

Analisis Peningkatan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan Dalam Upaya Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik (*Analysis of Improving the Performance of Employees of the Bintan Regency Regional Secretariat in an Effort to Realize*)

Puji Lestari^{1*}, Muhamad Gita Indrawan², John Friadi³, Chablullah Wibisono⁴, Bambang Satriawan⁵, Ngaliman⁶

Universitas Batam, Kepulauan Riau^{1,2,3,4,5,6}

pujibanaza79@gmail.com^{1*}, m.gitaindrawan@univbatam.ac.id², john.friadi@gmail.com^{3*},

bambangatriawan@univbatam.ac.id⁴, chablullahwibisono@univbatam.ac.id⁵,

ngaliman@univbatam.ac.id⁶



Riwayat Artikel

Diterima pada 23 Agustus 2024

Revisi 1 pada 28 Agustus 2024

Revisi 2 pada 11 Oktober 2024

Revisi 3 pada 17 Oktober 2024

Revisi 4 pada 30 Oktober 2024

Disetujui pada 11 Desember 2024

Abstract

Purpose: This research aims to analyze the influence of leadership style, work discipline and HR competency on the performance of Bintan Regency Regional Secretariat employees with job satisfaction as mediation.

Methodology/approach: This type of research is quantitative, data collection with questionnaires forms the sampling method uses a census. Hypothesis testing using the Smart PLS program.

Results/findings: The results of the study showed that there was a significant and positive influence between the leadership style, work discipline on job satisfaction and employee performance. Meanwhile, competence does not affect job satisfaction but affects employee performance. Job satisfaction cannot moderate the influence of leadership style and HR competence on employee performance, but it can moderate work discipline on employee performance.

Limitations: The data of this study is generated from an instrument built from theory and developed into question which causes problems in answering so it contains high subjective element.

Contribution: The results of this study can be used as a basis for policy-making related to improving the performance of Bintan Regency Regional Secretary employees.

Keywords: *Employee Performance, Leadership Style, Work Discipline, HR Competence, Job Satisfaction.*

How to Cite: Lestari, P., & Indrawan, M, G., Friadi, J., Wibisono, C., Satriawan, B., Satriawan (2024). Analisis Peningkatan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan Dalam Upaya Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik (*Good Governance*). (*Analysis Of Improving The Performance Of Employees Of The Bintan Regency Regional Secretariat In An Effort To Realize Good Governance*). *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, 6(1), 163-177.

1. Pendahuluan

Akuntabilitas merupakan syarat utama terciptanya penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Penerapan tata kelola (*good governance*) ini tidak hanya dilakukan pada perusahaan milik swasta saja, akan tetapi tata kelola ini juga dapat dilaksanakan pada institusi pemerintahan, termasuk kabupaten dan kota (Apriliani. N, 2021). Hal ini karena akuntabilitas menjadi asas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggara negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat sebagai pemegang kedaulatan tertinggi

negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU Nomor 28 Tahun 1999). Proses penyelenggaraan pemerintahan yang berlaku di Indonesia saat ini, terdapat setidaknya dua aspek akuntabilitas pemerintah yang dapat mencerminkan good governance dan relevan dengan proses pembangunan, yaitu akuntabilitas keuangan dan akuntabilitas kinerja. Salah satu upaya untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang *baik (good governance)* adalah dengan meningkatkan akuntabilitas kinerja Sekretariat Daerah melalui peningkatan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai akan tercapai apabila didukung dengan Gaya kepemimpinan yang profesional, Disiplin kerja pegawai yang tinggi, kompetensi sumber daya manusia yang handal dan tidak kalah pentingnya adalah faktor kepuasan kerja pegawainya. Pemerintah sebagai organisasi sektor publik mendapatkan perhatian utama dalam menyampaikan pertanggungjawaban kinerja instansi atas kepercayaan yang diberikan oleh penyelenggara negara (Makruf, 2024). Pegawai dengan tingkat disiplin yang tinggi seringkali dicirikan oleh minat mereka terhadap masa depan organisasi dan keinginan mereka untuk melampaui dan melampaui panggilan tugas dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan organisasi (Prasodjo, I, 2023)

Fenomena pertama adalah kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan yang belum optimal, Dalam hal ini dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 1. Data Capaian Indikator Kinerja Utama Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan Tahun 2022-2023

Indikator Tujuan	Indikator Sasaran	Awal	2022	2023		
		2021	Target	Capaian	Target	Capaian
Indeks Kualitas Kebijakan (IKK)		n/a	71	44,79	72	85,9
	Persentase kebijakan daerah yang tersedia	n/a	100	100	100	100
Nilai Sakip		64,68	70	64,88	72	65,11
	Nilai komponen pelaporan SAKIP	9,41	10,35	8,7	11	8,72
	Nilai SAKIP SETDA	75	75	80,51	77,5	80,61
	nilai rata-rata IKM	83,5	85,5	85,66	86,9	83,24
Indeks kelembagaan		46,15	50	50	50	50
	Persentase kelembagaan perangkat daerah yang proporsional	80	85	87,9	90	90

Berdasarkan capaian kinerja diatas, terdapat beberapa indikator kinerja yang tidak dapat memenuhi target yang telah ditetapkan atau tidak tercapai. Indikator Nilai Sakip dan Nilai Sakip Komponen Pelaporan bahkan belum pernah memenuhi target dalam dua tahun terakhir ini. Fenomena ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai Sekretariat Daerah masih belum optimal. Fenomena selanjutnya adalah penilaian kinerja pegawai yang belum menunjukkan kinerja yang sesungguhnya dikarenakan pemimpin yang belum memberikan penilain kinerja secara objektif terhadap pegawai bawahannya. Fenomena yang ketiga adalah masih rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan. Kemampuan atau kompetensi pegawai yang masih kurang memadai mengakibatkan tugas yang diberikan oleh instansi tersebut tidak dapat dijalankan secara optimal oleh pegawai.

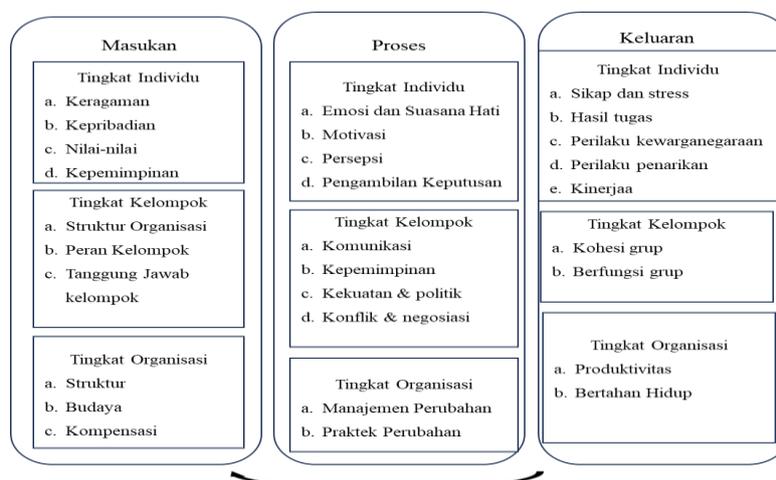
Fenomena ketidakpuasan kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan biasanya terjadinya dilihat beberapa aspek dari segi psikologis yaitu kesempatan untuk maju .

Salah satu upaya untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah dengan peningkatan kinerja pegawai. Dengan tingkat kinerja pegawai yang baik dan tinggi maka seluruh program dan kegiatan yang menjadi tujuan dan sasaran yang akan dicapai Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan akan dapat diwujudkan sesuai dengan target dan jangka waktu yang telah ditetapkan. Kinerja perusahaan atau instansi yang buruk dapat disebabkan dari kinerja karyawan yang menurun seperti ketika karyawan tidak dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan target yang diberikan (Hermawan, 2021). Peningkatan kinerja pegawai akan tercapai apabila didukung dengan gaya kepemimpinan yang profesional, disiplin kerja pegawai yang tinggi, kompetensi sumber daya manusia yang handal dan tidak kalah pentingnya adalah faktor kepuasan kerja pegawainya. Kinerja melibatkan pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan dan diminta dari pegawai, melihat bagaimana hasil pekerjaan diperoleh, dan membahas proses apa yang dilakukan dan bagaimana hal itu dilakukan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kompetensi sumber daya manusia dan kepuasan kerja terhadap kinerja kerja pegawai pada sekretariat daerah kabupaten Bintan dan memberikan kontribusi pada sekretariat daerah kabupaten Bintan bagaimana gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kompetensi sumber daya manusia dapat mempengaruhi secara positif atau negatif terhadap kinerja pegawai sehingga dapat mewujudkan dan mendukung tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) serta memberikan informasi bagi pimpinan dan menjadi referensi atau acuan untuk pengambilan keputusan pada sekretarian daerah kabupaten Bintan yang berkaitan dengan keuangan dan perencanaan.

2. Tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis

Perilaku organisasi mempelajari dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Perilaku tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing-masing individu. Kerangka perilaku organisasi berdasarkan buku *Organizational Behavior* yang dikarang oleh Robbins dan Judge dalam penelitian (Rosmaniah et al., 2022) sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Teori Perilaku Organisasi

Sumber : *Organization Behavior*, Robbins and Judges

Menurut (Juniarti, 2021) kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai atau seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator kinerja pegawai menurut (Sinaga & Sihombing, 2021) mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu 1). Kualitas kerja; 2). Kuantitas kerja; 3). Tanggung jawab; 4). Kerjasama; dan 5). inisiatif pegawai. (Satria & Rahma, 2023) mengemukakan gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam

mempengaruhi bawahan (*followers*) agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut (Susanti & Sundari, 2023) indikator gaya kepemimpinan adalah 1). kemampuan mengambil keputusan; 2). Kemampuan memotivasi; 3). Kemampuan komunikasi; 4) Kemampuan mengendalikan bawahan; 5). Tanggung jawab; dan 6). kemampuan mengendalikan emosional. Kepemimpinan dapat berperan untuk mengarahkan individu agar sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan (Ratmono, 2023). (Fahraini & Syarif, 2022) mengemukakan bahwa disiplin Suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan dan norma - norma sosial yang berlaku. Disiplin ini akan lebih dapat diterapkan secara maksimal apabila disertai dengan sanksi jelas apabila ada yang melanggarnya. Indikator untuk mengukur disiplin kerja pegawai menurut (Indrawati, 2022) yaitu 1). Ketaatan pada peraturan; 2). Kepatuhan terhadap pimpinan; 3) Presensi Kehadiran; 4) Ketepatan penyelesaian tugas; 5). Kesediaan menyelesaikan tugas tambahan. Menurut (Sulistiyowati et al., 2022) SDM merupakan manusia yang dipekerjakan di sebuah instansi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia juga merupakan aset utama bagi perusahaan atau organisasi yang menjadi faktor pendukung utama dalam mencapai tujuannya. Menurut (Astiani, 2023) indikator kompetensi sumber daya manusia meliputi 1). Pengembangan diri; 2). Profesional; 3). Penguasaan teknologi; 4). Jenjang pendidikan; 5). Keahlian. (Susanto, 2019) mengemukakan bahwa Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang dapat berupa perasaan positif terhadap pekerjaan yang kemudian menyenangkan dan mencintai pekerjaan tersebut. Menurut (Nabawi, 2019) kepuasan kerja dapat diukur dengan indikator-indikator yaitu 1). Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*); 2). Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*); 3). Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*); 4). Kepuasan dengan penyelia (*satisfaction with supervisor*).

Tabel 2. Penelitian Terdahulu

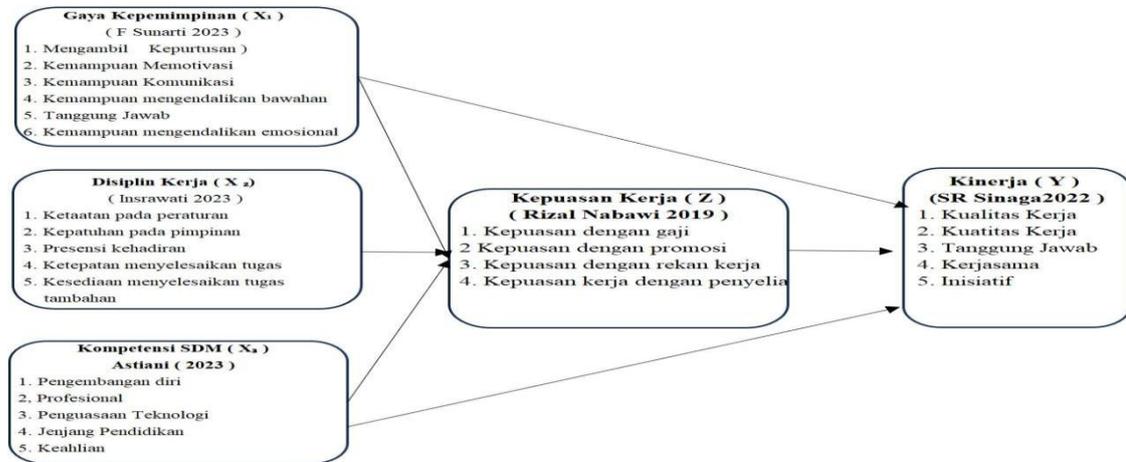
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Vitri et al., 2023)	<i>The Influence Of Work Motivation, Discipline And Work Culture, On Performance Through Job Satisfaction In State Middle Schools In Batam Kota District</i>	<p><u>Hasil penelitian menunjukkan :</u></p> <p>1. <i>Job satisfaction significantly mediates the relationship between discipline and employee performance.</i></p> <p>2. <i>The discipline has a positive and significant effect on job satisfaction.</i></p> <p>3. <i>The discipline has a positive and significant effect on employee performance.</i></p>
2	(Munandar et al., 2023)	<i>The Influence Of Remuneration, Leadership, Organizational Culture, Internal Control, And Management Information Systems On Improving Performance Through Job Satisfaction As Intervening Variables At The Batam Customs And Excise Main Service Office</i>	<p><u>Hasil penelitian menunjukkan :</u></p> <p>1. <i>Leadership has an insignificant effect on Job Satisfaction</i></p> <p>2. <i>Job Satisfaction has a significant effect on Performance</i></p> <p>3. <i>Leadership has no significant effect on Performance</i></p> <p>4. <i>there is an insignificant influence between Leadership on Performance and Job Satisfaction as a variable intervening.</i></p>
3			<u>Hasil penelitian menunjukkan :</u>

	(Aribowo al., 2022)	et	<i>The Influence Of Leadership Style, Work Environment And Work Discipline On Employee Performance With Work Motivation As An Intervening Variable At The Secretariat Of Dprd Riau Islands Province</i>	1. The influence of work discipline on performance is significant.
4	(Afwindra al., 2022)	et	<i>The Effect Of Emotional Intelligence, Quality Of Human Resources And Work Discipline On Employee Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variables In The Batam Special Ksop Office</i>	<p>Hasil penelitian menunjukkan :</p> <p>1. Emotional Intelligence Has A Significant Positive Effect On Job Satisfaction</p> <p>2. Human Resources Quality Has A Negative And Insignificant Effect On Job Satisfaction</p> <p>3. Emotional Intelligence Has A Positive And Significant Effect On Employee Performance</p> <p>4. The Quality Of Human Resources Has A Significant Negative Effect On Employee Performance</p> <p>5. Work Discipline and Job Satisfaction Has A Positive And Insignificant Effect On Employee Performance</p>
5	(Kurniawan al., 2022)	et	<i>Determination Of Competence, Individual Characteristics, Education And Training On Satisfaction Working Through The Performance Of Employees In Hr Development Agency Karimun District</i>	<p>Hasil penelitian menunjukkan :</p> <p>1. Competence (X1) has a positive and non significant effect on Performance (Y)</p> <p>2. Competence (X1) has a positive and significant effect on satisfaction (Y)</p> <p>3. Performance (Y) has a positive and significant effect on satisfaction (Z)</p> <p>4. Performance (Y) is not able to mediate positively on the indirect effect of Competence(X1) on satisfaction (Z)</p>
6	(Susanti & Sundari, 2023)		<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan disiplin terhadap kinerja ASN pada badan kepegawaian dan pengembangan SDM Kabupaten Agam</i>	<p>Hasil penelitian menunjukkan :</p> <p>1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>3. Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai</p>
7				Hasil penelitian menunjukkan :

	<p>(Sundari & Putri, 2023)</p> <p>Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi</p>	<p>1. Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai</p> <hr/> <p>2. Disiplin kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai</p> <hr/> <p>3. Kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai</p>
		<p>4. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <hr/> <p>5. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan kompetensi terhadap kinerja Pegawai</p> <hr/> <p>6. Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan disiplin kerja terhadap kinerja Pegawai</p>
<p>8</p>	<p>(Fitriani et al., 2022)</p> <p>Pengaruh kompetensi, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan :</p> <hr/> <p>1. Kompetensi, motivasi dan budaya organisasi berdampak positif dan krusial ke kinerja pegawai</p> <hr/> <p>2. Kompetensi, motivasi dan budaya organisasi berdampak positif dan krusial kepuasan kerja</p> <hr/> <p>3. Kompetensi, motivasi, maupun budaya organisasi mempengaruhi positif maupun krusial secara bersamaan bagi kinerja karyawan</p> <hr/> <p>4. Kompetensi, motivasi, budaya organisasi mempengaruhi positif dan krusial secara bersamaan bagi kepuasan kerja.</p>

Kerangka Berpikir

Berikut merupakan kerangka berpikir penelitian ini:



Gambar 2. Kerangka Berpikir Penelitian

Menurut (Marwan et al., 2022) kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka Berpikir yang baik menjelaskan pertalian atau hubungan antar variabel yang diteliti.

Mengingat pentingnya sumber daya manusia maka setiap organisasi harus memperhatikan tingkat kemampuan yang dimiliki oleh para karyawannya. Di dalam organisasi pemerintahan dalam hal ini Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan diperlukan adanya kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi sesuai dengan yang tertuang dalam rencana strategis Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, supaya kinerja pegawai bisa meningkat, maka organisasi juga harus memperhatikan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai seperti gaya kepemimpinan, disiplin kerja, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan kepuasan kerja.

Gaya kepemimpinan yang tegas dalam mengambil keputusan, mampu memberikan motivasi dan bimbingan kepada bawahan, mampu mengendalikan bawahan dan bertanggung jawab serta memberikan teladan yang baik tentu akan berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai. Pegawai akan mampu melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan capaian kinerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan, tentu saja hal ini akan memberikan kepuasan tersendiri bagi pegawai. Disiplin kerja juga berpengaruh besar dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena perilaku atau perbuatan dalam bekerja disiplin sangat membantu meningkatkan kinerjanya. Kompetensi Sumber daya manusia yang dapat diandalkan akan menjadi faktor yang sangat mendukung pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam rangka mencapai target kinerja pegawai. Berdasarkan hal di atas dapat diartikan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kompetensi sumber daya manusia dan kepuasan kerja. Berdasarkan hal di atas maka dihasilkan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

H2 : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

H3 : Kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

H4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

H5 : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

H6 : Kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

H7 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

H8 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja

H9 : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

H10 : Kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

3. Metode penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan menggunakan metode analisis yaitu multiple regresi-PLS dengan menggunakan *software Smart PLS 3*.

3.1 Populasi dan Sample

Populasi dalam penelitian adalah pegawai yang berada dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Bintan yang berjumlah 107 orang. Pada penelitian ini penulis mengambil semua populasi 107 pegawai untuk dijadikan sampel dan teknik ini disebut dengan teknik sensus.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Dalam penelitian ini, teknik yang digunakan untuk mengukur skor merupakan skala likert.

3.3 Teknik Analisa Data

Teknik Analisis Data Teknik analisis data yang digunakan yaitu multiple regresi-PLS dengan menggunakan alat analisis yaitu *Smart PLS 3*. berikut tahapan-tahapannya seperti outer model dan inner model.

3.3.1 Outer Model

Evaluasi *outer model* dalam *PLS-SEM* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas (Sulistiyowati et al., 2022). Dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data diharapkan hasil penelitian akan menjadi valid dan reliabel.

Evaluasi *outer model* untuk menilai validitas, digunakan validitas konvergen dan validitas diskriminan. Evaluasi *outer model* untuk menilai reliabilitas, digunakan *composite reliability* dan *Cronbach Alfa*.

3.3.2 Inner Model

Evaluasi *inner model* dalam *PLS-SEM* dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian. Ada 2 uji yang dilakukan di *inner model* yaitu kolinearitas, pengujian hipotesis, pengujian pengaruh langsung, pengujian pengaruh tidak langsung

3.3.3 Evaluasi Kecocokan dan Kebaikan Model

Evaluasi kecocokan dan kebaikan model ada 2 evaluasi yang dilakukan yaitu R-Square dan F-Square

4. Hasil dan pembahasan

1. Outer Model

4.1.1 Validitas Konvergen

Menurut (Sulistiyowati et al., 2022) validitas konvergen terpenuhi apabila nilai *loading factor* > 0.70 memiliki Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* > 0.50. Dalam penelitian ini keseluruhan nilai *outer loading* menunjukkan nilai > 0.7 dan nilai *AVE* > 0.5 seperti yang terlihat pada gambar tabel dibawah ini

Tabel 3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Average Variance Extraced (Ave)</i>	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,643	Valid
Disiplin Kerja (X2)	0,658	Valid
Kompetensi SDM (X3)	0,592	Valid
Kinerja Pegawai (Z)	0,630	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	0,638	Valid

Sumber : Pengolahan data PLS

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh variabel yang digunakan yaitu gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kompetensi SDM, kepuasan kerja dan kinerja pegawai memiliki nilai diatas 0,5. Sehingga keseluruhan variabel telah memenuhi kriteria validitas konvergen melalui nilai *Average Variance Extraced (AVE)* sehingga keseluruhan variabel dinyatakan valid.

4.1.2 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan terkait dengan pengukur konstruk yang memiliki perbedaan harusnya tidak dapat berkorelasi tinggi (Arifin & Rufial, 2024). Validitas Diskriminan dapat dijelaskan dengan pengujian sebagai berikut:

a. *Fornell Larcker*

Variabel dapat dinyatakan valid apabila nilai-nilai akar kuadrat dari nilai AVE lebih besar dari nilai korelasi tertinggi suatu variabel dengan variabel lainnya (Arifin & Rufial, 2024). Hasil pengujian berdasarkan kriteria *Fornell- Larcker* dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4. *Fornell Larcker*

	X1	X2	X3	Z	Y
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,802				
Disiplin Kerja (X2)	0,308	0,811			
Kompetensi Sdm (X3)	0,139	0,646	0,769		
Kepuasan Kerja (Z)	0,387	0,698	0,542	0,794	
Kinerja Pegawai (Y)	0,482	0,762	0,667	0,742	0,799

Pada tabel diatas nilai akar AVE variabel gaya kepemimpinan (X1), disiplin kerja (X2), kompetensi Sumber Daya Manusia (X3), kepuasan kerja (Z) dan kinerja pegawai (Y) masing masing 0,802, 0,811, 0,769, 0,794 dan 0,799 lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi masing-masing variabelnya, hal ini menunjukkan bahwa validitas diskriminan dengan Fornell Lacker terpenuhi.

b. *Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)*

Merupakan pengukuran yang menjelaskan validitas diskriminan, data dapat dikatakan valid apabila nilai *Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)* yang diperoleh tidak lebih dari 0,9 (Arifin & Rufial, 2024). Hasil dari pengujian HTMT seperti yang terlihat pada tabel berikut:

Tabel 5. *Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)*

	X1	X2	X3	Z	Y
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,802				
Disiplin Kerja (X2)	0,308	0,811			
Kompetensi Sdm (X3)	0,139	0,646	0,769		
Kepuasan Kerja (Z)	0,387	0,698	0,542	0,794	
Kinerja Pegawai (Y)	0,482	0,762	0,667	0,742	0,799

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa keseluruhan nilai *Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)* pada variabel menunjukkan dibawah 0,90 sehingga keseluruhan variabel telah memenuhi validitas kriteria *Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)* dan dinyatakan valid.

4.1.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk dan Suatu variabel dapat dikatakan reliabel ketika memiliki nilai *Composite*

reliability dan Cronbach's Alfa $\geq 0,7$ (Sulistiyowati et al., 2022). Hasil pengujian reliabilitas seperti yang terlihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 6. *Construct Reliability*

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Hasil
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,965	0,968	Reliabel
Disiplin Kerja(X2)	0,960	0,964	Reliabel
Kompetensi SDM (X3)	0,951	0,956	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,941	0,949	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,959	0,964	Reliabel

Nilai *Composite reliability* dan *Cronbach's Alfa* pada variabel Gaya kepemimpinan(X1), Disiplin Kerja (X2), Kompetensi SDM (X3), Kepuasan Kerja (Z) dan Kinerja (Y) pada tabel diatas memiliki nilai $> 0,7$, maka seluruh variabel tersebut dinyatakan reliabel.

2. Inner Model

4.2.1 Kolinearitas (Variance Inflation Factor (VIF))

Pengujian kolinearitas adalah untuk membuktikan korelasi antar variabel laten/konstruk apakah kuat atau tidak. Jika terdapat korelasi yang kuat berarti model mengandung masalah jika dipandang dari sudut metodologis, karena memiliki dampak pada estimasi signifikansi statistiknya. Masalah ini disebut dengan kolinearitas (colinearity). Nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) (Hair et al, 2021). Jika nilai $VIF < 5.00$ Maka berarti tidak terjadi masalah kolinearitas (Arifin & Rufial, 2024). Hasil pengujian *VIF* dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 7. Kolinierietas

	X1	X2	X3	Z	Y
Gaya Kepemimpinan (X1)				1,112	1,200
Disiplin Kerja(X2)				1,872	2,461
Kompetensi SDM (X3)				1,728	1,796
Kepuasan Kerja (Z)					2,164
Kinerja Pegawai (Y)					

Berdasarkan tabel diatas semua nilai $VIF < 5$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi kolinieritas dalam pengujian data ini.

4.2.2 Pengujian Hipotesis

Adanya pengaruh dapat diperoleh dari nilai t statistik $> 1,96$ dan tingkat signifikansi (p-value) $< 0,05$ (Arifin & Rufial, 2024). Signifikan ialah nilai yang terdiri atas jumlah angka yang telah ditentukan, dan berguna sebagai batas nilai diterima ataupun ditolak(Arifin & Rufial, 2024).

Terdapat dua pengujian hipotesis dalam pengolahan data ini yaitu pengujian langsung (*direct effect*) dan pengujian tidak langsung (*indirect effect*)

a. Pengujian Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Dengan menggunakan PLS perhitungan *bootstrapping* uji hipotesis langsung menunjukkan hasil sebagai berikut :

Tabel 8. Pengujian pengaruh langsung (*Direct Effect*)

		<i>Path Coefficient</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P value</i>	Keterangan
H1	H1 Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0,202	2,450	0,015	Diterima
H2	H2 Disiplin Kerja ->Kepuasan Kerja	0,522	3,937	0,000	Diterima
H3	H3 Kompetensi SDM -> Kepuasan Kerja	0,177	1,248	0,213	Ditolak
H4	H4 Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	0,239	4,062	0,000	Diterima
H5	H5 Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0,312	2,299	0,022	Diterima
H6	H6 Kompetensi SDM -> Kinerja Pegawai	0,28	3,009	0,003	Diterima
H7	H7 Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,28	2,755	0,006	Diterima

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

Hipotesa 1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai *t_statistic* adalah $2.450 > 1.96$ dan nilai *p-value* adalah $0.015 < 0.05$ dengan nilai koefisien path 0,202 (positif). Hasil hipotesa ini menyatakan bahwa H1 diterima.

Hipotesa 2 : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai *t_statistic* adalah $3.937 > 1.96$ dan nilai *p-value* adalah $0.000 < 0.05$ dengan nilai koefisien path sebesar 0.522 (positif). Hal ini berarti bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil hipotesa ini menyatakan bahwa H2 diterima.

Hipotesa 3 : Kompetensi SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Kompetensi SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai *t_statistic* yang dihasilkan adalah $1.248 < 1.96$ dan nilai *p-value* adalah $0.213 > 0.05$ dengan nilai koefisien path 0.177 (positif). Hasil hipotesa ini menyatakan bahwa H3 ditolak.

Hipotesa 4 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *t_statistic* $4.062 > 1.96$ dan nilai *p-value* adalah $0.000 < 0.05$ sedangkan nilai koefisien path sebesar 0.239 (positif). Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil hipotesa ini menyatakan bahwa H4 diterima.

Hipotesa 5 : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *t_statistic* yang dihasilkan adalah $2.299 > 1.96$ dan nilai *p-value* adalah $0.022 < 0.05$ sedangkan nilai koefisien path sebesar 0.312 (positif). Hasil hipotesa ini menyatakan bahwa H5 diterima.

Hipotesa 6 : Kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *t_statistic* yang dihasilkan adalah $3.009 > 1.96$ dan nilai *p-value* adalah $0.003 < 0.05$ dengan nilai koefisien path sebesar 0.280 (positif). Hasil hipotesa ini menyatakan bahwa H6 diterima.

Hipotesa 7 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *t_statistic* yang dihasilkan adalah $2.755 > 1.96$ dan nilai *p-value* adalah $0.006 < 0.05$ dengan nilai koefisien path sebesar 0.280 (positif). Hasil hipotesa ini menyatakan bahwa H7 diterima

b. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) untuk uji hipotesis dalam penelitian ini akan diuraikan dalam tabel dibawah ini :

Tabel 9. Pengujian pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*)

	Patch Coefficient	T (O/STDEV)	Statistics	P Value
H8. Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.056	1.567		0.118
H9 Disiplin Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.146	2.357		0.019
H10 Kompetensi SDM -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.050	1.152		0.250

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

Hipotesis H8 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menunjukkan nilai $t_statistik$ sebesar $1.567 < 1.96$ dan nilai p_value $0.118 > 0.05$ dengan nilai koefisien path 0.056 (positif) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja atau tidak terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hasil hipotesa ini menyatakan bahwa H8 ditolak. Hasil hipotesa ini menyatakan bahwa H8 ditolak.

Hipotesis H9 : Disiplin kerja berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menunjukkan nilai $t_statistik$ sebesar $2.357 > 1,96$ dan nilai p_value $0.019 < 0.05$ dengan nilai koefisien path sebesar $0,146$ (positif) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja atau tidak terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hasil hipotesa ini menyatakan bahwa H9 diterima. Hasil hipotesa ini menyatakan bahwa H9 diterima.

Hipotesis H10 : Kompetensi SDM berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Hasil pengujian hipotesis tidak langsung kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menunjukkan nilai $t_statistik$ sebesar $1.152 < 1.96$ dan nilai p_value $0.250 > 0.05$ dengan koefisien path sebesar 0.050 (positif) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja atau tidak terdapat pengaruh signifikan kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hasil hipotesa ini menyatakan bahwa H10 ditolak. Hasil hipotesa ini menyatakan bahwa H10 ditolak.

4.2.3 Evaluasi kecocokan dan kebaikan model

a. R-Square

R-Square digunakan untuk menjelaskan kuatnya variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Standar pengukuran *R-Square* yaitu nilai *R-square* sebesar 0.75 menunjukkan model PLS yang kuat, *R-square* sebesar 0.50 menunjukkan model PLS yang moderat dan nilai *R-square* sebesar 0.25 menunjukkan model LPS yang lemah (Arifin & Rufial, 2024).

Tabel 10. *R-Square*

	R Square	Kriteria
Kepuasan Kerja	0.538	Moderat / Sedang
Kinerja Pegawai	0.747	Moderat / Sedang

Nilai R-square dari variabel kinerja pegawai adalah 0,747 yang berarti bahwa variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh variabel lain dalam model sebesar 74,7%. Variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kompetensi SDM dan kepuasan kerja pegawai. Sisanya sebesar 25,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Berdasarkan tabel di atas Nilai R-square dari variabel kepuasan kerja adalah 0,538 berarti bahwa variabel kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel lain dalam model sebesar 53,8%. Variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kompetensi SDM dan kinerja pegawai. Sisanya sebesar 56,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

b. *f-square*

Analisis yang dilakukan untuk mengetahui tingkat prediktor variabel laten. Nilai *f-square* sebesar 0.02, 0.15 dan 0.35 mengindikasikan prediktor variabel laten memiliki pengaruh yang rendah, moderat atau tinggi pada tingkat struktural (Arifin & Rufial, 2024). Nilai *f-square* untuk masing masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 11. *f-square*

Hubungan antar variabel	f-square	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0.079	Rendah
Disiplin Kerja -> Kepuasan Kerja	0.315	Sedang/Moderat
Kompetensi Sdm -> Kepuasan Kerja	0.039	Rendah
Gaya Kepemimpinan -> Kinerja Pegawai	0.188	Sedang/Moderat
Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0.157	Sedang/Moderat
Kompetensi Sdm -> Kinerja Pegawai	0.173	Sedang/Moderat
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0.144	Sedang/Moderat

c. *Q-square*

Nilai *Q-square* lebih besar dari 0 (nol) memiliki nilai predictive relevance yang baik, sedangkan nilai *Q-square* kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai *Q-square* dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 10. *Q-square (Predictive Relevance)*

	<i>Q Square</i>	Kriteria
Kepuasan Kerja	0,311	Baik
Kinerja Pegawai	0,453	Baik

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian ini, maka dapat dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, namun kompetensi SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja berpengaruh

signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, namun gaya kepemimpinan dan kompetensi SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Limitasi dan studi lanjutan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan-keterbatasan yang kemungkinan dapat menimbulkan gangguan terhadap hasil penelitian. Keterbatasan tersebut antara lain: Data penelitian ini dihasilkan dari instrumen yg dibangun dari teori kemudian dikembangkan menjadi butir pertanyaan yang mendasarkan pada jawaban responden dalam bentuk skala likert. Hal ini menimbulkan banyak masalah yang mengandung unsur subjektif yg sangat tinggi.

Ucapan terima kasih

Penelitian ini dapat diselesaikan berkat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada dosen pembimbing dan semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penelitian ini.

REFERENSI

- Apriliani, N. (2021). Implementasi Tata Kelola yang Baik melalui Reformasi Birokrasi di Kementerian Lingkungan Hidup Kehutanan. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 2(1), 47-60.
- Arifin, R. F., & Rufial, R. (2024). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan, Kompetensi, Dan Work Life Balance Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Hotel D'Arcici Al-Hijra Cempaka Putih). *Ikraith-Ekonomika*, 7(1), 83-92.
- Fahraini, F., & Syarif, R. (2022). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nikos Distribution Indonesia. *Ikraith-Ekonomika*, 5(1), 20-30.
- sianagHermawan, A., Wulandari, A., Buana, A. M., & Sanjaya, V. (2021). Pengaruh kompetensi, insentif dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di Lampung. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 1(1), 71-83.
- Juniarti, A. (2021). *Faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerja*.
- Makruf, M. R. (2024). Pengaruh Akuntabilitas, Kejelasan Sasaran dan Desentralisasi terhadap Kinerja Manajerial di Kota Mojokerto. *Studi Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 2(2), 79-88. <https://doi.org/10.35912/sekp.v2i2.2775>
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170-183.
- Nathania, J. A., Wijaya, S. (2024). Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Retensi Karyawan pada Store Maxx Coffee Tangerang. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 5(1), 43-54.
- Prasodjo, I., Hardianto, A. M., Faujiah, F. (2023). Pengembangan Model Kinerja Karyawan berdasarkan Karir, Spiritual Capital, dan Disiplin. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, 5(1), 27-38.
- Ratmono, A. J., Rusmana, O., Hasanah, U. (2023). Tinjauan terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa: Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Partisipasi Masyarakat, dan Pengawasan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*, 4(4), 273-286.
- Sidik, J., & Safitri, D. (2020). Motivasi kerja memoderasi pengaruh komitmen organisasi, gaya kepemimpinan dan ambiguitas peran terhadap kinerja auditor. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 1(3), 195-212.
- Sinaga, S. R., & Sihombing, S. (2021). Pengaruh Beban Kerja, Disiplin Kerja Dan Kondisi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Kereta Api Divre 1 Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 16-30.
- Sugiono, E., Darmadi, D., & Efendi, S. (2021). Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada Pusdatin Kementan RI. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 7(2), 132-149.
- Sulistyowati, A., Rianto, M. R., Handayani, M., & Bukhari, E. (2022). Pengaruh financial literacy, return dan resiko terhadap keputusan investasi generasi milenial Islam di Kota Bekasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(2), 2253-2260.

- Sundari, G. D., & Putri, E. R. (2023). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi. *Jurnal Mirai Management*, 8(2), 127–138.
- Suryandini, M. (2021). Pengaruh disiplin kerja, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Soetomo Business Review*, 2(2), 135–141.
<https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/sbr/article/view/3528%0Ahttps://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/sbr/article/view/3528/1487>
- Susanti, F., & Sundari, W. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Agam. *Jurnal Economina*, 2(2), 537–552.
- Vitri, S., Khaddafi, M., Wibisono, C., Gita, M., Bisnis, E., & Batam, U. (2004). *Pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja dan budaya kerja, terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada sekolah menengah pertama negeri di kabupaten batam kota.*