

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) MELALUI
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
BAPPEDA KABUPATEN SITUBONDO**

Elsa Aulia Dewi

elsaauliadewi29@gmail.com

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Lusiana Tulhusnah

lusiana@unars.ac.id

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Siti Soeliha

siti_soleha@unars.ac.id

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

The Situbondo Regency Regional Development Planning Agency (BAPPEDA) is a government agency. BAPPEDA has the task of assisting the Regent in carrying out the supporting functions of Government Affairs in the Planning and Research and Development Sector. The purpose of this study was to analyze and examine the effect of leadership style and work discipline on the performance of state civil servants through job satisfaction as an intervening variable. The sampling technique was determined by saturated sampling. Data analysis and hypothesis testing in this study used the Structural Equation Model-Partial Least Square (PLS-SEM).

The results of the direct influence hypothesis test using the Smart PLS 3.0 application, show that the leadership style significant effect on job satisfaction, work discipline has a significant effect on job satisfaction, leadership style has a significant effect on performance, work discipline has a significant effect on performance, job satisfaction has a significant effect on performance. The results of the indirect effect hypothesis test show that the variable leadership style on performance through job satisfaction has a significant positive effect, work discipline on performance through job satisfaction has a significant positive effect.

Keywords: *leadership style, work discipline, job satisfaction, performance.*

I. PENDAHULUAN

Objek dalam penelitian ini adalah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) merupakan instansi pemerintah daerah yang mempunyai tugas yaitu membantu Bupati untuk menentukan kebijakan dalam bidang perencanaan pembangunan di daerah serta memberikan penilaian dan pelaksanaan terkait perencanaan pembangunan. BAPPEDA dibentuk untuk memenuhi kebutuhan,

perkembangan dan kemajuan di bidang pemerintahan serta memajukan teknologi dalam upaya membantu pemerintah daerah dalam melaksanakan pembangunannya, terutama pembangunan di bidang pemerintahan.

Adapun fenomena Gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang diduga akan sangat mempengaruhi kondisi kerja, hal tersebut berhubungan dengan

bagaimana pegawai menerima suatu gaya kepemimpinan, senang atau tidak, suka atau tidak. Pada gaya kepemimpinan tertentu dapat menyebabkan tingkat kedisiplinan di BAPPEDA yang masih belum optimal, ditandai dengan datang terlambat dan kurang memanfaatkan waktu dengan baik. Sehingga terjadi pelanggaran kedisiplinan. Dibutuhkan penegakan kedisiplinan agar kinerja instansi semakin baik dan tujuan instansi akan tercapai. Disiplin kerja akan mempercepat pencapaian tujuan instansi dan membuat kinerja ASN maksimal. Akibat dari permasalahan tersebut dapat berpengaruh terhadap menurunnya kepuasan kerja pegawai dalam memenuhi tugas atau pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.

II. LANDASAN TEORI MSDM

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, penginstansian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan instansi. Definisi tersebut dapat mencakup pemilihan pegawai yang memiliki kriteria yang tepat untuk penempatan posisi di dalam instansi, sehingga kualifikasi pegawai dengan kriteria tersebut bisa didapatkan, dipertahankan dan kemudian dikembangkan sesuai dengan yang kebutuhan suatu instansi.

Menurut Hasibuan (2016:10) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan instansi, pegawai dan masyarakat”.

Berdasarkan pendapat diatas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang di dalamnya terkandung fungsi – fungsi manajerial dan operasional yang ditujukan agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Perencanaan sumber daya manusia dapat menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan rencana instansi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai secara tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi perilaku bawahan, gaya kepemimpinan ini bertujuan untuk membimbing serta memotivasi pegawai sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang maksimal. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) dari seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai atau bawahan. Pemimpin dituntut harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan

benar dan tepat maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan instansi maupun perorangan. Gaya kepemimpinan yang dipilih salah dan tidak sesuai dengan situasi yang ada maka akan dapat mengakibatkan sulitnya pencapaian tujuan instansi.

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya, artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Menurut Rivai (2014:42) mengemukakan bahwa "Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran instansi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin". Sedangkan Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa "Gaya Kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan instansi".

Berdasarkan beberapa peneliti diatas setiap pemimpin memiliki ciri khas gaya atau karakter masing-masing termasuk dalam mempengaruhi bawahan. Gaya kepemimpinan tersebut dapat timbul berdasarkan dari cara bertindak atau bertingkah laku yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Suatu cara untuk meningkatkan efektivitas seorang

pemimpin yaitu menggunakan gaya yang berbeda tergantung dari situasi dan kondisi yang dihadapi, sehingga pemimpin dapat mempengaruhi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif untuk tercapai tujuan instansi tersebut. Menurut Hasibuan (2016:172) indikator gaya kepemimpinan ada beberapa aspek yaitu sebagai berikut:

1) **Kepemimpinan Otoriter**

Kepemimpinan Otoriter adalah kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak berada pada pimpinan kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2) **Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Pemimpin akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan.

3) **Kepemimpinan Delegatif**

Pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan

dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Disiplin Kerja

Disiplin berasal dari bahasa latin yaitu "*discipline*" yang memiliki arti sebagai latihan atau pendidikan kesopanan dan ketaatan serta pengembangan sikap tiap individu. Hal tersebut dapat diketahui dan dilihat pada penerapan yang dilakukan oleh instansi kepada bawahan atau pegawai untuk mengembangkan sikap yang layak terhadap pekerjaan yang dilakukan. Disiplin sendiri memiliki *power* atau kekuatan dalam mengembangkan motivasi bagi para pegawai sendiri, sehingga pegawai di instansi tersebut dapat menyesuaikan diri dengan peraturan yang telah ditetapkan di dalam instansi tersebut dengan sukarela.

Menurut Sutrisno (2016:86) mengemukakan bahwa "Disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari instansi baik tertulis maupun tidak tertulis". Sedangkan menurut Rahman (2018: 56) "Disiplin kerja adalah kemauan seorang dalam mentaati kaidah-kaidah dan aturan yang diterapkan disekitarnya".

Berdasarkan beberapa pendapat peneliti diatas bahwa disiplin kerja pegawai merupakan sikap atau tingkah laku yang ditunjukkan oleh seseorang atau sekelompok dalam kesetiaan dan ketaatan terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi atau instansi baik yang bersifat tertulis maupun tidak tertulis, sehingga dari

adanya disiplin kerja diharapkan pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien hal tersebut dilakukan agar dapat mendukung tercapainya tujuan instansi. Adapun beberapa indikator dari disiplin kerja menurut (Hasibuan 2016:194), yaitu:

1) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan Kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai bersangkutan, agar ia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2) Teladan Pemimpin

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh para pegawainya. Pemimpin harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan.

3) Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap instansi/pekerjaannya.

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat dasar manusia yang selalu

merasa dirinya penting minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

- 5) Ketegasan
Ketegasan pemimpin dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai instansi. Pemimpin harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pemimpin yang berani bertindak tegas meneraplan hukuman bagi pegawai yang indisipliner akan disegani dan diakui kepempimpinannya oleh pegawai.
- 6) Hubungan Kemanusiaan
Hubungan kemanusiaan merupakan hubungan yang terjalin antar individu. Hubungan kemanusiaan yang harmonis antara sesama pegawai akan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu instansi. Hubungan yang dimaksud adalah hubungan yang bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship* dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Kepuasan Kerja

Kepuasan Kerja pegawai merupakan masalah penting yang perlu diperhatikan dalam sebuah hubungan dengan produktivitas kerja pegawai, ketidakpuasan pegawai sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang

tinggi. Menurut Hasibuan (2016: 202) menyatakan bahwa “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya”. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Sedangkan menurut Robbins & Judge (2015 : 46) “Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya”.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaannya maupun kondisi pribadi yang dapat disalurkan kepada perilakunya dalam bekerja sehingga seseorang tersebut membuat peningkatan dalam bekerja. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin positif perasaan seseorang mengenai pekerjaannya, begitu juga sebaliknya.

Menurut Mangkunegara (2017:82) ada beberapa indikator-indikator kepuasan kerja antara lain:

- 1) Pekerjaan
Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- 2) Promosi
Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
- 3) Pengawas
Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
- 4) Rekan kerja
Teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat

merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.

Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seseorang itu sendiri. Kinerja juga dapat dikatakan sebagai hasil dari pencapaian seseorang menurut ukuran yang berlaku pada pekerjaan yang bersangkutan. Hasil pada kinerja memiliki hubungan yang erat dengan tujuan strategis instansi, kepuasan kerja dan kontribusi dalam produktivitas kerja di dalam instansi. Menurut Sinambela (2016:483) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan”. Sedangkan menurut Afandi (2018:83) mengemukakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu instansi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan instansi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika”. Berdasarkan beberapa peneliti diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan dari suatu instansi. Hal ini bisa dilihat dari kemampuan dan keterampilan serta semangat kerja yang tinggi, sehingga pegawai dapat menghasilkan kerja yang memuaskan.

Menurut Bangun (2012:234) ada beberapa indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

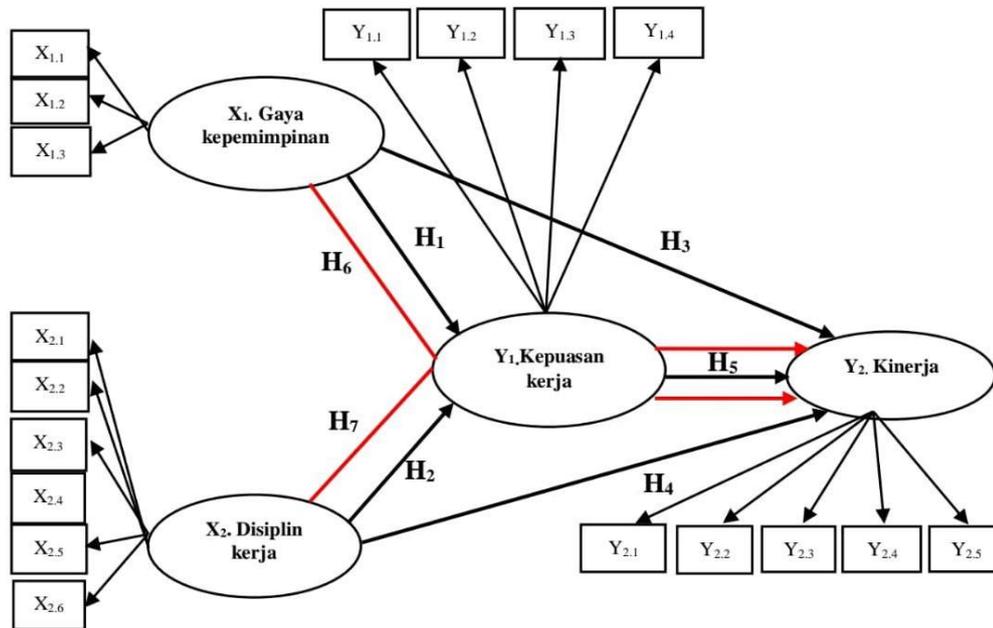
- 1) Jumlah pekerjaan, jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
- 2) Kualitas pekerjaan, setiap pegawai dalam instansi harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
- 3) Ketepatan waktu, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
- 4) Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran pegawai dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
- 5) Kemampuan kerjasama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang pegawai saja..

Kerangka Konseptual Penelitian

Menurut Usman (2018:34) “Kerangka berpikir adalah penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan kita”. Jadi, kerangka pemikiran tersebut adalah hasil dari pemikiran oleh peneliti dan dapat dikembangkan lebih luas lagi. Kerangka pemikiran juga digunakan sebagai dasar untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan serta membuktikan kecermatan penelitian

dari dasar teori yang perlu diperkuat dengan hasil penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dan menjadi tolak ukur seberapa jauh penelitian

itu sudah dilakukan, sudah tepat sasaran atau tidak. Adapun kerangka pemikiran yang peneliti gunakan dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis

Sugiyono (2017:63) menyatakan bahwa “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan”. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner. Berdasarkan pada kajian teoritis dan kerangka konseptual maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ :Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja

H₂ :Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja

H₃ :Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)

H₄ :Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)

H₅ :Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)

H₆ :Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui Kepuasan kerja

H₇ :Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja

III. METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Metode penelitian ini pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data. Keseluruhan rancangan penelitian perencanaan dari suatu penelitian yang akan dilaksanakan dan akan dijadikan pedoman dalam melakukan penelitian. Menurut Sugiyono (2018:2) definisi dari metode penelitian yaitu "Metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu". Berdasarkan pengertian metode penelitian diatas, disimpulkan bahwa dalam melakukan penelitian dibutuhkan data yang relevan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dapat tercapai sesuai dengan kegunaan tertentu. Penulis bermaksud untuk mengumpulkan data historis yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti dan mengamatinya secara seksama sehingga akan diperoleh data-data yang menunjang penyusun laporan penulis.

Rancangan penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dan kuantitatif. Langkah-langkah dan metode penelitian dari *start* hingga *finish* untuk menunjukkan bagaimana peneliti mendapatkan data dan bagaimana menganalisis data dan metode-metode yang akan digunakan untuk menganalisis data yang akan dijadikan rancangan penelitian, serta mendapatkan hasil dari penelitian tersebut. Data tersebut kemudian di analisis dengan menggunakan metode uji validitas konvergen, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji *goodness of fit*, uji koefisien determinasi, uji persamaan struktural

dan uji hipotesis menggunakan Program *Smart PLS 3.0*.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Situbondo, Jalan Plaosan, Patokan, Kec. Situbondo, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur dan penelitian ini dilakukan selama 3 Bulan mulai dari bulan maret sampai mei 2022.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2018:80) mengemukakan bahwa "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya". Populasi merupakan total dari keseluruhan obyek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap untuk diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN di BAPPEDA yang berjumlah 36 orang ASN selain pimpinan. Teknik pengambilan Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *sampling sensus* atau istilah lain disebut juga sampel jenuh. Penelitian ini di ambil dari keseluruhan populasi yang berjumlah 36 orang ASN selain pimpinan. Sehingga Arikunto (2013:131) mengemukakan bahwa "Apabila dalam menentukan jumlah sampel yang diteliti subjeknya kurang dari 100 (seratus), maka sampel tersebut lebih baik diambil semua". Penelitian tersebut merupakan penelitian populasi. Berdasarkan jumlah populasi yang terdapat pada BAPPEDA Kabupaten Situbondo.

Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data ini dimaksudkan untuk memperoleh data yang relevan dan akurat dengan masalah yang dibahas. Metode pengumpulan data tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Observasi
- 2) Wawancara
- 3) Kuesioner
- 4) Studi Pustaka
- 5) Dokumentasi

Metode Analisis Data

Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *Analisis Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan perangkat lunak *Smart PLS 3.0* untuk mengolah serta menganalisis hasil data yang telah dikumpulkan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Responden yang menjadi subjek pada penelitian ini adalah pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) padai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Situbondo yang berjumlah 36 pegawai selain pimpinan.

Uji Validitas Konvergen

Menurut Ghazali (2018:25) “Validitas konvergen merupakan korelasi untuk menguji nilai *outer loading* dalam penelitian dengan menetapkan nilai 0,7 atau lebih besar maka dapat dikatakan valid. Apabila suatu output tersebut memberikan nilai 0,7 atau lebih besar maka membuktikan indikator yang digunakan sesuai dengan kenyataan”.

Menurut Ghazali (2018:25) “Validitas konvergen merupakan korelasi dengan menetapkan nilai AVE sebesar 0,5 terhadap suatu penelitian, bila nilai AVE memenuhi nilai 0,5 maka indikator 42 dalam penelitian tersebut dapat dikatakan valid karena telah memenuhi nilai AVE”. Nilai *outer loading* yang ditetapkan dalam penelitian ini sebesar 0,7 dan nilai AVE yang harus terpenuhi dalam penelitian ini minimal angka diatas 0,5.

Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2018:111) mengemukakan bahwa “Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel normal atau tidak”. Uji normalitas diperlukan karena untuk melakukan pengujian-pengujian variabel lainnya dengan mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Menurut Ghazali (2018:28) “Untuk mengetahui nilai *Excess Kurtosis* normal dengan *alpha* 0,01 nilainya +/- 2,58 dan untuk *alpha* 0,05 nilai kritisnya +/-1,96”. Berdasarkan teori tersebut dalam penelitian ini menggunakan nilai tengah yaitu antara -2,58 hingga 2,58.

Uji Goodness Of Fit (GOF)

Menurut Latan (2013:49) “Jika *Goodness of Fit* (GOF) yang dihasilkan baik, maka model tersebut dapat diterima dan sebaliknya jika *Goodness of Fit* (GOF) yang dihasilkan buruk, maka model tersebut harus ditolak atau dilakukan modifikasi model”. Pada uji *smart PLS 3.0*. Uji *Goodness Of Fit* (GOF) menggunakan tiga ukuran fit model yaitu SRMR (*Standardized Root*

Mean Square Residual), Chi-Square dan NFI (Normed Fit Index). Pada kategori *fit indeks* dalam penelitian ini adalah:

- a) Jika SRMR nilai kurang dari 0,09 maka dikatakan *fit*
- b) Jika Chi-Square nilai kecil maka dikatakan *fit*
- c) Jika NFI nilai lebih dari 0,5 maka dikatakan *fit*

Uji Koefisien Determinasi

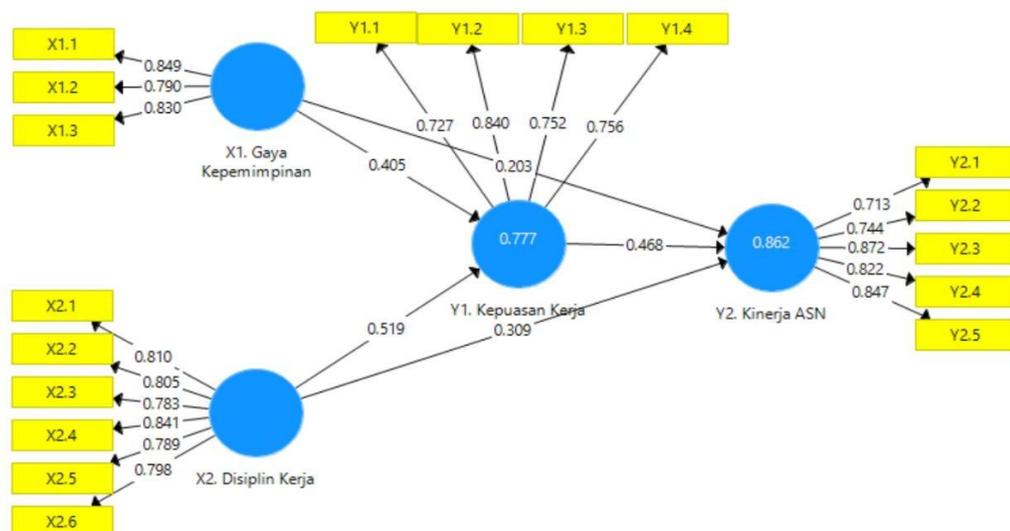
Menurut Ghazali (2018:97) mengemukakan bahwa “Uji koefisien determinasi secara umum merupakan analisis dalam mengukur persamaan struktural dengan melihat nilai *R-Square*”. Pada uji koefisien determinasi dalam penelitian ini untuk melihat hubungan antara konstruk variabel bebas dan variabel terikat setelah mengetahui hasil hipotesis. Uji koefisien determinasi untuk mengetahui suatu nilai seberapa besar *R-Square* pada variabel terikat, apabila nilai *R-Square* mengalami perubahan maka

dapat diketahui seberapa dalam pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Analisis Persamaan Struktural (Inner Model)

Menurut Ghazali (2013:36) menyatakan bahwa “Analisis persamaan struktural adalah nilai koefisien regresi dengan tujuan guna menguji korelasi antar variabel terikat dengan data variabel yang dikumpulkan”. *Inner model* dapat digunakan untuk mengetahui dan memprediksi hubungan sebab akibat antara variabel laten. Analisis penelitian ini menggunakan sistem *bootstrapping* melalui program *Smart PLS 3.0* maka dapat ditemukan persamaan nilai koefisien regresi dengan menggunakan dua sistem output ialah *Path Coefficient* dan *Specific Indirect Effects*.

Hasil analisis persamaan struktural dalam penelitian ini dapat dilihat dari gambar berikut ini:



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis pertama menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerjadengan nilai *original sample* yaitu positif (0.405) dan nilai *P Value* yaitu 0.007 ($< 0,05$). Dengan demikian **Hipotesis ke 1 diterima**. Berdasarkan hasil pengujian, maka dapat disimpulkan jika Gaya kepemimpinan meningkat maka perilaku Kepuasan kerjajuga akan meningkat. Pimpinan dalam instansi memberikan pengaruh langsung terhadap pegawainya, pimpinan yang memberikan kesempatan terhadap pegawainya dalam pengambilan keputusan akan membuat pegawai merasa dibutuhkan dan lebih dihargai apabila pimpinan melibatkan pegawai dalam keputusan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan berdampak kepada kepuasan kerja pegawai, sehingga pegawai lebih menghasilkan kerja yang optimal. Kepuasan kerja pegawai sangat perlu diperhatikan dalam instansi karena apabila pegawai merasa puas terhadap pelayanan yang ditetapkan oleh pimpinan maka pegawai akan lebih nyaman dalam bekerja. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Husnaeni (2019).

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis kedua menyatakan bahwa Disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerjadengan nilai *original sample* yaitu positif (0.519) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0.000 ($< 0,05$). Berdasarkan pengujian

maka dapat disimpulkan **Hipotesis ke 2 diterima**. Kedisiplinan seorang pegawai terbentuk dalam diri pegawai tanpa adanya paksaan menimbulkan hal yang baik dengan mentaati segala peraturan yang berlaku dalam instansi dan akan mencapai kematangan psikologis sehingga menimbulkan rasa puas dalam diri seseorang. Kedisiplinan mencerminkan kekuatan dan keberhasilan dalam pekerjaannya. Hal tersebut terdapat hubungan yang signifikan antara disiplin kerja dengan kepuasan kerja pegawai, sehingga jika ingin meningkatkan kepuasan kerja pegawai, salah satunya yang perlu diperhatikan adalah memberikan disiplin kerja yang tinggi kepada pegawai. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Azhar (2020).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN

Hasil uji hipotesis ketiga dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0.203) dan nilai *P Value* yaitu 0.049 ($> 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN (Y_2), dengan demikian **Hipotesis 3 diterima**. Gaya kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan pada pegawai, Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) merupakan kepemimpinan yang bisa memberdayakan para pegawainya. Hal tersebut berdampak pada hasil kinerja pegawai yang maksimal. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh

terhadap peningkatan dan penurunan kinerja pegawainya, sehingga untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya keandalan dan kemampuan pemimpin yang mempengaruhi pegawainya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Batubara (2020).

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja ASN

Hasil uji hipotesis keempat dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0.309) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0.026 ($< 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Disiplin kerja (X_2) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja ASN (Y_1), dengan demikian **Hipotesis 4 diterima**. Bahwa pada kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) terdapat korelasi yang tinggi antara disiplin kerja dengan kinerja yang dicapai seseorang. Semakin baik pegawai yang memiliki Disiplin kerja, maka semakin baik juga kinerja yang dicapai. Hal tersebut yang menyatakan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN. Disiplin kerja sangat memengaruhi pencapaian dari Kinerja ASN pada BAPPEDA terhadap target yang telah ditetapkan oleh instansi. Pegawai yang tidak disiplin dalam bekerja, maka hasil yang diperoleh tidak akan optimal. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Muslimat (2020).

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja ASN

Hasil uji hipotesis kelima dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0.468) dan nilai

P Value yaitu sebesar 0.005 ($< 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja (Y_1) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja ASN (Y_2). dengan demikian **Hipotesis ke 5 diterima**. Kepuasan kerja sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan harapan dari rasa puas tersebut tujuan instansi akan tercapai. Kepuasan kerja pegawai akan selalu konsisten jika Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) selalu memperhatikan kondisi dimana pegawai melaksanakan tugasnya yang berhubungan dengan rekan kerja, pimpinan, suasana kerja, dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Kepuasan kerja seorang pegawai akan berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan. Hal tersebut terjadi karena semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang diharapkan oleh pegawai akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai, atau sebaliknya semakin rendah tingkat kepuasan kerja pegawai maka akan menurunkan tingkat kinerjanya. Hasil penelitian memperkuat dan mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Cahyani (2020).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis keenam dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0.189) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0.031 ($< 0,05$), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja (Y_2) melalui Kepuasan kerja (Y_1) berpengaruh signifikan positif, dengan demikian

Hipotesis 6 diterima. Responden pada penelitian ini menunjukkan persepsinya terkait Gaya kepemimpinan yang diterapkan secara efektif oleh pimpinan, mampu mempengaruhi kinerja ASN. Sehingga, Kinerja ASN juga tergantung pada bagaimana kecermatan dan efisiensi penerapan Gaya kepemimpinan. Hal tersebut juga mempengaruhi kepuasan kerja, yang mana semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka kepuasan kerja pegawai juga akan semakin meningkat. Demikian sebaliknya, ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan tidak tepat pada instansi tersebut, maka kepuasan kerja pegawai juga akan semakin menurun. Sehingga dapat disimpulkan, gaya kepemimpinan yang diterapkan akan lebih berhasil meningkatkan kinerja pegawai ketika diikuti pula oleh peningkatan kepuasan kerja pegawainya. Hasil penelitian memperkuat dan mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Husnaeni (2019) dan Cahyani (2020).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis ketujuh dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0.243) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0.046 ($< 0,05$), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Disiplin kerja (X_2) terhadap Kinerja ASN (Y_2) melalui Kepuasan kerja (Y_1) berpengaruh signifikan positif, dengan demikian **Hipotesis 7 diterima.** Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) memiliki dampak yang tinggi antara disiplin kerja terhadap kinerja yang dicapai seseorang. Pegawai yang

disiplin dapat menggambarkan bahwa kerja yang dilakukannya selalu tepat waktu dan menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja ASN melalui kedisiplinan. Hal tersebut dapat mencerminkan kekuatan dan keberhasilan dalam mencapai kinerja yang optimal serta hubungan yang signifikan antara disiplin kerja dengan kepuasan kerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja yang tinggi dan diimbangi dengan adanya kepuasan kerja pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai ketika diikuti pula oleh peningkatan kepuasan kerja pegawainya. Hasil penelitian memperkuat dan mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Husnaeni (2019) dan Cahyani (2020).

V. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah di uraikan sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yaitu sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja (H_1 diterima);
- 2) Disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja (H_2 diterima);
- 3) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) (H_3 diterima);
- 4) Disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) (H_4 diterima);

- 5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) (H₅ diterima);
- 6) Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui Kepuasan kerja (H₆ diterima);
- 7) Disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja (H₇ diterima);

Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan yang telah diuraikan, maka dapat diberikan beberapa saran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian-penelitian selanjutnya. Adapun beberapa saran akan dituliskan sebagai berikut :

Bagi BAPPEDA Kabupaten Situbondo

Hasil penelitian ini dapat dijadikan evaluasi untuk terus mempertahankan dan meningkatkan Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja, Kepuasan kerja serta Kinerja ASN. Pimpinan bisa memberikan apresiasi pada pegawai yang memiliki disiplin kerja tinggi hal tersebut akan memberikan kepuasan tersendiri bagi kinerja ASN.

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar pengembangan kurikulum Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang dapat menambah informasi maupun wawasan tentang pentingnya penggunaan variabel Gaya kepemimpinan, Disiplin kerja,

Kepuasan kerja dalam peningkatan Kinerja ASN.

Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan untuk mengembangkan model-model penelitian terbaru yang berkaitan dengan Kinerja ASN serta sesuai dengan kebutuhan keilmuan saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumberdaya Manusia Teori Konsep dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu pendekatan paraktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M.S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Latan, H. 2013. *Model Persamaan Struktural Teori dan Implementasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Mangkunegara, A. P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.

- Rahman, A. (2018). Seminar nasional inovasi dan tren 2014. 55–59
- Rivai, V. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke 6*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbin & Judge. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta. Salemba Empat.
- Sinambela, L. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sutrisno, E. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-8. Jakarta : Prenada Media Group.
- Usman, S. 2018. *Modal sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.