

Analisis Kompetensi, Tunjangan Kinerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*

Maskuri^{1*}, Suyanto²

Inspektorat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan¹

STIE IPWJA²

*Correspondence e-mail: maskuri0587@gmail.com

ABSTRAK

Masalah yang diangkat dalam penelitian ini yaitu masih terjadi kesenjangan antara kompetensi yang disyaratkan untuk melaksanakan tugas dalam suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, jumlah pegawai yang masih jauh dari ideal organisasi, pegawai yang tidak melakukan absen, tunjangan kinerja yang diberikan belum sesuai dengan beban kerja yang dilaksanakan pegawai serta beban kerja yang diberikan tidak sesuai dengan jumlah pegawai. Oleh karena itu peneliti melakukan penelitian dengan tujuan untuk melakukan pengujian atas analisis terhadap kompetensi, tunjangan kinerja dan beban kerja yang dimiliki setiap pegawai serta menguji tingkat kepuasan kerja pegawai yang digunakan sebagai variabel mediasi (*Intervening*). Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data yaitu kuesioner.

Kata kunci : *Beban Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja pegawai; Kompetensi; Tunjangan Kinerja,*

ABSTRACT

The problem raised in this study is that there is still a gap between the competencies required to carry out duties in a position with the competence owned by employees, the number of employees who are still far from the ideal of the organization, the employees who do not do the absenteeism, the performance benefits provided have not been in accordance with the workload carried out by employees and the workload provided is not in accordance with the number of employees. Therefore, the researchers conducted a research with the aim to test the analysis of competencies, performance benefits and workloads owned by each personnel and test the level of employee job satisfaction used as a mediation variable (Intervening). This study used the data collection methods namely observations, questionnaires.

Keywords : *Competence; Employee Performance; Job Satisfaction; Performance Allowance; Workload*

PENDAHULUAN

Dalam berbagai bidang terutama dalam kehidupan organisasi, faktor manusia menjadi permasalahan utama dalam setiap kegiatan tersebut. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan aspek penting dari suatu organisasi selain dengan sumber penggerak lainnya seperti Sumber Daya Alam (SDA) atau teknologi. Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi.

Sumber daya yang profesional dan berkualitas merupakan tolok ukur dalam mengambil suatu keputusan dengan cepat dan tepat agar hasil yang dicapai dapat semakin maksimal. Tercapainya tujuan dari organisasi tidak bergantung kepada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap tetapi sebuah organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang profesional, berkualitas dan handal, mampu mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi, serta dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat agar mendapatkan hasil yang dicapai secara maksimal.

Banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja, antara lain yaitu kompetensi SDM, tunjangan kinerja, beban kerja serta kepuasan kerja. Kompetensi SDM adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh setiap pegawai yang meliputi pengetahuan, keterampilan, motif, dan konsep diri.

Untuk mendapatkan suatu hasil kerja yang maksimal dan sesuai dengan tujuan organisasi maka diperlukan suatu peraturan dan ketentuan yang dituangkan dalam bentuk kebijakan yang dikeluarkan

oleh pimpinan organisasi. Kebijakan dibuat agar setiap komponen dari organisasi dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Pada tahun 2020, dunia khususnya Indonesia digemparkan dengan adanya wabah yang diakibatkan dari virus yang dinamakan COVID-19. Dampak dari adanya virus COVID-19 terjadi banyak perubahan aktivitas pada setiap kegiatan yang dilakukan. Banyak dari instansi maupun perusahaan yang mengalami penurunan pendapatan ataupun penurunan kinerja pegawai. Guna tetap mempertahankan kinerja perusahaan dan pegawai maka pimpinan organisasi membuat suatu kebijakan terkait pembagian aktivitas kerja pegawainya berupa tetap bekerja di kantor (*Work From Office*) dan bekerja dari rumah (*Work From Home*).

Menurut Sedarmayanti (2013:259), kinerja merupakan perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna. Selain itu kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian atau prestasi atas kerja pegawai yang berhubungan dengan tugas yang diberikan kepada dirinya. Selain itu menurut Fahmi (2016:176), kinerja adalah hasil yang diperoleh dari unit organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non oriented* yang dihasilkan dalam waktu satu periode. Dengan demikian, maka dapat diketahui bahwa keberhasilan dari suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai atau hasil kerja yang dicapai oleh setiap pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai dapat dilihat dengan penekanan pada pengukuran tingkat capaian sasaran kerja pegawai atau tingkat capaian hasil kerja (*output*), yang direncanakan dan disepakati antara pejabat penilaian dan Pekerja Negeri Sipil (PNS) yang dinilai sebagai kontrak prestasi kerja. Obyektivitas penilaian prestasi kerja PNS diperlukan parameter penilaian sebagai ukuran dan standar penilaian hasil kerja dari tingkat capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Faktor prestasi kerja perlu diketahui oleh pimpinan organisasi karena prestasi kerja dapat mempengaruhi produktivitas dan potensi kerja pegawai. Penilaian prestasi kerja menurut Mangkunegara (2017:69) adalah prosedur penilaian kinerja manajer perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pimpinan Organisasi yang menilai kinerja pegawai adalah atasan langsung pegawai maupun atasan tidak langsung. Selain itu, Kepada Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) berhak mengeluarkan penilaian kinerja kepada seluruh karyawan, sebagaimana yang ditentukan dari Bagian Sumber Daya Manusia.

Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil memiliki tujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang berdasarkan pada sistem prestasi dan sistem karir. Selain itu penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target capaian, hasil, manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS sebagaimana tercantum pada Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Pasal 2 dan 3.

Dengan dilakukannya penilaian kinerja atas kepada pegawai maka unit organisasi dari suatu instansi dapat mengetahui apa yang meningkat serta apa yang menurun dari seorang pegawai. Oleh karena itu, dari penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh unit organisasi maka akan memberikan tindakan yang sesuai dengan hasil penilaian prestasi kerja tersebut, baik berupa penghargaan atau pelatihan.

Berdasarkan Laporan Kinerja Inspektorat Jenderal KKP Periode Tahun 2019 s.d. 2021 diketahui bahwa kinerja pegawai Inspektorat Jenderal KKP dapat dilihat dari Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 Indeks Profesionalitas ASN adalah suatu ukuran statistik yang menggambarkan kualitas ASN berdasarkan kesesuaian kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan beban kerja ASN dalam pelaksanaan tugas jabatan.

Penelitian mengenai pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh Layuk (2019), dan Najoan, Pangemanan, & Tangkere (2018) menunjukkan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sedangkan penelitian yang membuktikan hasil yang berlawanan dilakukan oleh Hanifa (2017), yang menemukan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.

Omolayo&Omole (2013) menyatakan bahwa beban kerja merupakan ketegangan mental yang merupakan hasil dari menjalankan suatu tugas pada lingkungan dan kondisi operasional tertentu. Singkatnya beban kerja mental menunjukkan kemampuan seseorang untuk merespon suatu tuntutan tugas Sebagai suatu hasil atau respon dari melakukan suatu pekerjaan, beban kerja setiap individu dapat berbeda-beda. Selain itu Akbari (2013) mengemukakan, beban kerja mental lebih banyak dipengaruhi oleh kondisi kerja dibandingkan dengan faktor individu.

Paramitadewi (2017), Beban kerja adalah rentang kemampuan individu pegawai yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, jumlah pekerjaan yang dilakukan, dan waktu yang harus diselesaikan pegawai untuk menyelesaikan tugasnya atau ditentukan oleh pendapat subjektif pribadi tentang tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, beban kerja adalah suatu proses yang dilakukan oleh seseorang untuk menyelesaikan suatu tugas pada suatu posisi atau kelompok posisi yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu dalam keadaan normal.

Inspektorat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan telah menetapkan kebutuhan pegawai berdasarkan hasil analisis beban kerja, dalam rangka menentukan kesesuaian antara jumlah dan kompetensi pegawai dengan kebutuhan setiap unit kerja supaya lebih efektif, efisien dan produktif.

Penelitian mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh Anjani, Hasanah, & Ari Kadi (2021) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sedangkan penelitian yang membuktikan hasil yang berlawanan dilakukan oleh Alwi & Suhendra (2019), yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.

Brown (2010:21) mengemukakan bahwa kinerja pegawai merupakan fenomena penting dalam perusahaan, karena berkaitan dengan sikap karyawan atau perasaan seseorang terhadap pekerjaan yang dihadapi. Kinerja pegawai yang tinggi diyakini dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan efektivitas perusahaan secara keseluruhan. Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kenikmatan karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan mereka, hal ini dianggap sebagai faktor penting karena dapat berhubungan langsung dengan stres, *turnover*, absensi.

Menurut Anugrah (2013:32) Kinerja pegawai dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja pegawai merupakan suatu keadaan yang dialami karyawan sebagai hasil analisa dari pekerjaannya. Penelitian yang dilakukan oleh (Sitinjau, 2021) menyatakan bahwa kinerja pegawai berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Penelitian yang sama juga dilakukan oleh (Prasyanto, 2017) menyatakan bahwa kinerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja.

Inspektorat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan sebagai organisasi pemerintahan dalam menjalankan tugas dan fungsinya sejauh ini terlihat belum optimal. Hasil pengamatan di lokasi penelitian terlihat bahwa masih terjadi kesenjangan antara kompetensi yang disyaratkan untuk melaksanakan tugas dalam suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, jumlah pegawai yang masih jauh dari ideal organisasi, pegawai yang tidak melakukan absen tunjangan kinerja yang diberikan belum sesuai dengan beban kerja yang dilaksanakan pegawai serta beban kerja yang diberikan tidak sesuai dengan jumlah pegawai, sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Inspektorat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan. Masalah tersebut, mengisyaratkan bahwa manajemen sebagai proses mendayagunakan orang lain untuk mencapai suatu tujuan, hanya akan berlangsung efektif dan efisien jika peran beban kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja benar-benar dilaksanakan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Bertolak dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka manajemen harus lebih memperhatikan pegawai, sehingga dapat menciptakan kinerja yang baik. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai “Analisis Kompetensi, Tunjangan Kinerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening* Pada Inspektorat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan”.

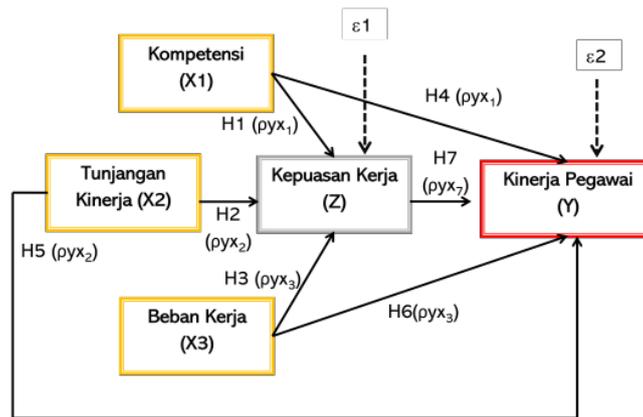
METODE

Penelitian ini dilaksanakan di Inspektorat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan, Jakarta. Menetapkan jumlah sampel yang digunakan peneliti adalah dengan metode sensus berdasarkan ketentuan yang dikemukakan Sugiyono (2010: 81), “bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”.

Sampel Penelitian

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 222 orang pegawai di Inspektorat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan. Dalam penelitian ini berdasarkan teknik Slovin jumlah sampel yang diambil sebanyak 70 sampel namun peneliti mengambil jumlah sampel sebanyak 100 orang pegawai di Inspektorat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Desain Penelitian



Sumber: data olahan

Gambar 1. Desain Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan kuesioner/angket. Kuesioner atau angket adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan serangkaian pertanyaan atau penjelasan tertulis kepada responden (Sugiyono, 2018: 142). Untuk memudahkan penjelasan variabel penelitian ini dan menyorotkan arah penelitian, penting untuk terlebih dahulu mendefinisikan konsep dan tindakan dari masing-masing variabel kompetensi, variabel tunjangan kinerja, variabel beban kerja, variabel Kepuasan kerja, dan variabel kinerja pegawai yang tercantum dalam tabel berikut.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	Butir Pernyataan
Kompetensi (X1) Sumber: Spencer dan Spencer dalam Palan (2013)	1. <i>Motives</i>	• Berperilaku	Ordinal	1
	2. <i>Trait</i>	• Karakteristik		2,3
	3. <i>Self-concept</i>	• Percaya diri		4,5
		• Keyakinan		6
	4. <i>Knowledge</i>	• Pengetahuan		7,8
	5. <i>Skill</i>	• Kemampuan	9,10	
		• Keahlian	11,12	
Tunjangan Kinerja (X2) Sumber: Nawawi dalam Kadarisman (2012:250)	1. Ketepatan	> Tepat waktu	Ordinal	1,2
		> Keamanan atau jaminan		3,4
	2. Kelayakan atau Keadilan	> Kepuasan kerja		5,6
		> Bersifat adil		7,8
		> Terkontrol dan seimbang		9,10
	> Memotivasi prestasi	11,12		
Beban Kerja (X3) Sumber: Munandar (2014:23)	1. Beban Fisik	> beban fisik fisiologis	Ordinal	1,2
		> beban fisik biomekanika		3,4
	2. Beban Mental	> konsentrasi		5,6
		> adanya rasa bingung		7,8
	3. Beban Waktu	> kewaspadaan		9,10
		> kecepatan dalam mengerjakan pekerjaan		11,12
Kinerja Pegawai (Y) Sumber : Lazer dan Wikstrom yang dikutip dalam buku Veithzal Rivai (2009:324)	1. Kemampuan teknis	> kemampuan menggunakan pengetahuan	Ordinal	1,2
		> teknik		3,4
	2. Kemampuan konseptual	> memahami tugas		5,6
		> kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain		7,8
	3. Kemampuan hubungan interpersonal	> memotivasi		9,10
> melakukan negosiasi		11,12		
Kepuasan Kerja (Z) Sumber : Marihot T.E Hariandja (2005:290-291)	1. Gaji	> jumlah bayaran yang diterima seseorang	Ordinal	1,2
		> kepuasan terhadap tugas		3,4
	2. Pekerjaan itu sendiri,	> tanggung jawab atas sebuah tugas		5,6
		> berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan		7,8
	3. Rekan kerja	> dapat berkembang melalui kenaikan jabatan		9,10
		> tingkat kepuasan kerja seseorang		11,12

Sumber: data olahan

Variabel instrumentasi adalah validasi data angket. Alat survei diuji dengan menggunakan uji validitas-reliabilitas untuk memastikan bahwa kuesioner yang disiapkan dapat dipahami oleh responden dan ukurannya konsisten (Ghozali, 2005:41). Metode analisis data yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan menggunakan metode analisis data menggunakan rumus statistik melalui aplikasi statistik “SPSS 20”.

Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengukur pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Analisis regresi linier berganda didahului dengan uji analisis persyaratan yang disebut uji validitas alat, yang memeriksa seberapa baik alat itu mengukur konsep tertentu yang coba diukurnya (Uma Sekaran, 2006:39). Uji-reliabilitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara setiap pernyataan dan skor keseluruhan menggunakan rumus korelasi *product-moment*.

Selanjutnya adalah Uji Reliabilitas Instrumen dimana pengujian validasi dapat memperlihatkan sejauh mana suatu instrumen dapat menghasilkan hasil yang konsisten/konstan, bahkan ketika frekuensi pengukuran sering dilakukan. Menurut Arikunto (2010: 221), reliabel menunjukkan dalam satu hal bahwa perangkat dengan *alpha Cronbach* sangat handal.

Pengujian hipotesis dimulai dengan menggunakan Uji Asumsi Klasik dimana Uji asumsi klasik adalah uji untuk mengukur indikasi ada tidaknya penyimpangan data melalui hasil distribusi, korelasi, *variance* indikator- indikator dari variabel. Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

Pengertian uji normalitas adalah digunakan untuk memeriksa apakah data terdistribusi normal atau tidak. Data yang baik akan berhasil didistribusikan. Tujuan uji normalitas adalah untuk melihat apakah variabel terikat, variabel bebas, atau keduanya mempunyai distribusi normal dalam model regresi. (Ghozali, 2011: 21). Pengujian dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis statistik nonparametrik Kolmogorov-Smirnov (KS). Dasar pengambilan keputusan dari uji normalitas adalah apabila hasil sampel Kolmogorov-Smirnov berada di atas tingkat kepercayaan 0,05, maka menunjukkan pola distribusi normal dan model regresi merespon asumsi normalitas.

Uji multikolinearitas penelitian ini bertujuan untuk memeriksa apakah model regresi menemukan korelasi antar variabel bebas (Ghozali, 2011:105). Model regresi yang baik seharusnya tidak memiliki korelasi antara variabel independen. Jika ada korelasi, bisa disebut terdapat masalah multikolinearitas.

Ghozali (2011:106) melakukan pengukuran multikolinearitas dapat dilihat dari nilai TOL (*Tolerance*) dan VIF (*Variable Inflation Factor*). Nilai ambang batas yang biasa digunakan untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai toleransi $\leq 0,10$ atau sama dengan nilai VIF ≥ 10 .

Menurut Ghozali (2011:105) uji heteroskedastisitas dalam penelitian memiliki tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Sugiyono (2018: 277) mengemukakan bahwa analisis regresi linier berganda digunakan untuk memprediksi bagaimana nilai variabel dependen berubah ketika nilai variabel independen meningkat atau menurun. Analisis ini digunakan dengan melibatkan dua atau lebih variabel bebas antara variabel terikat (Y) dan variabel bebas (X1, X2 dan X3), metode ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh antara beberapa variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat.

Pemaparan dari Mudrajad-Kuncoro ('2011:100'), koefisien pada dasarnya digunakan untuk mengukur kemampuan model/bagan dalam memperhitungkan variasi-variabel terikat. Nilai pada koefisien determinasi berkisar antara nol ('0') sampai dengan satu ('1'). Nilai 'r2' yang kecil berarti memiliki kemampuan yang sangat terbatas untuk menjelaskan variasi variabel bebas. Nilai yang mendekati 1 berarti bahwa variabel bebas menyediakan hampir semua informasi yang diperlukan untuk memprediksi perubahan variabel terikat.

Teknik Pengujian Hipotesis

Penulis menguji hipotesis menggunakan uji-t dan uji-F. Menurut Sugiyono (2018:223), uji t menentukan kontribusi masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menguji koefisien regresi masing-masing variabel bebas untuk mengetahui apakah berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat. Uji F digunakan untuk menguji kesesuaian/realisasi dampak antara variabel bebas pada variabel terikat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa pegawai yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 62 orang dan pegawai yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 38 orang. Hal ini dapat digambarkan bahwa di Inspektorat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan didominasi oleh laki-laki.

Hasil uji validitas dan reliabilitas

Hasil uji validitas terhadap 100 responden diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

No. Butir Instrumen	Nilai r_{hitung} Kompetensi	Nilai r_{hitung} Tunjangan Kinerja	Nilai r_{hitung} Beban Kerja	Nilai r_{hitung} Kepuasan Kerja	Nilai r_{hitung} Kinerja Pegawai	Nilai r_{tabel} n = 100
1	0,414**	0,259**	0,332**	0,354**	0,232'	0,194
2	0,381**	0,494**	0,342**	0,307**	0,448**	0,194
3	0,596**	0,579**	0,331**	0,463**	0,433**	0,194
4	0,525**	0,533**	0,358**	0,313**	0,574**	0,194
5	0,427**	0,590**	0,319**	0,401**	0,617**	0,194
6	0,399**	0,541**	0,468**	0,520**	0,501**	0,194
7	0,412**	0,638**	0,566**	0,465**	0,527**	0,194
8	0,579**	0,515**	0,531**	0,263**	0,468**	0,194
9	0,499**	0,704**	0,555**	0,574**	0,539**	0,194
10	0,416**	0,647**	0,464**	0,499**	0,546**	0,194
11	0,406**	0,675**	0,473**	0,519**	0,544**	0,194
12	0,402**	0,710**	0,524**	0,604**	0,603**	0,194

Sumber: data olahan

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa masing-masing pernyataan pada variabel Kompetensi (X1), Tunjangan Kinerja (X2), Beban Kerja (X3), Kepuasan Kerja (Z) dan Kinerja Pegawai (Y) memiliki nilai rhitung yang dihasilkan jauh lebih besar dari pada nilai rtabel yaitu 0.194, sehingga dapat disimpulkan bahwa Uji validitas terhadap 12 item pernyataan pada setiap variabel dinyatakan *valid*.

Uji Reliabilitas

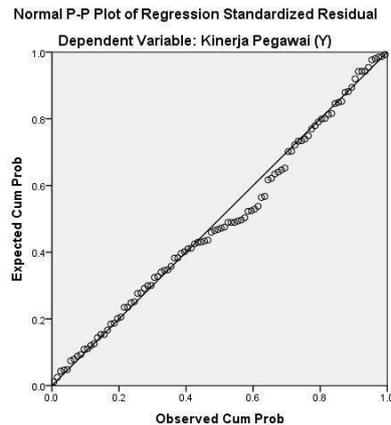
Hasil uji reliabilitas terhadap 100 responden diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Nilai Batas
Kompetensi (X1)	0,654	0,6
Tunjangan Kinerja (X2)	0,818	0,6
Beban Kerja (X3)	0,621	0,6
Kinerja Pegawai (Y)	0,73	0,6
Kepuasan Kerja (Z)	0,628	0,6

Sumber: data olahan

Berdasarkan tabel diatas, untuk uji reliabilitas variabel Kompetensi (X1), Tunjangan Kinerja (X2), Beban Kerja (X3), Kepuasan Kerja (Z) dan Kinerja Pegawai (Y) diketahui bahwa nilai dari masing- masing variabel menunjukkan Cronbach's Alpha > 0,6, sehingga dapat disimpulkan hasil uji terhadap masing masing variable adalah handal atau reliabel.



Gambar 2. Standar Residual

Uji normalitas dengan *normal probability* plot mensyaratkan bahwa penyebaran data harus berada di sekitar wilayah garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Berdasarkan gambar di atas dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini memenuhi syarat *normal probability plot* sehingga model regresi dalam penelitian memenuhi asumsi normalitas (berdistribusi normal). Artinya data dalam penelitian ini berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

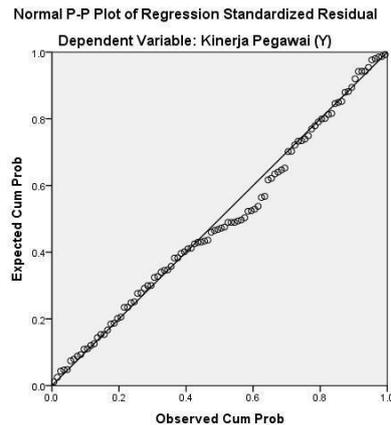
Uji Normalitas

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas

	Kompetensi (X1)	Tunjangan Kinerja (X2)	Beban Kerja (X3)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Pegawai (Y)
N	100	100	100	100	100
Mean	493.400	478.600	492.600	493.000	484.700
Normal Parameters ^{a,b} Std.	483.510	738.825	537.788	539.266	722.713
Absolute	.055	.118	.087	.072	.095
Most Extreme Differences Positive	.055	.050	.056	.055	.055
Negative	-.055	-.118	-.087	-.072	-.095
Kolmogorov-Smirnov Z	.551	1.176	.866	.717	.946
Asymp. Sig. (2-tailed)	.921	.126	.441	.683	.332

Sumber: data olahan

Berdasarkan Hasil Pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) untuk Kompetensi (X1) sebesar 0,921, Tunjangan Kinerja (X2) sebesar 0,126 Beban Kerja (X3) sebesar 0,441, Kepuasan Kerja (Z) sebesar 0,683 dan Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,332, dimana nilai keseluruhan variabel lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki distribusi data normal.



Gambar 2. Standar Residual

Uji normalitas dengan *normal probability* plot mensyaratkan bahwa penyebaran data harus berada di sekitar wilayah garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Berdasarkan gambar di atas dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini memenuhi syarat *normal probability plot* sehingga model regresi dalam penelitian memenuhi asumsi normalitas (berdistribusi normal). Artinya data dalam penelitian ini berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Kompetensi (X1)	.634	1.577
1 Tunjangan Kinerja (X2)	.835	1.197
Beban Kerja (X3)	.948	1.055
Kepuasan Kerja (Z)	.575	1.739

Sumber: data olahan

Uji multikolinearitas dilakukan dengan menghitung nilai Variance Inflation Factor (VIF) tiap-tiap variabel independen. Multikolinearitas terjadi jika nilai Variance Inflation Factor (VIF) melebihi 10. Jika nilai Variance Inflation Factor (VIF) kurang dari 10 menunjukkan korelasi antar variabel independen masih bisa ditolerir.

Analisis Regresi Jalur

Persamaan Regresi Model Jalur Pertama

Berdasarkan hasil output SPSS pada tabel, maka dapat diidentifikasi bahwa persamaan regresi linier sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Output SPSS

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	4.309	5.892		.731	.466
Kompetensi (X1)	.579	.091	.519	6.377	.000
1 Tunjangan Kinerja (X2)	.164	.060	.224	2.751	.007
Beban Kerja (X3)	.174	.078	.174	2.240	.027

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)

b. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.652 ^a	.425	.407	4.15244

- a. Predictors: (Constant), Beban Kerja (X3), Kompetensi (X1), Tunjangan Kinerja (X2)
 c. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Z)

Nilai konstanta sebesar 4,309 menunjukkan bahwa apabila variabel Kompetensi, Tunjangan Kinerja dan Beban Kerja, sama dengan nol maka variabel Kepuasan Kerja akan naik sebesar 4,309. Koefisien regresi Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja 0,579 Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Kompetensi meningkat sebesar 1 point, maka Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,579 dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan. Koefisien regresi Tunjangan Kinerja terhadap Kepuasan Kerja 0,164 koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Tunjangan Kinerja meningkat sebesar 1 point, maka Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,164 dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan. Koefisien regresi Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja 0,174 koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Beban Kerja meningkat sebesar 1 point, maka Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,174 dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan. Besarnya nilai R Square model summary adalah 0,425, hal ini menunjukkan kontribusi atau sumbangan pengaruh X1, X2, dan X3 terhadap Z adalah sebesar 42,5% sementara sisanya 57,5% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan di dalam penelitian kali ini. Sementara untuk nilai e1 dapat dicari dengan rumus $e1 = \sqrt{1 - 0,425} = 0,758$.

Persamaan Regresi Model Jalur Kedua

Berdasarkan perhitungan regresi model jalur kedua antara Kompetensi, Tunjangan Kinerja, Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang diintervensi kepuasan kerja melalui program SPSS diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Output SPSS 2

Model	Coefficients ^a				t	Sig.	Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta			Tolerance	VIF
	B	Std. Error						
1 (Constant)	-24,731	6,279			-3,938	,000		
Kompetensi (X1)	,458	,115	,306	,306	3,975	,000	,634	1,577
Tunjangan Kinerja (X2)	,201	,066	,206	,206	3,060	,003	,835	1,197
Beban Kerja (X3)	,272	,085	,202	,202	3,208	,002	,948	1,055
Kepuasan Kerja (Z)	,560	,108	,418	,418	5,162	,000	,575	1,739

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin- Watson
1	.801 ^a	.642	.627	4.41281	1.543

- a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja (Z), Beban Kerja (X3), Tunjangan Kinerja (X2), Kompetensi (X1)
 b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Nilai konstanta sebesar -24,731 (bertanda negatif) menunjukkan bahwa apabila variabel Kompetensi, Tunjangan Kinerja, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja, sama dengan nol maka variabel Kinerja Pegawai akan mengalami penurunan. Koefisien regresi Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan 0,458 Koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Kompetensi meningkat sebesar 1 point, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,458 dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan. Koefisien regresi Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Karyawan 0,201 koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Tunjangan Kinerja meningkat sebesar 1 point, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,201 dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan. Koefisien regresi Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan 0,272 koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Beban Kerja meningkat sebesar 1 point, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,272 dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan. Koefisien regresi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 0,560 koefisien regresi positif (searah) artinya, jika Lingkungan Kerja meningkat sebesar 1 point, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,560 dan sebaliknya, dengan asumsi variabel lain konstan. Besarnya nilai R Square model summary adalah 0,642, hal ini menunjukkan kontribusi

atau sumbangan pengaruh X1, X2, dan X3 terhadap Y melalui Z adalah sebesar 64,2% sementara sisanya 35,8% merupakan kontribusi dari variabel- variabel lain yang tidak dimasukkan di dalam penelitian ini. Sementara untuk nilai $e1$ dapat dicari dengan rumus $e1 = \sqrt{1-0,642} = 0,598$.

Pembahasan Penelitian

Pengaruh Kompetensi (X1) terhadap kepuasan kerja (Z)

Menurut Mangkunegara (2015:117) kepuasan kerja dapat diartikan suatu perasaan yang mendukung atau tidak mendukung diri seorang pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya atau kondisi dirinya.

Hasil Pengaruh variabel Kompetensi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Z) diperoleh nilai thitung $6,377 > t_{tabel} 0,194$ dengan nilai sig $(0,000) < Level\ of\ Significant (0,05)$.

Sehingga hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z), penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Suristya & Adi (2021) dimana hasil penelitian menyebutkan bahwa semakin tinggi kompetensi karyawan maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan serta penelitian yang dilakukan oleh Miranda, Sirajuddin, & Gunawan, (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Tunjangan Kinerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Z)

Tunjangan kinerja merupakan salah satu bentuk penghasilan selain gaji yang diberikan kepada pegawai yang aktif berdasarkan kompetensi dan kinerja, yang merupakan fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang individu pegawai yang sejalan dengan kinerja yang hendak dicapai oleh instansinya. Hasil pengaruh variabel Tunjangan Kinerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) diperoleh nilai hitung $2,751 > t_{tabel} 0,194$ dengan nilai sig $(0,007) < Level\ of\ Significant (0,05)$.

Sehingga hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Tunjangan Kinerja (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z), hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Iryani, Yulianto, & Nurpadilah (2022) yang menyebutkan bahwa pemberian tunjangan kinerja berpengaruh secara langsung terhadap kepuasan pegawai, serta penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mudawiyah, (2018) yang menyatakan bahwa Tunjangan Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.

Pengaruh Beban Kerja (X3) terhadap kepuasan kerja (Z)

Hubungan antara beban kerja dengan kepuasan kerja dijelaskan oleh Munandar (2007:368), yang menyebutkan bahwa “beban kerja berlebih secara fisik dan mental yaitu melakukan terlalu banyak kegiatan baik fisik maupun mental, hal tersebut merupakan sumber ketidakpuasan kerja.

Hasil pengaruh variabel Beban Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Z) diperoleh nilai thitung $2,240 > t_{tabel} 0,194$ dengan nilai sig $(0,027) < Level\ of\ Significant (0,05)$. Sehingga hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Beban Kerja (X3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z), hasil penelitian ini sejalan dengan Nurhasanah, Jufrizen, & Tupti, (2022) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja atau dengan kata lain beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun penelitian ini belum sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Alwi & Suhendra, (2019) yang menyebutkan bahwa Beban Kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

Pengaruh Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan teori McClelland dalam Jimmy L.Gaol (2014:499) yang menyebutkan bahwa kompetensi dapat diartikan sebagai suatu karakteristik yang menjadi dasar untuk dimiliki oleh seseorang yang memiliki pengaruh secara langsung terhadap atau dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik.

Hasil Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) diperoleh nilai thitung $3,975 > t_{tabel} 0,194$ dengan nilai sig $(0,000) < Level\ of\ Significant (0,05)$.

Sehingga hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi (X1) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Subchanifa, dkk. (2020), Bahari, dkk. (2019) serta Prasyanto (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Namun penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suristya & Adi (2021) yang menyatakan bahwa kompetensi karyawan belum dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan serta penelitian yang dilakukan oleh Nababan, dkk. (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan Hoke, Tewel, dan Sumaraw (2018) yang menyatakan bahwa kompetensi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Tunjangan Kinerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil pengaruh variabel Tunjangan Kinerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) diperoleh nilai $t_{hitung} 3,060 > t_{tabel} 0,194$ dengan nilai $sig (0,003) < Level\ of\ Significant (0,05)$.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan didapatkan hasil yakni Tunjangan Kinerja (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hal ini membuktikan bahwa dengan adanya pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai terbukti adanya peningkatan kinerja. Kebijakan pemberian tunjangan kinerja yang dilakukan oleh Organisasi dimana berfungsi untuk menambah gaji pokok pegawai ternyata mampu menciptakan semangat dan dorongan untuk memberikan hasil yang baik.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Iryani, Yulianto, dan Nurpadilah (2022) yang membuktikan bahwa pemberian tunjangan kinerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Najooan, Pangemanan, & Tangkere (2018) yang menyimpulkan bahwa dengan adanya pemberian tunjangan kinerja kepada pegawai dapat meningkatkan kedisiplinan, dan meningkatkan kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan terhadap organisasi dan masyarakat serta mampu meningkatkan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanifa (2017), yang menemukan bahwa tunjangan kinerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Beban Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan teori yang disampaikan oleh Munandar (2014:20) beban kerja merupakan suatu tugas yang diberikan kepada pegawai untuk dapat diselesaikan secara sistematis dan tepat waktu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari pegawai. Hasil pengaruh variabel Beban Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) diperoleh nilai $t_{hitung} 3,208 > t_{tabel} 0,194$ dengan nilai $sig (0,002) < Level\ of\ Significant (0,05)$.

Sehingga hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Beban Kerja (X3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y), penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anjani, Hasanah, & Ari Kadi, (2021) dimana dalam hasil penelitian yang dilakukan disampaikan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Alwi & Suhendra, (2019) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan indikator pengukuran kepuasan kerja terkait hubungan dengan rekan kerja dan atasan menunjukkan bahwa rata-rata pegawai merasa puas, hubungan yang terjalin dengan baik antara sesama rekan kerja dan pimpinan, serta membuat pegawai merasa nyaman dalam melakukan aktivitas pekerjaannya. Hal ini ternyata memberi dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai, walaupun terdapat kebijakan *Work From Home* (WFH) karena adanya pandemi COVID-19 terdapat berbagai perubahan yang cukup signifikan. Implementasi kebijakan pola kerja WFH membuat intensitas pertemuan tatap muka secara langsung dengan rekan kerja dan berkurang. Hal ini ternyata tidak menurunkan semangat untuk tetap terhubung dan menjalin komunikasi dengan menggunakan berbagai platform komunikasi virtual untuk mendukung program *teleworking*, rapat secara virtual bahkan untuk sekedar berbincang santai menanyakan keadaan. Adanya dukungan dan motivasi dari sesama rekan kerja dan atasan membuat pegawai merasa diperhatikan, bukan hanya harus mengerjakan setiap tugas yang diberikan tetapi secara personal pimpinan mengetahui yang dibutuhkan pegawai dan masalah yang dihadapi untuk menyelesaikan pekerjaan di kantor, serta memastikan pekerjaan bisa dikerjakan meskipun dilakukan dari rumah.

Hasil pengaruh variabel Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Pegawai (Y) diperoleh nilai $t_{hitung} 5,162 > t_{tabel} 0,194$ dengan nilai $sig (0,000) < Level\ of\ Significant (0,05)$.

Sehingga hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (Z) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Iryani, Yulianto, & Nurpadilah (2022) yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Miranda, Sirajuddin, & Gunawan (2020) yang menyebutkan Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kompetensi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi Kompetensi secara langsung sebesar 0,458, sedangkan koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu $0,579 \times 0,560 = 0,324$. Oleh karena koefisien tidak langsung sebesar 0,324 lebih kecil dari koefisien langsung sebesar 0,458, maka H_0 diterima atau H_a ditolak.

Dalam penelitian ini Kompetensi (X1), Kinerja Pegawai (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai Variabel *Intervening* diperoleh hasil berpengaruh positif dan signifikan. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bahari, Umar, & Kadir, (2019) yang menyatakan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Dengan kesimpulan, pegawai akan memiliki kinerja yang tinggi jika melalui peningkatan kepuasan kerja yang tinggi serta adanya kompetensi pegawai yang semakin baik. Namun demikian penelitian ini belum sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Efendi S. Y., (2021) yang menyatakan bahwa Kompetensi secara tidak langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Pengaruh Tunjangan Kinerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan Kinerja Pegawai (Y) dengan sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi Tunjangan Kinerja secara langsung sebesar 0,201, sedangkan koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu $0,164 \times 0,560 = 0,091$. Oleh karena koefisien tidak langsung sebesar 0,091 lebih kecil dari koefisien langsung sebesar 0,201, maka H_0 diterima atau H_a ditolak.

Dalam penelitian ini Tunjangan Kinerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai Variabel *Intervening* diperoleh hasil berpengaruh positif dan signifikan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mudawiyah, (2018) yang menyatakan bahwa Tunjangan Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui variabel Kepuasan Kerja. Kesimpulannya bahwa Tunjangan Kinerja dapat berpengaruh signifikan secara tidak langsung dengan di mediasi variabel Kepuasan Kerja untuk meningkatkan Kinerja pegawai.

Pengaruh Beban Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan Kinerja Pegawai (Y) dengan sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan hasil olah data diperoleh koefisien regresi Beban Kerja secara langsung sebesar 0,272, sedangkan koefisien regresi pengaruh tidak langsungnya yaitu $0,174 \times 0,560 = 0,097$. Oleh karena koefisien tidak langsung sebesar 0,097 lebih kecil dari koefisien langsung sebesar 0,272, maka H_0 diterima atau H_a ditolak.

Dalam penelitian ini Beban Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan Kepuasan Kerja (Z) sebagai Variabel *Intervening* diperoleh hasil berpengaruh positif dan signifikan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurhasanah, Jufrizen, & Tupti, (2022) yang menyatakan bahwa beban kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja berpengaruh signifikan. Oleh karena itu agar mencapai hasil kinerja yang lebih baik dan dapat melihat seberapa besar pengaruh beban kerja terhadap kinerja, maka dapat diperantarai oleh kepuasan kerja. Penelitian ini belum sejalan dengan Anjani, Hasanah, & Ari Kadi, (2021) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak signifikan pada variabel Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan melalui Kepuasan Kerja. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi hubungan dari variabel Beban Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y).

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa Kompetensi, Tunjangan Kinerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening*. Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut perlu diperhatikan oleh pihak Inspektorat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan yang meliputi:

1. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Dengan melihat kenyataan bahwa pengaruh dari Kompetensi yang ada, maka hendaknya para pimpinan organisasi selaku pengambil kebijakan lebih memperhatikan Kompetensi setiap pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.
2. Pimpinan Organisasi perlu membuat kebijakan terkait pemberian tunjangan kinerja harus berdasarkan capaian kinerja pegawai karena akan memberikan motivasi untuk setiap pegawai supaya lebih produktif lagi dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.
3. Pihak organisasi harus membuat deskripsi pekerjaan yang jelas bagi setiap pegawai dengan tujuan agar setiap pegawai mengetahui dengan jelas pekerjaan yang harus dikerjakan disertai kemampuan dan rasa untuk saling tolong-menolong dengan karyawan lain untuk menyelesaikan pekerjaan. Selain itu organisasi harus dapat memberikan pelatihan/ seminar/kursus, motivasi serta pengembangan diri untuk setiap pegawai supaya dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik lagi.
4. Perlu Adanya dukungan dan motivasi dari sesama rekan kerja dan atasan supaya membuat pegawai merasa diperhatikan, bukan hanya harus mengerjakan setiap tugas yang diberikan tetapi secara personal pimpinan mengetahui yang dibutuhkan pegawai dan masalah yang dihadapi untuk menyelesaikan pekerjaan di kantor, serta memastikan pekerjaan bisa dikerjakan.
5. Kinerja pegawai dinilai sangat penting karena tanpa adanya kinerja yang baik maka tujuan dari suatu organisasi tidak akan tercapai. Oleh karena itu, diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dan handal. Karena sumber daya manusialah yang sangat berperan aktif dalam kegiatan organisasi. Ada beberapa perbaikan yang harus dilakukan untuk menunjang agar kinerja karyawan meningkat yaitu salah satunya memperbaiki kebijakan- kebijakan yang ditetapkan organisasi, misalnya meningkatkan kompetensi setiap pegawai dengan memberikan pelatihan dan pendidikan kepada pegawai, memberikan hadiah serta kompensasi kepada setiap pegawai, menjalin hubungan komunikasi dengan cara meluangkan waktu untuk mendengarkan keluhan yang dirasakan oleh pegawai terkait dengan tugas yang diberikan. Selain itu pimpinan juga perlu melakukan pengawasan untuk memantau kinerja pegawai guna menghindari tindakan indisipliner pada peraturan serta prosedur kerja.

SIMPULAN

Setelah diuraikan pada bab-bab sebelumnya tentang pengaruh budaya kerja, disiplin dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di inspektorat jendral kementerian kelautan dan perikanan maka penulis akan mengambil kesimpulan dari hasil pembahasan tesis ini sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
2. Tunjangan Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
3. Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja
4. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
5. Tunjangan Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
6. Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
7. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
8. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja
9. Tunjangan Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja
10. Beban Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- A. A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: P.T. Remaja Rosdakarya
- Alwi, A., & Suhendra, I. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 3(1), 72-93.

- Anjani I., Hasanah, K., & Ari Kadi, D. C. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor Satpol Pp Kabupaten Madiun). *Seminar Inovasi Manajemen Bisnis dan Akuntansi (SIMBA)3*
- Arep, Ishak dan Hendri, Tanjung. 2013. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Bahari, I. A., Umar, A., & Kadir, I. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Insentif Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Bulukumba. *Jurnal Of Management STIE AMKOP Makassar*, 2(3).
- Brown. T.A. 2010. *Gene cloning and DNA analysis : An Introduction. 6 th ed. Wiley-Blackwell Publishing. Oxford*. 320 p.
- Edy, Sutrisno, (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Efendi, S. Y. (2021). Influence Of Competence, Compensation And Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable In The Environment Of Indonesian Professional Certification Authority. *Business and Accounting Research (IJEBA) Peer Reviewed-International Journal*, 3.
- Efendi, S., & Yusuf, A. (2021). Influence Of Competence, Compensation And Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable In The Environment Of Indonesian Professional Certification Authority. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 5(3), 1078-1088.
- Gaol, CHR. Jimmy L. "A to Z Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia) Konsep, Teori, Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Public dan Bisnis". Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana. 2014
- Ginanti, M. G. (2017). Analisis Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Kompensasi Terhadap KinerjaKaryawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Tim Tanggap Darurat Fire and Emergency Service di Wilayah Kerja Tambang PT VALE IND Tbk. *Tesis Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin*.
- Ghozali, Imam. 2011. "Aplikasi Analisis *Multivariate* Dengan Program SPSS". Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hanifa, Y. (2017). Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Di Jawa Timur. *Bisma : Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 11(2), 187-193.
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2002, "Manajemen Sumber Daya Manusia", Grasindo, Jakarta.
- Hoke, S. V., Tewal, B., & Sumaraw, J. S. (2018, Januari). Pengaruh Kompetensi, Komitmen, Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Marga Dwitaguna Manado Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 6, 1-10.
- Iryani, Yulianto, H., & Nurpadilah, L. (2022). Pengaruh Tunjangan Kinerja terhadap Kinerja Pegawai. *SEIKO : Jurnal Of Management and Business* , 343-354.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen kompensasi*. Jakarta: Rajawali pers
- Khasifah, F., & Nugraheni, R. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja, Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 5(1), 1-7.
- Khatimah, A. K., Hamzah, D., & Pono, M. (2020, 12). The Effect of Competence and Work Environment on Employees' Performance through Job Satisfaction as Intervening Variable in PT. Sermani Steel Makassar. *Global Scientific Journals*, 8(12), 680-693.
- Layuk, A. S. (2019). Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Di Lembaga Pemasarakatan Perempuan Kelas Ii A Sungguminasa. *YUME : Journal of Management*, 2(1).
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung.

- Miranda, C. C., Sirajuddin, & Gunawan, A. (2020). Pengaruh Kompetensi, Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Industri Pembangkit Listrik. *Jurnal Teknik Industri*, 10(1), 85-94.
- Moehersono, 2014, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Mudawiyah, S. (2018). Peran Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Komisi Pemilihan Umum Di Tujuh Kabupaten/Kota Provinsi Jawa Timur. *Tesis Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember*.
- Munandar, A. S. (2011). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press)
- Narimawati. (2008). Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif, Teori dan Aplikasi. Bandung: Agung Medi.
- Nababan, F. L., Sembiring, B., Bancin, L., Sianturi, L., & Tanjung, M. A. (2020, Desember). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Intertama Trikencana Bersinar Medan. *Jurnal Darma Agung*, 28, 495-506.
- Najoan, J. F., Pangemanan, L. R., & Tangkere, E. G. (2018). Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa. *Jurnal Agri Sosioekonomi*, 11-24.
- Nurhasanah, Jufrizen, & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245-261.
- Omolayo, B. O., & Omole, O. C. (2013). Influence of Mental Workload on Job Performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 3 No. 15.
- Paramitadewi, F. K. (2017). Pengaruh Beban Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pemerintah Daerah Kabupaten Tabanan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(6), 3370–3397.
- Prasyanto, G. R. (2017, 4 19). Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Dok Dan Perkapalan Surabaya Bagian Produksi). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(2).
- Raharjo, F. S. (2020). Analisis Tunjangan Kinerja, Disiplin, Terhadap Kinerja Melalui Produktivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Di BAPPEKO Mojokerto. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 21(1), 12-29.
- Randriany, S., Herningsih, & Matutu, A. (2020, 9). Pengaruh Tunjangan Kinerja, Kepemimpinan, Dan Pengawasan Internal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Institut Agama Islam Negeri Sorong. *Jurnal stienobel Indonesia*, 17(3), 368-380.
- Robbins, Stephen P dan Mary Coulter. 2015. *Manajemen*. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Sedarmayanti 2014 *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sastra, B. A. (2017, 2). Pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Danamon Cabang Tuanku Tambusai Pekanbaru. *JOM Fekon*, 4(1), 590-600.
- Shafiq, D., Hamta, F., & Santoso, C. B. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Intelijen Negara Daerah (BINDA) Kepulauan Riau. *Postgraduate Management Journal*, 26-40.
- Schuler dan Jackson 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Menghadapi Abad Ke-21. Edisi Ke-Enam. Jakarta, Erlangga.
- Sitinjak, F. O. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 94-103.
- Subchanifa, D. P., Surepno, & Istiqomah, N. (2020). Stres Kerja, Kompetensi, Kompensasi dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *MALIA: Journal of Islamic Banking and Finance*, 4(2), 136-147.
- Sugiono, E., Efendi, S., & Susilo, J. (2021). The Influence Of Competence, Compensation And Leadership Style On Performance Through Job Satisfaction At The Inspectorate General Of The Ministry Of Agriculture. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi*, 5(3), 1954-1972.
- Sugiyanto, & Santoso, D. (2018). Analisis Pengaruh Kompetensi, Sarana Pendukung Teknologi Informasi Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja SDM. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 76-92.

- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suristya, K. L., & Adi, N. R. (2021). Pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI UNIVERSITAS SAM RATULANGI*, 8(1), 50-70.
- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Widyanarko, A., & Sukesi, S. (2020, 5 8). Pengaruh Budaya Kerja, Lingkungan Kerja Dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Mojokerto. *IDEI: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(2), 60-75.
- Widyaningrum, Mahmudah Enny dan Siwati, Endang. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Ubhara Manajemen Press.
- Zulaikha, I., & Parmin, P. (2019). Analisis Pengaruh Beban Kerja dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pelaksana PNS dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(1), 100-110.
- Zwell, Michael. 2010. *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.