai, pekerjaan yang dilakukan secara efektif dan efisien disertai dengan kualitas baik yang dihasilkan oleh pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang. Semua hal yang dihasilkan oleh pegawai tersebut tidak dipengaruhi oleh kepemimpinan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.

Kartono (1998:38) menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi orang-orang agar suka berusaha mencapai tujuan organisasi. Jika pegawai suka dengan pekerjaan yang dilakukannya dia akan berusaha dengan maksimal agar pekerjaannya dapat berhasil dengan baik, sehingga tidak

adanya pimpinan bukan merupakan faktor yang signifikan berpengaruh terhadap kinerja karena SOP sudah berjalan dengan baik.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mappamiring (2015) dan Harsono (2016) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

**f. Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam dapat diketahui bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang. Hal ini berdasarkan nilai koefisien jalur Budaya Kerja yaitu sebesar 0,223 dengan nilai signifikansi sebesar 0,003. Berdasarkan hasil tersebut hipotesis keenam yaitu Budaya Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima.

Responden penelitian ini memberikan tanggapan bahwa pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang memiliki tekad dan kemauan kuat untuk berbuat yang terbaik dalam melaksanakan pekerjaan, pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang dalam melaksanakan tugasnya selalu berfikiran positif dan bijak, pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku, pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang jujur dan tidak memanipulasi hasil kerjanya, pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang terbiasa untuk bekerja secara profesional, pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan, pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang secara umum mampu bekerja sesuai SOP yang berlaku,

pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang sudah terbiasa untuk bekerja dengan kreatif sehingga pekerjaan lebih mudah diselesaikan, pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang umumnya tidak cepat merasa puas dengan hasil kerja yang dicapai, bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab merupakan sikap dalam bekerja yang dimiliki oleh Pegawai Kantor Kemenag Kab. Ketapang, Pegawai yang lebih senior pada Kantor Kemenag Kab. Ketapang mampu memberikan teladan bagi pegawai yang lebih junior. Sebagaimana informasi yang ditunjukkan pada Tabel 4.6 (halaman 96). Semua hal tersebut mampu memenuhi harapan responden dan menjadikan responden merasakan kepuasan kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang. Aspek ini memberikan nilai lebih bagi kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.

Gordon (2002) dalam Ratmawati dan Herachwati (2014) budaya kerja dapat ditentukan oleh pimpinan suatu organisasi. Dalam hal ini Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang telah menentukan lima budaya kerja sehingga implementasinya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Safrizal (2014) dan Mahanani et. al. (2014) yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

**g. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketujuh dapat diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang. Hal ini berdasarkan nilai koefisien

jalur kepuasan kerja yaitu sebesar 0,479 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Berdasarkan hasil tersebut hipotesis ketujuh yaitu Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima.

Responden penelitian ini memberikan tanggapan bahwa mereka puas bekerja di kantor ini karena suasana dalam kantor kondusif bagi saya untuk bekerja, responden merasa puas bekerja di kantor ini karena saya memiliki teman-teman sekerja yang mendukung penyelesaian pekerjaan saya, Kepuasan kerja yang responden rasakan karena pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kepribadian mereka, sebagaimana informasi yang ditunjukkan pada Tabel 4.7 (halaman 100). Semua hal tersebut mampu membuat responden dengan kondisi lingkungan kerja dan fasilitas kerja yang ada saat ini dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik, mampu menunjukkan hasil kerja yang handal / tepat / minim kesalahan / memenuhi target pekerjaan yang diberikan, sering kali mampu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, dapat bekerja secara disiplin sehingga waktu kerja yang dimiliki dapat dimanfaatkan dengan optimal, mampu mengerjakan tugas dengan teliti sesuai standar yang sudah ditetapkan, mampu mengidentifikasi permasalahan dihadapi saat menyelesaikan pekerjaan, sehingga hasil pekerjaan menjadi lebih baik, pegawai yang bersangkutan mampu mengatasi permasalahan yang saya hadapi saat menyelesaikan pekerjaan, sehingga hasil pekerjaan menjadi lebih baik

Handoko (2001:78) menjelaskan bahwa sikap positif terhadap pekerjaan yang dilakukan seseorang adalah cerminan dari kepuasan kerja. Seseorang yang merasakan kepuasan kerja dia akan menampakkan sikap positif dalam bekerja sehingga kinerjanya akan meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Masydzulhak et. Al (2016) dan Harsono (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **h. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung dan tidak langsung pada tabel 4.23 diketahui bahwa Pengaruh langsung variabel Kompensasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) sebesar 9,73%. Sedangkan pengaruh tidak langsung Kompensasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1) sebesar 9,29%. Dengan demikian pengaruh langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung. Hal ini berarti Kepuasan Kerja tidak berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil analisis perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan Kinerja Pegawai pihak Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang dapat melakukan perbaikan dan peningkatan dalam hal Kompensasi tanpa harus melalui Kepuasan Kerja terlebih dahulu. Dengan adanya peningkatan gaji, tunjangan yang diterima oleh pegawai, serta dana pensiun yang akan didapatkan oleh para pegawai nantinya akan dapat meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang sehingga Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang akan meningkat produktivitas kerjanya, hasil kerja menjadi lebih efektif, efisien yang kualitas pekerjaan yang dihasilkan menjadi menjadi lebih baik.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurcahyani & Adnyani (2016) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai tetapi penelitian ini tidak mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hidayah (2016) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja memediasi Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai.

**i. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung dan tidak langsung pada tabel 4.23 diketahui bahwa Pengaruh langsung variabel Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) sebesar 2,02%. Sedangkan pengaruh tidak langsung Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1) sebesar 22,84%. Dengan demikian pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung. Hal ini berarti Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil analisis perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan Kinerja Pegawai maka yang harus dilakukan oleh pihak Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang adalah terus meningkatkan Kepuasan Kerja yang dirasakan oleh pegawai dengan terus memperbaiki aspek kepemimpinan. Dengan cara pimpinan mampu mempengaruhi bawahan agar dapat menjalankan tugas dengan baik, pimpinan dapat memotivasi bawahan dengan cara memberikan apresiasi bagi pegawai yang memiliki prestasi,

pimpinan memiliki kemampuan yang baik untuk mengambil keputusan dan pimpinan memiliki kemampuan yang baik dalam menyampaikan informasi kepada para pegawai. Semua hal yang dilakukan oleh pimpinan tersebut membuat pegawai merasakan kepuasan kerja sehingga para pegawai merasakan kondisi lingkungan kerja yang baik dan mendukung, para pegawai merasa mempunyai rekan kerja yang saling mendukung pekerjaan mereka dan para pegawai merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kepribadian pegawai. Kesemua hal tersebut akan meningkatkan kinerja pegawai sehingga Pegawai akan meningkat produktivitasnya, hasil kerja menjadi lebih efektif, efisien yang kualitas pekerjaan yang dihasilkan menjadi meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Darmaja (2015) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai.

**j. Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung dan tidak langsung pada tabel 4.23 diketahui bahwa Pengaruh langsung variabel Budaya Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) sebesar 4,97%. Sedangkan pengaruh tidak langsung Budaya Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1) sebesar 12,78%. Dengan demikian pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung. Hal ini berarti Kepuasan Kerja berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil analisis perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut, dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan Kinerja Pegawai maka yang harus dilakukan oleh pihak Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang adalah terus meningkatkan Kepuasan Kerja yang dirasakan oleh pegawai dengan terus memperbaiki aspek Budaya Kerja. Budaya Kerja Kantor Kementerian Agama harus terus diperkuat dengan meningkatkan integritas, profesionalisme yang terus ditingkatkan, paradigma inovasi yang terus dikembangkan, rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap tugas dan kewajiban, serta mampu menjadi teladan bagi rekan kerja dan masyarakat. Semua peningkatan dalam implementasi budaya kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang tersebut akan membuat pegawai merasakan kepuasan kerja sehingga para pegawai merasakan kondisi lingkungan kerja yang baik dan mendukung, para pegawai merasa mempunyai rekan kerja yang saling mendukung pekerjaan mereka dan para pegawai merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kepribadian pegawai. Kesemua hal tersebut akan meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kusumawati (2008) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat disimpulkan pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap Kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis substruktur pertama pada pengujian hipotesis 1 membuktikan bahwa kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Berdasarkan hasil analisis substruktur pertama pada pengujian hipotesis 2 membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
3. Berdasarkan hasil analisis substruktur pertama pada pengujian hipotesis 3 membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.
4. Berdasarkan hasil analisis substruktur kedua pada pengujian hipotesis 4 membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Berdasarkan hasil analisis substruktur kedua pada pengujian hipotesis 5 membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

6. Berdasarkan hasil analisis substruktur kedua pada pengujian hipotesis 6 membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
7. Berdasarkan hasil analisis substruktur kedua pada pengujian hipotesis 7 membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
8. Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung yang terdapat dalam tabel 4.23 menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh variabel Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai.
9. Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung yang terdapat dalam tabel 4.23 menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memediasi Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai.
10. Berdasarkan hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung yang terdapat dalam tabel 4.23 menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja memediasi Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

## **B. Saran**

Setelah mengkaji hasil penelitian ini maka saran yang dapat penulis ajukan sebagai berikut:

1. Diharapkan kepada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang untuk meningkatkan faktor faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai khususnya kompensasi karena variabel ini tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang dapat ditingkatkan melalui peningkatan kompensasi baik kompensasi langsung maupun kompensasi

tidak langsung yang diterima oleh karyawan. Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang secara rutin dan terus menerus diberikan motivasi dan nasehat kepada pegawai bahwa bekerja tidak hanya untuk urusan dunia saja, tetapi didalam bekerja untuk memberikan pelayanan kepada umat mempunyai nilai-nilai ibadah. Jika nilai-nilai spiritual pegawai dapat diperkuat maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat dan dampaknya akan kinerja pegawai akan meningkat.

2. Kantor Kementerian Agama hendaknya pula dapat meningkatkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai khususnya kepemimpinan karena variabel ini tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang hendaknya dapat memberikan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan kepada para pegawai sehingga lebih dapat memberikan pengaruh yang baik kepada para pegawai, melakukan dorongan kepada pegawai dengan pemberian motivasi, dapat mengambil keputusan yang tepat dan memberikan berbagai macam informasi yang dapat dipahami dan dilaksanakan oleh para pegawai. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang juga perlu memperkuat kepatuhan para pegawai terhadap standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku, sehingga para pegawai akan patuh menjalankan SOP dalam keseharian mereka bekerja walaupun jika pimpinan tidak berada ditempat.
3. Dengan adanya beban kerja banyak yang harus dilaksanakan oleh para pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang maka perlu untuk melakukan penambahan pegawai.

4. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan agar menambah jumlah sampel dan variabel penelitian yang sudah ada agar hasil penelitian menjadi lebih baik.
5. Penelitian selanjutnya diharapkan agar meneliti variabel-variabel yang lain sehingga akan dapat diketahui variabel apa saja yang berpengaruh signifikan untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agustin. M.L. & Victor P.K.L. (2015). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsrat). *Jurnal EMBA*, Vol.3 No.3 Sept. 2015, Hal. 1383-1394.
- Irianto, A. (2004). *Statistika Konsep, Dasar, Aplikasi, dan Pengembangannya* Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Aritonang, L.R. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Chishty, S.H., Maryam R., Fazzalur R., Nabi B.J. and Muhammad A. (2010). Impact if Participate Management on Employee Job Satisfaction and Performance in Pakistan. *Language in India* Volume 10.
- Darmaja, I.P.E.Y. (2015). Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Daerah Tingkat I Bali Sub Unit Sangiang. *Jurnal Ilmiah Universitas Pendidikan Ganesha*, Vol: 5, No: 1.
- Departemen Pendidikan Nasional (2005). *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Dwiyanto, A. (1995). *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*, Jurusan Ilmu Administrasi Negara : Fisipol UGM.
- Dwiyanto, A. (2003). *Teladan dan Pantangan Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan UGM.
- Dwiyanto, A. (2006). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Yogyakarta: Gajahmada University Press. Vol 5, No. 2.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IMB SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hameed, A. (2014). Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan). *International Journal of Bussiness and Social Science*, Vol. 5, No. 2.
- Handoko, T.H. (2001), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: BPFE

Harsono (2016). Pengaruh Kompensasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Unit Simpan Pinjam Koperasi Republik Indonesia (USP. Koveri) Wilayah Kerja Surakarta. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Yogyakarta* ISBN: 978-602-19568-4-7.

Hasibuan, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

Hasibuan, M. (2011). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Herawan, K., Mukzam, M.D., Nurtjahjono, G.E. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kota Malang Kawi. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 1 No. 1 Januari 2015.

Hidayah, N. (2016). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Profita Universitas Negeri Yogyakarta Edisi 4 Tahun 2016*.

Imbaruddin (2001). *Kinerja Orang Publik, Dari Kualitas ke Kuantitas*. Makasar: STIA LAN.

Kartono (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Koentjaraningrat (1974). *Kebudayaan, Mentalitet, dan Pembangunan*. Jakarta: Gramedia.

Kumorotomo, W. 1996. Meningkatkan Kinerja BUMN: Antisipasi Terhadap Kompetisi dan Kebijakan Deregulasi. Yogyakarta: JKAP No.1

Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.

Kurniawati. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: Penerbitan Universitas Terbuka.

Kusumawati, R. (2008). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada RS Roemani Semarang). Semarang: Tesis, Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.

Mahanani, I.W., Lubis, N., Widiartanto (2014). Pengaruh budaya kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen karyawan sebagai variabel antara (studi kasus pada karyawan produksi cetak surat kabar PT.

Mascom Graphy Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Diponegoro*, Vol. 3, No. 4.

Mappamiring, (2015). Effect of cultural Organization, Leadership dan Motivation of Work on The Performance of Employees (Studies in Islamic Banking in Makassar). *International Journal of Academic Researce in Business and social Science*. Vol. 5, No. 12.

Masydzulhak, A.H. Anggraeni, L.D. (2016). The Influence of work Motivation Job Satisfaction on Employee Performance and Organizational Commitment Satisfaction as an Intervening Variabel in PT. Asian Isuzu Casting Centre. *Quest Journal of Researce ini Bussines dan Management*. Vol. 4, Issue 10, 01-10.

Mathis, R.L. dan Jackson, J.H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Jakarta: Salemba Empat.

Mustika, A. & Utomo, (2013). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Among Makarti*. Volume 6.Nomor 12.

Nurchayani, N.M. dan Adnyani, I.G.A.D. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 1, 2016: 500-532 ISSN: 2302-8912.

Panggabean, M.S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: Penerbitan Universitas Terbuka.

Pasolong, H. (2010). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.

Ratmawati, D. , Herachwati, N. (2014). *Perilaku Organisasi*. Tangerang Selatan: Penerbitan Universitas Terbuka.

Rivai, V. 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Rizal, M. et.al. (2014). Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment dan Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Bussiness Invention*, Vol. III, Issue 2, 64-79.

Robbin, S.P. (2002). *Prinsip prinsip perilaku organisasi*, Jakarta: erlangga.

Robin and Judge (2017). *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.

- Safrizal, Said, M., Syafruddin, C. (2014). Pengaruh Budaya Kerja, Kemampuan dan Komitmen Pegawai terhadap kinerja Pegawai serta Dampaknya pada Kinerja Dinas Pertambangan dan Energi Aceh. *Jurnal Manajemen Pasca Sarjana Universitas Syiah Kuala*, Volume 3, No. 2, 44-53.
- Saifuddin, L.H. (2014). *Lima Budaya Kerja Kementerian Agama*. Jakarta: Kementerian Agama.
- Shalahuddin, A. & Marpaung, BP (2014). Pengaruh Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Perantara. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* Tahun 7. No. 1, April 2014.
- Sobirin, A. (2015). *Manajemen Kinerja*. Tangerang Selatan: Penerbitan Universitas Terbuka.
- Subroto, D. & Yamit, Z. (2004). Pengaruh Kinerja Pelayanan Aparatur Kepolisian Terhadap Kepuasan Masyarakat (Studi Kasus Pada Bagian Pengurusan Surat Ijin Mengemudi (SIM) di Wilayah Kerja Kepolisian Republik Indonesia Resort Sleman Polda Daerah Istimewa Yogyakarta. *Kajian Bisnis dan Manajemen* Vol. 7 No. 1, 2004. Hal 31-51.
- Sugiyono (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suprpta, M., Sintaasih, D.K., Riana, I.G. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 4.06 (2015): 430-442.
- Susetyo, W.E., Kusmaningtyas, A., Tjahjono, H. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesai Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, Vol. 1, No. 1, 83-93.
- Tjokroamidjojo, B. (2001). *Good Governance, Paradigma Baru Manajemen Pembangunan*. Cet. Ke-2. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Tika, P. 2005, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Umar, H. (2005). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Yani, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

## LAMPIRAN

### LAMPIRAN 1

#### KUESIONER PENELITIAN

Bapak / ibu yang terhormat.

Assalamualaikum Wr. Wb.

Salam Sejahtera untuk kita semua

Teriring salam semoga bapak/ibu sekalian senantiasa dalam keadaan sehat wal afiat sehingga dapat menjalankan kegiatan sehari-hari dalam kegiatan sehat wal afiat, amien.

Dengan hormat, yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Safrudin  
Satus : Mahasiswa Universitas Terbuka  
NIM : 500644449  
Program Studi : Magister Manajemen Bidang Minat Sumber Daya Manusia Universitas Terbuka.

Saat ini saya sedang melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. (Studi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang)**. Adapun penelitian ini ditujukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka Program Studi Magister Manajemen Bidang Minat Sumber Daya Manusia.

Berkaitan dengan hal tersebut, saya memohon bantuan bapak/ibu sebagai pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang untuk mengisi kuesioner yang saya berikan sesuai dengan pendapat bapak/ibu.

Atas bantuan dan partisipasi bapak/ibu, saya ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Salam Sejahtera untuk kita semua

## KUESIONER DIISI OLEH PEGAWAI

### A. IDENTITAS RESPONDEN

Nama : .....

Usia : .....

Jenis kelamin : Laki-Laki / Perempuan (coret yang tidak perlu)

Status kepegawaian : a. PNS

b. CPNS

c. Honor/Kontrak

Masa kerja sebagai PNS : .....

Jabatan saat ini : .....

Pendidikan Terakhir : .....

Gaji yang diperoleh : a. Rp. 1.000.000 – Rp. 2.000.000

b. Rp. 2.000.000 – Rp. 3.000.000

c. Rp. 3.000.000 – Rp. 4.000.000

d. Rp. 4.000.000 – Rp. 5.000.000

e. lebih dari Rp. 5.000.000

Tunjangan Kinerja / Sertifikasi yang diperoleh :

a. Kurang dari Rp. 1.000.000

b. Rp. 1.000.000 – Rp. 2.000.000

b. Rp. 2.000.000 – Rp. 3.000.000

c. Rp. 3.000.000 – Rp. 4.000.000

d. Rp. 4.000.000 – Rp. 5.000.000

e. lebih dari Rp. 5.000.000

Pendidikan terakhir : .....

Riwayat tempat tugas bapak/ibu selama menjadi PNS :

1. ....

2. ....

### B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Mohon Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk bisa memberikan tanggapan dan jawaban pada kuesioner berikut ini dengan petunjuk sebagai berikut :

1. Mohon beri tanda checklist (v) pada setiap jawaban Bapak/Ibu atas beberapa pernyataan dibawah ini pada kolom yang tersedia.
2. Mohon responden memberikan jawaban senyatanya sesuai dengan yang dialami. Peneliti akan menjaga kerahasiaan jawaban anda.
3. Keterangan Pilihan jawaban:

Jawaban	Keterangan
SS	Sangat Setuju
S	Setuju
AS	Agak Setuju
N	Netral
KS	Kurang Setuju
TS	Tidak Setuju
STS	Sangat Tidak Setuju

### C. TANGGAPAN RESPONDEN TERHADAP VARIABEL PENELITIAN

#### C.1 Tanggapan responden terhadap kompensasi yang diberikan oleh Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.

No	Pernyataan	Pilihan Tanggapan Responden						
		SS	S	AS	N	KS	TS	STS
<b>Gaji Pokok</b>								
1	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja saya.							
2	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan harapan saya.							
<b>Tunjangan</b>								
3	Tunjangan yang saya terima, turut mendorong semangat kerja saya.							
4	Tunjangan yang saya terima, saya rasakan sudah cukup wajar.							
<b>Dana Pensiun</b>								
5	Adanya dana pensiun membuat saya merasa tenang saat menjalani masa pensiun nantinya.							

**C.2 Tanggapan responden terhadap kepemimpinan dari atasan langsung di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang**

No	Pernyataan	Pilihan Tanggapan Responden						
		SS	S	AS	N	KS	TS	STS
<b>Mempengaruhi Bawahan</b>								
6	Atasan langsung saya mampu mempengaruhi bawahannya untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik							
7	Atasan langsung saya mampu memberikan contoh teladan kepada bawahannya.							
<b>Motivasi</b>								
8	Atasan langsung saya mampu memotivasi bawahannya untuk bekerja							
9	Atasan langsung saya terbiasa memberikan apresiasi kepada bawahannya yang memiliki prestasi kerja.							
<b>Pengambilan Keputusan</b>								
10	Atasan langsung saya memiliki kemampuan yang baik dalam mengambil keputusan.							
<b>Informasi</b>								
11	Pimpinan langsung saya memiliki kemampuan yang baik dalam menyampaikan informasi kepada bawahannya.							

**C.3 Tanggapan responden terhadap Budaya Kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang.**

No	Pernyataan	Pilihan Tanggapan Responden						
		SS	S	AS	N	KS	TS	STS
<b>Integritas</b>								
12	Pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang memiliki tekad dan kemauan kuat untuk berbuat yang terbaik dalam melaksanakan pekerjaan.							
13	Pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang dalam melaksanakan tugasnya selalu berfikiran positif dan bijak.							
14	Menurut saya Pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang bekerja sesuai dengan peraturan yang berlaku.							

15	Menurut pendapat saya Pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang jujur dan tidak memanipulasi hasil kerjanya.								
<b>Profesionalitas</b>									
16	Pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang terbiasa untuk bekerja secara profesional.								
17	Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaan.								
18	Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang secara umum mampu bekerja sesuai SOP yang berlaku.								
<b>Inovasi</b>									
19	Selama ini Pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang sudah terbiasa untuk bekerja dengan kreatif sehingga pekerjaan lebih mudah diselesaikan.								
20	Pegawai Kantor Kemenag Kabupaten Ketapang umumnya tidak cepat merasa puas dengan hasil kerja yang dicapai.								
<b>Tanggung Jawab</b>									
21	Bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab merupakan sikap dalam bekerja yang dimiliki oleh Pegawai Kantor Kemenag Kab. Ketapang.								
<b>Keteladanan</b>									
22	Pegawai yang lebih senior pada Kantor Kemenag Kab. Ketapang mampu memberikan teladan bagi pegawai yang lebih yunior.								

#### C.4 Tanggapan responden terhadap Kepuasan Kerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Ketapang

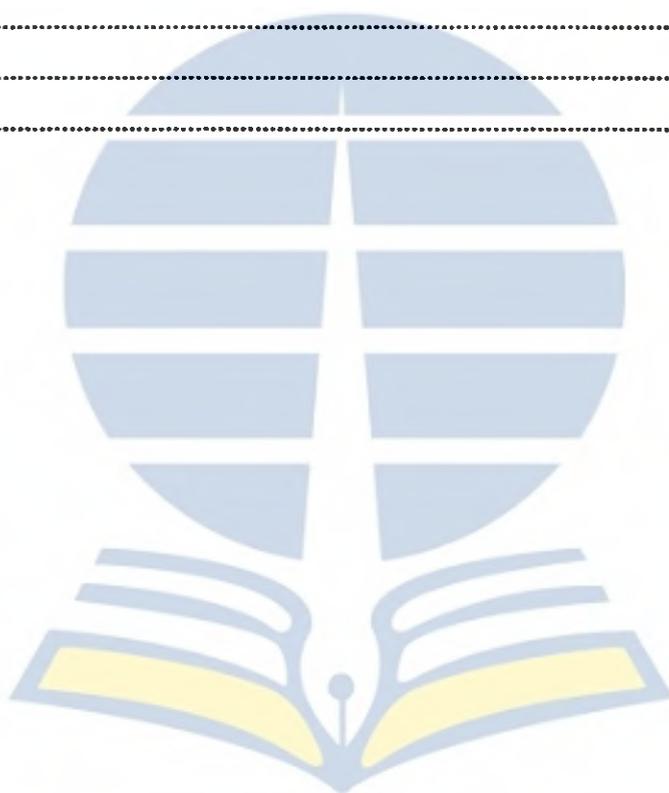
No	Pernyataan	Pilihan Tanggapan Responden						
		SS	S	AS	N	KS	TS	STS
<b>Supportive Working Condition (suasana tempat kerja yang mendukung)</b>								
23	Saya puas bekerja di kantor ini karena suasana dalam kantor kondusif bagi saya untuk bekerja							
<b>Supportive Colleagues (dukungan rekan kerja)</b>								
24	Saya merasa puas bekerja di kantor ini karena saya memiliki teman-teman sekerja yang mendukung penyelesaian pekerjaan saya.							
<b>The- personality job fit (kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan)</b>								
25	Kepuasan kerja yang saya rasakan karena pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan kepribadian saya.							

**Mohon kemukakan pendapat/saran tentang hal-hal yang menjadi kendala yang bapak/ibu dihadapi dalam menyelesaikan pekerjaan :**

.....  
.....  
.....  
.....

**Mohon kemukakan pendapat / saran tentang hal-hal yang mendukung bapak/ibu dalam menyelesaikan pekerjaan :**

.....  
.....  
.....  
.....



### KUESIONER DIISI OLEH ATASAN LANGSUNG

Nama : .....

Jabatan : .....

Masa jabatan : .....

Nama Pegawai yang dinilai : .....

Jabatan Pegawai yang dinilai : .....

#### C. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Mohon Kesediaan Bapak untuk bisa memberikan tanggapan dan jawaban pada kuesioner berikut ini dengan petunjuk sebagai berikut :

1. Mohon beri tanda checklist (v) pada setiap jawaban saudara atas beberapa pernyataan dibawah ini pada kolom yang tersedia.
2. Mohon responden memberikan jawaban senyatanya sesuai dengan yang dialami.
3. Keterangan Pilihan jawaban:

Jawaban	Keterangan
SS	Sangat Setuju
S	Setuju
AS	Agak Setuju
N	Netral
KS	Kurang Setuju
TS	Tidak Setuju
STS	Sangat Tidak Setuju

#### TANGGAPAN BAPAK TERHADAP KINERJA BAWAHAN

No	Pernyataan	Pilihan Tanggapan Responden						
		SS	S	AS	N	KS	TS	STS
<b>Produktifitas</b>								
K1	Dengan kondisi lingkungan kerja dan fasilitas kerja saat ini, pegawai yang bersangkutan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.							
<b>Efektifitas</b>								
K2	Pegawai yang bersangkutan seringkali mampu menunjukkan hasil kerja yang handal / tepat / minim kesalahan / memenuhi target pekerjaan yang diberikan kepadanya.							
<b>Efisien</b>								
K3	Pegawai yang bersangkutan sering kali mampu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya.							

No	Pernyataan	Pilihan Tanggapan Responden						
		SS	S	AS	N	KS	TS	STS
K4	Kedisiplinan kerja pegawai yang bersangkutan sudah baik sehingga waktu kerjanya dapat dimanfaatkan dengan optimal.							
<b>Kualitas</b>								
K5	Pegawai yang bersangkutan mampu mengerjakan tugas dengan teliti sesuai standar yang sudah ditetapkan							
K6	Pegawai yang bersangkutan mampu mengidentifikasi permasalahan yang dihadapinya saat menyelesaikan pekerjaan, sehingga hasil kerjanya menjadi lebih baik.							
K7	Pegawai yang bersangkutan mampu menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya saat menyelesaikan pekerjaannya, sehingga hasil kerjanya menjadi baik.							

Mohon kemukakan pendapat/saran Bapak terhadap hal-hal positif dari pegawai yang bersangkutan:

.....

.....

.....

.....

Bagaimana penilaian bapak dalam hal capaian sasaran kinerja pegawai (SKP) pegawai yang bersangkutan? Mohon diberikan penjelasan.

.....

.....

.....

.....

## LAMPIRAN 2

## REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

Resp	X1						X2						X3											Y1				Y2									
	1	2	3	4	5	ΣX1	1	2	3	4	5	6	ΣX2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	ΣX3	1	2	3	ΣX3	1	2	3	4	5	6	7	ΣX3
1	5	3	6	5	6	25	3	3	5	5	4	5	25	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	77	5	6	6	17	4	5	5	5	4	6	5	34	
2	3	2	4	3	4	16	4	3	4	4	5	5	25	4	6	6	3	4	5	6	5	6	6	57	3	3	3	9	3	4	3	4	4	5	4	27	
3	4	3	6	5	6	24	5	4	5	6	6	5	31	7	7	6	6	6	6	6	7	7	6	7	71	4	6	5	15	4	5	5	5	4	6	4	33
4	3	2	4	3	3	15	3	3	4	4	3	3	20	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	49	5	5	5	15	1	4	4	4	4	5	4	26
5	3	2	4	3	3	15	3	3	3	3	4	4	20	6	6	6	7	6	7	7	6	7	7	72	4	5	6	15	4	4	5	4	4	4	5	30	
6	3	3	4	4	4	18	2	3	2	2	2	3	14	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	49	4	4	4	12	4	4	5	4	4	5	4	30
7	3	2	4	3	4	16	3	2	3	2	2	2	14	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	64	2	3	3	8	3	4	4	4	3	4	4	26	
8	3	2	4	3	4	16	3	2	3	2	3	4	17	4	5	6	6	5	6	6	5	6	6	7	62	4	5	4	13	3	4	4	4	4	5	4	28
9	4	3	4	4	5	20	4	3	4	4	5	5	25	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	43	4	4	5	13	3	4	5	4	4	5	4	29	
10	3	4	3	4	4	18	3	2	3	3	4	2	17	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	25	2	3	3	8	3	4	4	3	3	4	3	24
11	4	3	5	4	5	21	4	4	5	4	5	6	28	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	76	5	7	6	18	4	5	5	5	4	6	4	33	
12	3	2	4	3	3	15	3	4	3	3	3	4	20	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	31	3	3	4	10	3	4	4	3	4	5	4	27	
13	3	2	4	3	4	16	3	4	3	3	5	4	22	7	6	6	5	6	6	7	6	6	7	68	4	3	3	10	3	3	4	4	4	5	4	27	
14	3	2	4	3	3	15	3	3	3	3	4	4	20	4	5	6	5	6	4	5	5	6	6	7	59	4	5	4	13	3	4	5	4	4	5	4	29
15	4	3	5	4	5	21	4	5	4	4	6	5	28	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	49	4	6	4	14	3	4	4	4	4	5	4	28	

16	4	3	4	4	5	20	7	7	7	7	7	42	6	7	6	6	7	6	6	6	7	6	6	69	6	6	7	19	4	5	5	5	4	6	5	34	
17	5	2	4	3	4	18	3	3	4	3	4	5	22	6	6	4	4	6	5	6	7	7	5	6	62	4	5	5	14	3	4	4	4	4	5	4	28
18	4	3	5	4	5	21	5	5	6	5	6	7	34	5	6	5	4	5	5	5	7	6	5	6	59	5	7	6	18	4	5	5	4	4	5	5	32
19	4	3	4	5	4	20	5	5	7	5	6	6	34	5	6	5	6	6	5	6	6	6	5	5	61	6	6	6	18	4	5	5	5	4	6	5	34
20	6	3	5	4	4	22	4	3	4	4	5	5	25	5	6	3	5	6	4	5	6	5	4	6	55	5	6	5	16	4	4	4	4	4	5	5	30
21	3	4	4	4	5	20	5	5	6	5	6	7	34	6	6	5	5	6	6	6	7	6	5	5	63	6	5	6	17	4	5	5	5	4	6	4	33
22	3	3	4	4	4	18	5	4	6	5	6	5	31	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	52	5	6	5	16	4	4	5	5	4	5	5	32
23	3	3	5	4	5	20	5	4	6	5	5	6	31	5	6	5	6	6	5	5	6	7	4	6	61	4	5	6	15	4	5	3	4	4	5	5	30
24	3	3	4	5	5	20	4	4	5	4	6	5	28	6	7	6	5	7	6	6	6	5	6	5	65	6	7	5	18	4	4	5	5	4	5	5	32
25	3	3	5	4	4	19	5	4	5	5	6	6	31	6	6	6	5	6	6	6	5	5	6	5	62	6	6	5	17	4	4	5	5	4	5	5	32
26	3	4	4	3	4	18	5	5	4	6	5	6	31	4	4	5	4	5	4	5	6	5	4	6	52	5	6	5	16	3	4	5	4	4	5	4	29
27	4	3	5	4	4	20	5	5	6	5	6	7	34	5	6	4	6	6	5	5	7	6	4	5	59	5	6	4	15	4	4	4	5	5	4	6	32
28	3	3	3	4	5	18	5	4	6	5	6	5	31	5	4	4	4	5	4	5	5	6	5	6	53	5	5	6	16	4	4	5	5	4	4	4	30
29	4	3	6	5	5	23	5	5	6	5	6	7	34	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	6	74	6	6	6	18	4	5	5	5	5	6	5	35
30	4	3	5	4	5	21	5	4	7	6	6	6	34	5	5	6	6	6	6	5	6	6	7	7	65	4	6	6	16	4	5	5	5	4	6	4	33
31	3	2	4	3	3	15	6	5	6	5	6	6	34	6	6	5	6	6	5	6	5	6	4	7	62	6	5	7	18	3	4	5	4	4	5	4	29
32	3	3	5	4	4	19	4	4	4	4	5	4	25	5	7	7	6	7	7	6	6	6	7	7	71	6	6	6	18	4	5	5	5	4	6	4	33
33	3	3	5	4	4	19	4	4	5	4	5	6	28	5	6	5	5	6	5	5	6	6	5	5	59	5	6	6	17	4	5	5	4	5	4	5	32
34	6	3	6	5	6	26	4	3	4	4	5	5	25	6	5	5	6	6	5	6	6	5	6	6	62	5	4	6	15	4	4	5	4	5	5	5	32
35	3	4	3	4	4	18	5	5	4	6	5	6	31	5	6	5	6	6	5	5	7	5	5	6	61	4	5	6	15	3	4	5	4	4	5	4	29
36	3	3	5	3	4	18	5	5	6	5	6	7	34	6	6	6	5	7	5	6	6	7	5	6	65	6	6	6	18	4	5	5	5	4	6	5	34
37	4	3	6	5	5	23	5	6	6	6	6	5	34	6	7	6	5	7	5	6	7	5	6	5	65	6	7	5	18	4	5	5	5	5	6	5	35

38	4	3	4	4	5	20	6	4	6	6	6	6	34	6	7	7	7	7	6	6	6	6	7	7	72	6	6	6	18	4	5	5	5	4	6	4	33
39	4	3	5	4	5	21	6	6	5	6	6	5	34	5	4	5	5	6	4	5	5	6	5	5	55	4	5	6	15	4	5	5	4	4	5	5	32
40	3	3	4	4	4	18	5	4	5	5	6	6	31	5	6	3	4	6	4	5	5	6	5	6	55	6	5	7	18	4	5	5	4	4	5	5	32
41	4	3	5	4	4	20	5	5	6	5	6	7	34	6	6	6	5	6	5	6	6	5	6	5	62	6	6	5	17	4	5	5	5	4	6	4	33
42	4	3	6	5	5	23	4	3	4	4	5	5	25	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	75	6	5	7	18	4	4	6	5	5	6	5	35	
43	3	3	5	4	4	19	3	3	4	3	4	5	22	5	5	3	4	6	5	5	6	7	6	5	57	5	6	5	16	3	4	5	4	4	5	4	29
44	4	3	6	5	6	24	4	3	5	4	4	5	25	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	52	6	7	5	18	4	5	5	5	4	6	4	33
45	4	3	4	4	5	20	3	4	4	4	5	5	25	7	7	6	7	7	6	7	6	6	7	7	73	5	4	5	14	4	4	5	4	4	4	5	30
46	3	3	4	4	4	18	4	3	3	4	5	6	25	6	7	6	5	7	6	6	6	6	7	6	68	6	6	6	18	4	5	5	5	4	6	5	34
47	3	3	5	4	5	20	5	5	6	7	6	5	34	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	77	6	6	6	18	4	5	5	5	4	6	5	34	
48	3	3	4	4	5	19	5	4	6	5	5	6	31	6	6	7	7	7	6	7	7	7	6	7	73	4	4	6	14	4	5	5	4	4	4	4	30
49	7	4	6	5	6	28	6	7	6	4	6	5	34	6	6	5	6	6	5	6	6	7	7	5	65	6	6	6	18	4	5	6	5	5	6	5	36
50	6	3	5	4	4	22	4	3	4	4	5	5	25	6	6	6	6	7	5	6	7	6	6	6	67	5	6	6	17	4	5	5	5	4	6	5	34
51	4	3	6	5	6	24	5	5	6	5	7	6	34	6	7	6	6	7	6	6	6	6	6	6	68	5	4	6	15	4	5	5	5	4	6	4	33
52	6	3	5	4	4	22	3	3	3	3	4	4	20	4	4	6	5	5	6	5	5	5	6	5	56	6	4	7	17	3	4	5	4	4	5	4	29

## LAMPIRAN 3

HASIL UJI PILOT (*PILOT TEST*)

## Uji Validitas 30 responden

## Kompensasi (X1)

		Correlations					
		X11	X12	X13	X14	X15	X1
X11	Pearson Correlation	1	,007	,454*	,230	,188	,544**
	Sig. (2-tailed)		,971	,012	,221	,321	,002
	N	30	30	30	30	30	30
X12	Pearson Correlation	,007	1	,014	,485**	,522**	,552**
	Sig. (2-tailed)	,971		,943	,007	,003	,002
	N	30	30	30	30	30	30
X13	Pearson Correlation	,454*	,014	1	,512**	,532**	,732**
	Sig. (2-tailed)	,012	,943		,004	,003	,000
	N	30	30	30	30	30	30
X14	Pearson Correlation	,230	,485**	,512**	1	,722**	,833**
	Sig. (2-tailed)	,221	,007	,004		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
X15	Pearson Correlation	,188	,522**	,532**	,722**	1	,848**
	Sig. (2-tailed)	,321	,003	,003	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
X1	Pearson Correlation	,544**	,552**	,732**	,833**	,848**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,002	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

## Kepemimpinan (X2)

## Correlations

	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X2
Pearson Correlation	1	,759**	,872**	,898**	,865**	,807**	,945**
X21 Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	,759**	1	,704**	,761**	,722**	,763**	,853**
X22 Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	,872**	,704**	1	,848**	,822**	,820**	,928**
X23 Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	,898**	,761**	,848**	1	,810**	,788**	,928**
X24 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	,865**	,722**	,822**	,810**	1	,802**	,917**
X25 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	,807**	,763**	,820**	,788**	,802**	1	,912**
X26 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N	30	30	30	30	30	30	30
Pearson Correlation	,945**	,853**	,928**	,928**	,917**	,912**	1
X2 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	30	30	30	30	30	30	30

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

## Budaya Kerja

		Correlations											
		X31	X32	X33	X34	X35	X36	X37	X38	X39	X310	X311	X3
X31	Pearson Correlation	1	,842**	,674**	,664**	,838**	,837**	,854**	,776**	,797**	,739**	,624**	,900**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X32	Pearson Correlation	,842**	1	,703**	,717**	,853**	,804**	,848**	,817**	,811**	,693**	,635**	,909**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X33	Pearson Correlation	,674**	,703**	1	,613**	,637**	,817**	,809**	,513**	,679**	,878**	,705**	,833**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X34	Pearson Correlation	,664**	,717**	,613**	1	,794**	,775**	,705**	,654**	,732**	,677**	,639**	,830**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X35	Pearson Correlation	,838**	,853**	,637**	,794**	1	,752**	,775**	,805**	,805**	,685**	,638**	,894**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X36	Pearson Correlation	,837**	,804**	,817**	,775**	,752**	1	,884**	,645**	,771**	,889**	,672**	,921**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X37	Pearson Correlation	,854**	,848**	,809**	,705**	,775**	,884**	1	,704**	,820**	,808**	,707**	,926**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,776**	,817**	,513**	,654**	,805**	,645**	,704**	1	,824**	,500**	,626**	,818**
X38	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,797**	,811**	,679**	,732**	,805**	,771**	,820**	,824**	1	,699**	,804**	,909**
X39	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,739**	,693**	,878**	,677**	,685**	,889**	,808**	,500**	,699**	1	,765**	,866**
X310	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,624**	,635**	,705**	,639**	,638**	,672**	,707**	,626**	,804**	,765**	1	,809**
X311	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,900**	,909**	,833**	,830**	,894**	,921**	,926**	,818**	,909**	,866**	,809**	1
X3	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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



	Pearson Correlation	,566**	,144	,180	,428*	,598**	,067	1	,598**
Y27	Sig. (2-tailed)	,001	,447	,342	,018	,000	,725		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
	Pearson Correlation	,683**	,694**	,636**	,819**	,584**	,714**	,598**	1
Y2	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

### Uji Reliabilitas 30 responden

#### Kompensasi (X1)

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,746	,743	5

#### Kepemimpinan (X2)

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,958	,961	6

#### Budaya Kerja (X3)

##### Reliability Statistics

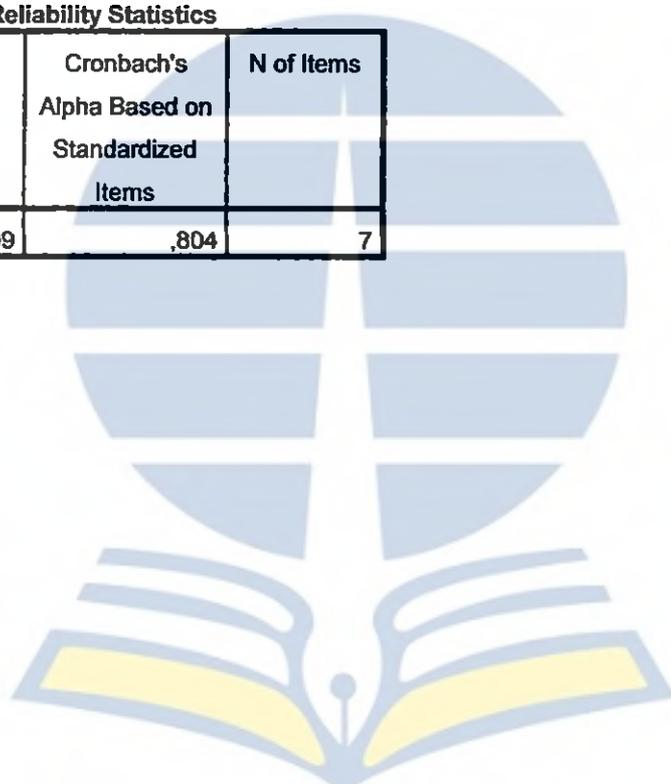
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,969	,969	11

**Kepuasan Kerja****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,865	,866	3

**Kinerja****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,799	,804	7



## LAMPIRAN 4

## HASIL UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS

## 1. Uji validitas

## Kompensasi (X1)

		Correlations					
		X11	X12	X13	X14	X15	X1
X11	Pearson Correlation	1	.224	.566**	.613**	.664**	.767**
	Sig. (2-tailed)		.110	.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
X12	Pearson Correlation	.224	1	.134	.542**	.462**	.561**
	Sig. (2-tailed)	.110		.344	.000	.001	.000
	N	52	52	52	52	52	52
X13	Pearson Correlation	.566**	.134	1	.610**	.578**	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000	.344		.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
X14	Pearson Correlation	.613**	.542**	.610**	1	.758**	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52
X15	Pearson Correlation	.664**	.462**	.578**	.758**	1	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000		.000
	N	52	52	52	52	52	52
X1	Pearson Correlation	.767**	.561**	.778**	.898**	.896**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52

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

## Kepemimpinan (X2)

## Correlations

		X21	X22	X23	X24	X25	X26	X2
X21	Pearson Correlation	1	.788**	.824**	.842**	.835**	.708**	.935**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52
X22	Pearson Correlation	.788**	1	.684**	.696**	.733**	.613**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52
X23	Pearson Correlation	.824**	.684**	1	.775**	.780**	.727**	.903**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52
X24	Pearson Correlation	.842**	.696**	.775**	1	.775**	.665**	.892**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52
X25	Pearson Correlation	.835**	.733**	.780**	.775**	1	.747**	.913**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52
X26	Pearson Correlation	.708**	.613**	.727**	.665**	.747**	1	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	52	52	52	52	52	52	52
X2	Pearson Correlation	.935**	.844**	.903**	.892**	.913**	.839**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52	52

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



	Pearson Correlation	.751**	.764**	.536**	.607**	.776**	.611**	.701**	1	.706**	.517**	.551**	.799**
X38	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Pearson Correlation	.687**	.696**	.531**	.587**	.727**	.637**	.754**	.706**	1	.602**	.683**	.808**
X39	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Pearson Correlation	.664**	.669**	.779**	.649**	.681**	.828**	.779**	.517**	.602**	1	.635**	.836**
X310	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Pearson Correlation	.577**	.623**	.641**	.666**	.612**	.657**	.720**	.551**	.683**	.635**	1	.781**
X311	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Pearson Correlation	.885**	.891**	.824**	.827**	.890**	.887**	.933**	.799**	.808**	.836**	.781**	1
X3	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52

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





	Pearson Correlation	.592**	.248	.194	.346*	.567**	.063	1	.585**
Y27	Sig. (2-tailed)	.000	.076	.168	.012	.000	.660		.000
	N	52	52	52	52	52	52	52	52
	Pearson Correlation	.827**	.723**	.667**	.827**	.556**	.704**	.585**	1
Y2	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	52	52	52	52	52	52	52	52

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel Penelitian	Item Pernyataan	Sig. (2-tailed)		Pearson Correlation		Status
		Sig.	Standar	R-hitung	R-tabel	
Kompensasi (X1)	X1.1	0,000	0,05	0,767	0,3	Valid
	X1.2	0,000		0,561		Valid
	X1.3	0,000		0,778		Valid
	X1.4	0,000		0,898		Valid
	X1.5	0,000		0,896		Valid
Kepemimpinan (X2)	X2.1	0,000	0,05	0,934	0,3	Valid
	X2.2	0,000		0,844		Valid
	X2.3	0,000		0,903		Valid
	X2.4	0,000		0,892		Valid
	X2.5	0,000		0,913		Valid
	X2.6	0,000		0,839		Valid
Buday Kerja (X3)	X3.1	0,000	0,05	0,885	0,3	Valid
	X3.2	0,000		0,891		Valid
	X3.3	0,000		0,824		Valid
	X3.4	0,000		0,827		Valid
	X3.5	0,000		0,890		Valid
	X3.6	0,000		0,887		Valid
	X3.7	0,000		0,933		Valid
	X3.8	0,000		0,799		Valid
	X3.9	0,000		0,808		Valid
	X3.10	0,000		0,836		Valid
	X3.11	0,000		0,781		Valid
Kepuasan Kerja (Y1)	Y1.1	0,000	0,05	0,897	0,3	Valid
	Y1.2	0,000		0,807		Valid
	Y1.3	0,000		0,810		Valid
Kinerja (Y2)	Y2.1	0,000	0,05	0,827	0,3	Valid
	Y2.2	0,000		0,723		Valid
	Y2.3	0,000		0,667		Valid
	Y2.4	0,000		0,827		Valid
	Y2.5	0,000		0,556		Valid
	Y2.6	0,000		0,704		Valid
	Y2.7	0,000		0,585		Valid

## 2. Uji Reliabilitas

### Kompensasi (X1)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.836	.842	5

### Kepemimpinan (X2)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.945	.946	6

## Budaya Kerja (X3)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.961	.962	11

## Kepuasan Kerja (Y1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.787	.788	3

## Kinerja (Y2)

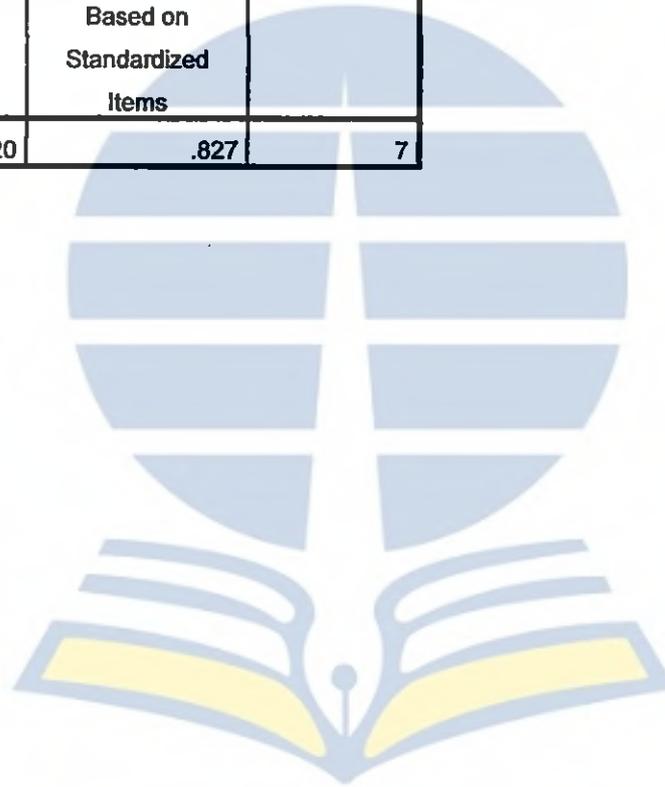
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	52	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	52	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.820	.827	7



**LAMPIRAN 5****HASIL UJI ASUMSI KLASIK****Hasil Uji Normalitas****Uji Normalitas Substruktur 1****NPar Tests**

[DataSet1]

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		52
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	31.0769
	Std. Deviation	4.32971
	Absolute	.104
Most Extreme Differences	Positive	.069
	Negative	-.104
Kolmogorov-Smirnov Z		.747
Asymp. Sig. (2-tailed)		.632

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Uji Normalitas Substruktur 2****NPar Tests**

[DataSet1]

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		VAR00001
N		52
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	31.0923
	Std. Deviation	3.92707
	Absolute	.091
Most Extreme Differences	Positive	.073
	Negative	-.091
Kolmogorov-Smirnov Z		.659
Asymp. Sig. (2-tailed)		.778

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## Hasil Uji Normalitas

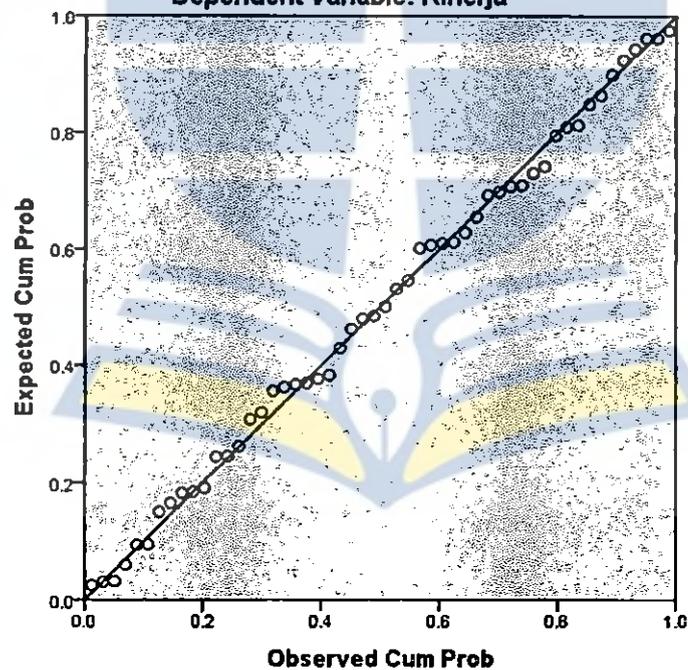
### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kompen sasi	Kepemim pinan	Budaya Kerja	Kepuasa n Kerja	Kinerja
N		52	52	52	52	52
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	19.3462	27.8077	61.2115	15.5769	31.1538
	Std. Deviation	2.67805	6.22468	10.47375	2.75358	2.70355
	Absolute	.154	.177	.109	.170	.181
Most Extreme Differences	Positive	.154	.141	.066	.170	.108
	Negative	-.115	-.177	-.109	-.167	-.181
Kolmogorov-Smirnov Z		1.107	1.274	.784	1.227	1.302
Asymp. Sig. (2-tailed)		.172	.078	.571	.098	.067

## Hasil Uji Normalitas dengan Metode Grafik P-P Plot

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja



**Hasil Uji Linearitas****Uji Linieritas Data Variabel Kompensasi dan Kepuasan Kerja****ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)			166.978	8	20.872	4.085	.001
Kepuasan Kerja * Kompensasi	Between Groups	Linearity	82.408	1	82.408	16.128	.000
		Deviation from Linearity	84.570	7	12.081	2.364	.039
	Within Groups		219.714	43	5.110		
Total			386.692	51			

**Uji Linieritas Data Variabel Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja****ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)			198.638	8	24.830	5.678	.000
Kepuasan Kerja * Kepemimpinan	Between Groups	Linearity	161.985	1	161.985	37.039	.000
		Deviation from Linearity	36.653	7	5.236	1.197	.325
	Within Groups		188.054	43	4.373		
Total			386.692	51			

**Uji Linieritas Data Variabel Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja****ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
(Combined)			268.492	24	11.187	2.555	.010
Kepuasan Kerja * Budaya Kerja	Between Groups	Linearity	92.313	1	92.313	21.087	.000
		Deviation from Linearity	176.179	23	7.660	1.750	.082
	Within Groups		118.200	27	4.378		
Total			386.692	51			

## Uji Linieritas Data Variabel Kompensasi dan Kinerja

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kompensasi	(Combined)	211.703	8	26.463	7.065	.000
	Between Groups					
	Linearity	173.936	1	173.936	46.436	.000
	Deviation from Linearity	37.767	7	5.395	1.440	.214
	Within Groups	161.067	43	3.746		
Total	372.769	51				

## Uji Linieritas Data Variabel Kepemimpinan dan Kinerja

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kepemimpinan	(Combined)	213.955	8	26.744	7.241	.000
	Between Groups					
	Linearity	152.824	1	152.824	41.378	.000
	Deviation from Linearity	61.130	7	8.733	2.364	.039
	Within Groups	158.815	43	3.693		
Total	372.769	51				

## Uji Linieritas Data Variabel Budaya Kerja dan Kinerja

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Budaya Kerja	(Combined)	266.019	24	11.084	2.803	.005
	Between Groups					
	Linearity	135.696	1	135.696	34.321	.000
	Deviation from Linearity	130.323	23	5.666	1.433	.184
	Within Groups	106.750	27	3.954		
Total	372.769	51				

## Uji Linieritas Data Variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kinerja * Kepuasan Kerja	(Combined)	266.335	10	26.633	10.260	.000
	Between Groups					
	Linearity	252.356	1	252.356	97.211	.000
	Deviation from Linearity	13.979	9	1.553	.598	.791
	Within Groups	106.435	41	2.596		
Total		372.769	51			



**LAMPIRAN 6****HASIL UJI STATISTIK DESKRIPTIF****Statistik Deskriptif Variabel Kompensasi (X1)**

		Statistics					
		X11	X12	X13	X14	X15	X1
N	Valid	52	52	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.7308	2.9038	4.6154	3.9808	4.4808	19.7115
Mode		3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	20.00
Std. Deviation		.99243	.53356	.84375	.67127	.82819	2.95944
Range		4.00	2.00	3.00	2.00	3.00	13.00
Minimum		3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	15.00
Maximum		7.00	4.00	6.00	5.00	6.00	28.00

**Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan (X2)**

		Statistics						
		X21	X22	X23	X24	X25	X26	X2
N	Valid	52	52	52	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.3077	4.0192	4.7500	4.4231	5.0962	5.2115	27.8077
Std. Error of Mean		.14670	.15892	.17771	.16556	.15838	.16554	.86321
Mode		5.00	3.00 <sup>a</sup>	6.00	4.00 <sup>a</sup>	6.00	5.00	34.00
Std. Deviation		1.05790	1.14601	1.28147	1.19388	1.14206	1.19372	6.22468
Range		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	28.00
Minimum		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	14.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

## Statistik Deskriptif Variabel Budaya Kerja (X3)

		Statistics											
		X31	X32	X33	X34	X35	X36	X37	X38	X39	X310	X311	X3
N	Valid	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5.3077	5.6731	5.2692	5.3462	5.8462	5.2692	5.5962	5.7885	5.7500	5.5577	5.8269	61.2308
Std. Error of Mean		.15904	.17308	.16954	.16220	.15628	.15318	.14338	.14093	.15259	.16110	.13654	1.45511
Mode		6.00	6.00	6.00	5.00	6.00	5.00	6.00	6.00	6.00	6.00	5.00	62.00
Std. Deviation		1.14684	1.24808	1.22259	1.16983	1.12694	1.10463	1.03393	1.01627	1.10036	1.16170	.98461	10.49298
Range		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	4.00	52.00
Minimum		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	25.00

## Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Y1)

		Statistics			
		Y11	Y12	Y13	Y1
N	Valid	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.9038	5.2885	5.3654	15.5577
Mode		6.00	6.00	6.00	18.00
Std. Deviation		1.07118	1.12610	1.06695	2.75406
Range		4.00	4.00	4.00	11.00
Minimum		2.00	3.00	3.00	8.00
Maximum		6.00	7.00	7.00	19.00

## Statistik Deskriptif Variabel Kinerja (Y2)

		Statistics							
		Y21	Y22	Y23	Y24	Y25	Y26	Y27	Y2
N	Valid	52	52	52	52	52	52	52	52
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.6923	4.4615	4.7692	4.4423	4.0962	5.2308	4.4615	31.1538
Std. Error of Mean		.06463	.07501	.08061	.07966	.05668	.09754	.07988	.37492
Mode		4.00	4.00	5.00	4.00 <sup>a</sup>	4.00	5.00	4.00	32.00 <sup>a</sup>
Std. Deviation		.46604	.54093	.58126	.57440	.40871	.70336	.57604	2.70355
Range		1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	12.00
Minimum		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	24.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

## LAMPIRAN 7

**HASIL UJI ANALISIS JALUR (*PATH ANALYSIS*)  
DAN UJI HIPOTESIS**

Tabel Regresi Substruktur I

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724 <sup>a</sup>	.524	.494	1.95881

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

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	202.653	3	67.551	17.605	.000 <sup>b</sup>
	Residual	184.174	48	3.837		
	Total	386.827	51			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

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

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.834	2.170		.845	.402
	Kompensasi	.181	.102	.194	1.774	.082
	Kepemimpinan	.211	.049	.477	4.303	.000
	Budaya Kerja	.070	.028	.267	2.463	.017

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**Tabel Regresi Substruktur II****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.906 <sup>a</sup>	.821	.806	1.19141

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kompensasi, Budaya Kerja, Kepemimpinan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	306.055	4	76.514	53.904	.000 <sup>b</sup>
	Residual	66.714	47	1.419		
	Total	372.769	51			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kompensasi, Budaya Kerja, Kepemimpinan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.984	1.329		9.766	.000
	Kompensasi	.285	.064	.312	4.449	.000
	Kepemimpinan	.062	.035	.142	1.758	.085
	Budaya Kerja	.057	.018	.223	3.134	.003
	Kepuasan Kerja	.470	.088	.479	5.356	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

