

## PERAN KEPEMIMPINAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA ASN DI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN SITUBONDO DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Yunita Merdiana Anggraini  
[yunitamerdiana0107@gmail.com](mailto:yunitamerdiana0107@gmail.com)  
Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Karnadi  
[karnadi@unars.ac.id](mailto:karnadi@unars.ac.id)  
Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

Randika Fandyanto  
[randika@unars.ac.id](mailto:randika@unars.ac.id)  
Universitas Abdurachman Saleh  
Situbondo

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to analyze the effect of the variables Role of Leadership and Work Experience on ASN Performance at the Ministry of Religion of Situbondo Regency with Job Satisfaction as an Intervening Variable by using the Partial Least Square (PLS) structural equation model.*

*The results of the direct effect hypothesis test using the Smart PLS 3.0 application. Leadership has a significant positive effect on job satisfaction ( $H_1$  is accepted), work experience has a significant positive effect on job satisfaction ( $H_2$  is accepted), leadership has a significant positive effect on ASN performance ( $H_3$  is accepted), work experience has a positive but not significant effect on ASN performance ( $H_4$  is rejected), Job satisfaction has a significant positive effect on ASN performance ( $H_5$  is accepted), Leadership has a significant positive effect on ASN performance through job satisfaction ( $H_6$  is accepted), and work experience has a positive but not significant effect on ASN performance through job satisfaction ( $H_7$  is rejected).*

*Keywords:* Leadership, Work experience, Job satisfaction and ASN performance.

### 1. PENDAHULUAN

Persaingan sebuah instansi atau organisasi harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk yang menjalankan organisasi tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan, semula SDM merupakan terjemahan dari “Human Resources”, namun ada pula ahli yang menyatakan sumber daya manusia dengan tenaga kerja bahkan sebagian orang menyatakan pengertian sumber daya manusia

dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).

Menurut Robbins (2017:44) menyatakan bahwa “Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan”. “Kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain” (Thoha, 2014:49). Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Bagi suatu organisasi, kepemimpinan diharapkan dapat

memberikan keunggulan-keunggulan bagi organisasi agar terus hidup dan berkembang.

Mengukur tingkat pengalaman yang ada dapat melihat dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki dan tingkat keterampilan yang telah dikuasai seorang ASN. Dengan pengalaman yang banyak maka penguasaan keterampilan semakin meningkat. Menurut Handoko (2017:76) "Pengalaman kerja adalah sebagai suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik". Selain kepemimpinan dan pengalaman kerja yang menjadi faktor menjadi penentu kinerja, kepuasan kerja juga menjadi pengaruh didalamnya.

Menurut Anas (2014:2) bahwa "Pihak organisasi harus dapat memahami perilaku bawahannya dalam kebutuhan kebutuhannya terpenuhi sehingga kepuasan kerja dapat terjaga". Perusahaan ataupun organisasi pasti mempunyai lingkungan didalamnya dalam lingkungan perusahaan dan organisasi ini juga memiliki dimensi yang berbeda.

Kinerja bukan hanya merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada ASN. Menurut Sedarmayanti (2013:260) "Kinerja Karyawan merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan

buktinya secara konkret dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)".

Berdasarkan observasi dan penjelasan diatas fenomena yang ada dapat dilihat pula kinerja yang kurang baik disebabkan oleh sikap pemimpin yang cenderung melakukan peneguran secara langsung dihadapan bawahan jika bawahanya tersebut melakukan kesalahan atau menunjukan kinerja kurang baik didalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Tindakan menegur bawahan secara langsung ini disatu sisi dapat membuat ASN terpacu untuk lebih dapat memperlihatkan kinerja yang baik dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya di bidang kerjanya masing-masing.

Dapat pula membuat bawahan merasa tertekan dengan kondisi kepemimpinan yang ada disebabkan karena bawahan merasa pimpinan cenderung otoriter. Dalam pengalaman kerja terdapat kurangnya pengalaman yang dimiliki ASN dalam bekerja dan serta tanggung jawabnya di kantor, kurangnya kemampuan dan kecakapan ASN dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, dimana semakin lama masa bekerja semakin baik kualitas kerja karena waktu yang ditempuh seorang ASN dalam bekerja dapat membuat bawahan tersebut memahami tugas-tugas dari pekerjaan dan akan melaksanakan dengan baik. ASN yang memiliki kualitas kerja yang baik, organisasi akan mempertahankan untuk tetap kerja pada organisasi tersebut.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunergara (2018:2) "Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi". Tanpa sumber daya manusia, sumber daya lainnya akan menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi dan untuk itu sumber daya manusia sebagai aset organisasi perlu dilakukan pengolahan (manajemen) dengan baik.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memusatkan perhatian pada unsur manusia dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia bertugas mengelola unsur manusia seefektif mungkin agar diperoleh sumber daya insani yang merasakan kepuasan kerja dan bekerja secara memuaskan.

### Kepemimpinan

Robbins (2017:140) "Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran". Kartono (2016:170) "Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengarahan yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan". Serta menurut Suwatno (2019:155) "Kepemimpinan ialah peranan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain".

Robert (2014:30) terdapat empat indikator kepemimpinan diantaranya:

- 1) Direktif Pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya untuk melaksanakan semua tanggungjawabnya dan bawahannya sudah mengetahui apa yang diharapkan oleh pimpinannya.
- 2) Supportive Pimpinan mampu memberikan atau menciptakan suasana kerja yang kondusif dan memperhatikan kesejahteraan bawahan.
- 3) Partisipatif Pimpinan memberikan ruang waktu kepada bawahan dalam berpendapat, dan mempertimbangkan saran untuk pengambilan keputusan.
- 4) Kepemimpinan berorientasi pada prestasi Pimpinan menetapkan tujuan sesuai rencana awal dan mempercayai kepada bawahan bahwa bawahan dapat standart yang tinggi.

### Pengalaman Kerja

Menurut Marwansyah (2016:44) "Pengalaman kerja adalah suatu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggungjawab dari pekerjaan sebelumnya". Menurut Hasibuan (2014:55), "Orang yang berpengalaman merupakan calon pegawai yang telah siap pakai. Pengalaman kerja seorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi".

Menurut Manullang (2018:102), “Pengalaman penting artinya dalam proses seleksi pegawai”. Pengalaman dapat menunjukkan apa yang akan dapat dikerjakan oleh calon pegawai.

Menurut Sedarmayanti (2013:68) indikator pengalaman kerja yaitu:

- 1) Lama waktu/masa bekerja  
Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.
- 2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki  
Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh bawahan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan.
- 3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan  
Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

### Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2017:36) “Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan sikap kepuasan tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja, seorang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya tersebut”.

Menurut Handoko (2017:193) “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau

tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Indikator-indikator kepuasan kerja (Hasibuan,2014:47) yaitu:

- 1) Kemampuan  
Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari uraian pekerjaannya.
- 2) Kejujuran  
Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain.
- 3) Lingkungan kerja  
Panilai menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja.
- 4) Kesetiaan  
Penilai menilai kesetiaan pegawai terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
- 5) Kreatifitas  
Penilai menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.
- 6) Kepemimpinan  
Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

### Kinerja

Hasibuan (2014:94) berpendapat bahwa "Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu". Sedarmayanti (2013:174) menyatakan bahwa "Kinerja merupakan memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkret, menyempurnakan tanggungjawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan".

Pengukuran kinerja ini menurut Bangun (2018:234) yaitu:

1) Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dikerjakan secara individu maupun tim dengan syarat yang sudah ada. Semua pekerjaan mempunyai syarat yang beda dapat menuntut pegawai wajib melakukan syarat itu dengan baik sesuai pengetahuan, skill, dan kemampuan yang bagus.

2) Kualitas pekerjaan

Setiap pegawai pada organisasi diharapkan memenuhi syarat agar dapat menghasilkan pekerjaan berkualitas dengan tuntutan pekerjaan yang ada. Semua kegiatan mempunyai ketentuan kualitas yang ada sesuai dengan pegawai agar dalam pekerjaannya sesuai standart.

3) Ketepatan waktu

Setiap tanggungjawab memiliki karakteristik yang berbeda, untuk bebagai macam pekerjaan tentu wajib selesai sesuai target waktu yang ditentukan.

4) Kehadiran

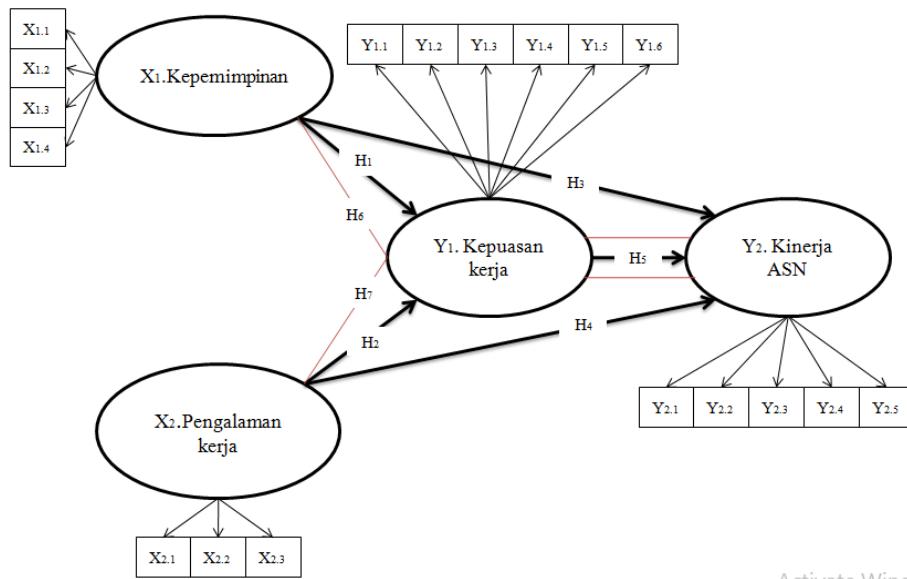
Kehadiran pegawai sangat dituntut disiplin dalam melaksanakan pekerjaan harus tepat waktu. Terdapat beberapa jenis pekerjaan yang mana diharuskan mengutamakan kedisiplinan kehadiran pegawai selama 8 jam dalam sehari selama 5 hari kerja dalam satu minggu.

5) Kemampuan kerjasama

Semua pekerjaan yang dilakukan tidak harus dengan satu orang pegawai saja. Pekerjaan tertentu bisa dikerjakan oleh dua orang atau lebih dalam hal ini diperlukannya kerja sama sesama dan dapat dilihat seberapa tinggi dari kerjasama tersebut dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan dalam tim.

### Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2016:60) "Mengemukakan bahwa kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti". Kerangka konseptual ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual Penelitian**

### Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian tersebut, maka dapat disusun:

- H<sub>1</sub> :Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- H<sub>2</sub> :Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- H<sub>3</sub> :Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN.
- H<sub>4</sub> :Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN.
- H<sub>5</sub> :Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN.
- H<sub>6</sub> :Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja.

H<sub>7</sub> :Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja.

### 3. METODE PENELITIAN

Sugiyono (2016:60) mengatakan “Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori yang berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”. Rancangan penelitian ini dimulai dari *start* kemudian mengkaji ketiga variabel, variabel bebas yaitu, kepemimpinan, pengalaman kerja, dan variabel intervering kepuasan kerja, kemudian variabel terikat kinerja ASN.

### Waktu dan Tempat

Waktu dan tempat ini dilaksanakan selama 3 bulan dimulai dari bulan Mei sampai dengan bulan Juli 2023. Penelitian ini dilakukan di Kementerian Agama Kabupaten

Situbondo yang berlokasi di Jl. PB. Sudirman, No 4. Karangasem, Patokan, Kecamatan Situbondo, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur, 68312.

### Populasi dan sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditaruh kesimpulannya". Teknik pengambilan sample dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2016:85) menyatakan bahwa "Sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel yang semua anggota populasi digunakan sebagai sampel".

Populasi dalam penelitian ini yaitu ASN Kementerian Agama Kabupaten Situbondo yang berlokasi di Jl. PB. Sudirman, No 4. Karangasem, Patokan, Kecamatan Situbondo, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur, 68312 yang berjumlah 35 ASN selain Kepala Kementerian Agama Situbondo

### Metode Analisis Data

Analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model - Partial Least Square* (PLS-SEM).

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif

35 responden diketahui bahwa jenis kelamin cukup bervariatif, sehingga dapat disimpulkan bahwa jenis kelamin responden yang paling dominan adalah Laki-laki yaitu laki-laki sebanyak 22 orang atau 62,9%.

### Uji Validitas Konvergen

nilai *outer loading* untuk masing-masing indikator ( $X_{1.1}$ ,  $X_{1.2}$ ,  $X_{1.3}$ ,  $X_{1.4}$ ,  $X_{2.1}$ ,  $X_{2.2}$ ,  $X_{2.3}$ ,  $Y_{1.1}$ ,  $Y_{1.2}$ ,  $Y_{1.3}$ ,  $Y_{1.4}$ ,  $Y_{1.5}$ ,  $Y_{1.6}$ ,  $Y_{2.1}$ ,  $Y_{2.2}$ ,  $Y_{2.3}$ ,  $Y_{2.4}$ , dan  $Y_{2.5}$ ) yaitu lebih dari 0,7 dengan demikian dinyatakan valid. Uji validitas Konvergen dapat dilihat pada *output Construct Reliability and Validity* yaitu dengan memperhatikan nilai *Average Varian Extracted* (AVE)

### Uji Reliabilitas

Hasil pengujian memiliki indikasi bahwa kehandalan kuesioner yang digunakan sebagai alat pengukur termasuk pada kategori berkorelasi kuat untuk tiap variabel tersebut. Uji reliabel ini memberikan indikasi bahwa kehandalan kuesioner yang digunakan sebagai alat pengukur untuk tiap variabel termasuk pada kategori berkorelasi tinggi dan diterima. Karena setiap nilai *alpha* melebihi nilai *Cronbach's Alpha* yaitu: 0,70 maka semua variabel adalah reliabel.

### Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

Kategori	Cronbach's Alpha	Keterangan
X <sub>1</sub> . Kepemimpinan	<b>0,90</b>	Reliabel
X <sub>2</sub> . Pengalaman kerja	<b>0,83</b>	Reliabel
Y <sub>1</sub> . Kepuasan kerja	<b>0,90</b>	Reliabel
Y <sub>2</sub> . Kinerja ASN	<b>0,87</b>	Reliabel

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel. Uji Multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai **Collinierity Statistic** (VIF) pada “**Inner VIF VALUES**”. dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik

“Multikolinieritas” apabila VIF (*Varians Inflation Factor*)  $\leq 5,00$ , namun apabila nilai VIF  $> 5,00$  maka melanggar asumsi Multikolinieritas atau variabel bebas saling mempengaruhi hasil dari pengujian uji asumsi klasik multikolinieritas tidak terjadi pelanggaran multikolinieritas karena hasil dari pengujian dibawah 0,50.

**Tabel Uji Asumsi Klasik Multikolinieritas**

Variabel Penelitian	X <sub>1</sub> . Kepemimpinan	X <sub>2</sub> . Pengalaman kerja	Y <sub>1</sub> . Kepuasan kerja	Y <sub>2</sub> . Kinerja ASN
X <sub>1</sub> . Kepemimpinan			3,58	4,99
X <sub>2</sub> . Pengalaman kerja			3,58	4,28
Y <sub>1</sub> . Kepuasan kerja				4,79
Y <sub>2</sub> . Kinerja ASN				

#### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing data penelitian tiap variabel berdistribusi normal atau tidak, dalam arti distribusidata tidak menjauhi nilai tengah (median) yang berakibat pada penyimpangan (*standart deviation*) yang tinggi. Dikatakan tidak melanggar asumsi normalitas apabila nilai *Excess Kurtosis* atau *Skewness* berada pada dalam rentang -2,58 < CR < 2,58.

#### Uji Goodness Of Fit (GOF)

Uji *goodness of fit* (uji kelayakan model) dilakukan untuk mengukur

ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual secara statistik. Pada uji *Smart PLS.3.0*, uji ini menggunakan lima ukuran model yaitu **SRMR** (*Standardized Root Mean Square Residual*), **d\_ULS**, **d\_G**, **Chi-Square** dan **NFI** (*Normed Fit Index*). Model penelitian dikatakan fit artinya konsep model struktural yang dibagun di dalam penelitian telah sesuai dengan fakta yang terjadi di lapangan, sehingga hasil penelitian bisa diterima dengan baik dari segi teoritis maupun praktis hasil penelitian menunjukkan kesesuaian dengan fenomena penelitian di lapangan.

**Uji Goodness Of Fit (GOF)**

	Saturated Model	Estimated Model	Cut Off	Keterangan Model
<b>SRMR</b>	0,10	0,10	$\leq 0,09$	Kurang Baik
<b>d_ULS</b>	1,74	1,74	$\geq 0,05$	Baik
<b>d_G</b>	3,30	3,30	$\geq 0,05$	Baik
<b>Chi-Square</b>	402,385	402,385	Diharapkan Kecil	Baik
<b>NFI</b>	0,53	0,53	$>0,5$ (mendekati angka 1)	Baik

### Uji Koefisien Determinasi

Uji *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk eksogen dan endogen yang telah dihipotesiskan. Uji ini dapat diketahui melalui nilai R-Square untuk variabel dependen. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen. Berdasarkan tabel tersebut, dapat diartikan bahwa :

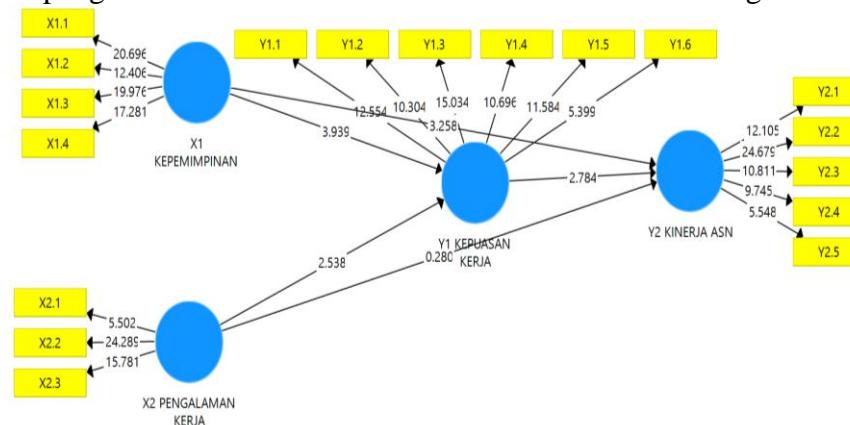
a. Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Pengalaman kerja ( $X_2$ ) mempengaruhi Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) sebesar 0.79 (79%) dengan pengaruh tinggi sedangkan sisanya 21% dipengaruhi variabel lain

yang tidak masuk dalam penelitian ini.

- b. Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Pengalaman kerja ( $X_2$ ) mempengaruhi Kinerja ASN ( $Y_2$ ) sebesar 0.88 (88%) dengan pengaruh sangat tinggi sedangkan sisanya 12% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

### Analisis Persamaan Struktural (*inner model*)

Hasil analisis penelitian dengan menggunakan analisis Smart PLS (*partial least square*) tersebut selanjutnya dibuat persamaan struktural sebagai berikut:



**Gambar 2.**  
**Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS**

### Uji Hipotesis Penelitian

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
$X_1$ Kepemimpinan -> $Y_1$ Kepuasan kerja	0,54	0,54	0,13	3,93	<b>0,00</b>
$X_1$ Kepemimpinan -> $Y_2$ Kinerja ASN	0,46	0,47	0,14	3,25	<b>0,00</b>
$X_2$ Pengalaman kerja -> $Y_1$ Kepuasan kerja	0,38	0,37	0,15	2,53	<b>0,01</b>
$X_2$ Pengalaman kerja -> $Y_2$ Kinerja ASN	0,05	0,03	0,19	0,28	<b>0,78</b>
$Y_1$ Kepuasan kerja -> $Y_2$ Kinerja ASN	0,45	0,46	0,16	2,78	<b>0,00</b>

### Hipotesis 1.

Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Hasil uji hipotesis dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (0,54) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,00 ( $<0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dengan demikian **Hipotesis ke 1 diterima**.

### Hipotesis 2.

Pengalaman kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Hasil uji hipotesis dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (0,38) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,01 ( $<0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa Pengalaman kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dengan demikian **Hipotesis ke 2 diterima**.

### Hipotesis 3.

Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN ( $Y_2$ ). Hasil uji hipotesis dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (0,46) dan nilai *P Value* yaitu

sebesar 0,00 ( $<0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN ( $Y_2$ ) dengan demikian **Hipotesis ke 3 diterima**.

### Hipotesis 4.

Pengalaman kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN ( $Y_2$ ). Hasil uji hipotesis dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (0,05) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,78 ( $>0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa Pengalaman kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN ( $Y_2$ ) dengan demikian **Hipotesis ke 4 ditolak**.

### Hipotesis 5.

Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN ( $Y_2$ ). Hasil uji hipotesis dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (0,45) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,00 ( $<0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN ( $Y_2$ ) dengan demikian **Hipotesis ke 5 diterima**.

## Uji Hipotesis Penelitian (Pengaruh Tidak Langsung/Uji Melalui Intervening Variabel)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
$X_1$ Kepemimpinan -> $Y_1$ Kepuasan kerja -> $Y_2$ Kinerja ASN	0,249	0,254	0,115	2,165	<b>0,031</b>
$X_2$ Pengalaman kerja -> $Y_1$ Kepuasan kerja -> $Y_2$ Kinerja ASN	0,175	0,173	0,095	1,846	<b>0,065</b>

### Hipotesis 6.

Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Hasil uji hipotesis dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (0,24) dan nilai P *Value* yaitu sebesar 0,03 ( $<0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dengan demikian **Hipotesis ke 6 diterima.**

### Hipotesis 7.

Pengalaman kerja ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ASN ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ). Hasil uji hipotesis dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu (0,17) dan nilai P *Value* yaitu sebesar 0,06 ( $>0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa Pengalaman kerja ( $X_2$ ) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) dengan demikian **Hipotesis ke 7 ditolak.**

### Pembahasan

#### Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja dengan nilai *original sample* yaitu (0,54) dan nilai P *Value* yaitu sebesar 0,00 ( $<0,05$ ). Maka dapat disimpulkan  **$H_1$  Diterima.** Kepemimpinan mempengaruhi kepuasan kerja hal ini ditunjukkan oleh sikap pemimpin yang dijelaskan seperti pimpinan yang bijak, supportif, dalam hubungan dengan ASN dengan kemampuan

berkomunikasi yang baik, selalu berpartisipatif dalam hal pemberian ruang dalam penyampaian pendapat bagi ASN dalam forum, dengan begitu kepuasan kerja dari ASN Kementerian Agama Situbondo (KEMENAG) akan sangat tinggi. Jika nantinya kepemimpinan yang saat ini sudah diterapkan di suatu saat berubah kepemimpinannya maka kepuasan kerja juga akan mengalami perubahan, karena kepuasan kerja dari seorang ASN untuk mengikuti kepemimpinan seperti apa yang akan diterapkan dalam organisasi dalam mencapai rencana organisasi kedepannya. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Arif Rachman P & Ella Anastasya S (2021).

#### Pengaruh Pengalaman kerja terhadap Kepuasan kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Pengalaman kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja dengan nilai *original sample* yaitu (0,38) dan nilai P *Value* yaitu sebesar 0,01 ( $<0,05$ ). Maka dapat disimpulkan  **$H_2$  Diterima.** Pengalaman kerja dalam organisasi khususnya ASN Kementerian Agama Situbondo (KEMENAG) sangat berpengaruh karena pengalaman ini menyangkut tentang hal seberapa lama ASN bekerja di organisasi dan seberapa tinggi jam kerja dari seorang ASN tersebut. Semakin banyak pengalaman kerja yang dimiliki maka akan semakin juga pengaruhnya terhadap kepuasan kerja ASN.

Tidak hanya dalam hal lamanya kerja dari seorang ASN pengalaman

ini juga bisa dalam hal tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang ASN dan diterapkan dalam organisasi sesuai dengan tanggungjawab dan pekerjaan yang dimilikinya sehingga memiliki kepuasan kerja tersendiri bagi ASN. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Gebby Gita F (2020).

### Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja ASN

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN dengan nilai *original sample* yaitu (0,46) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,00 (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H<sub>3</sub> Diterima**. Kinerja ASN akan meningkat bergantung bagaimana kepemimpinan dari seorang pimpinan organisasi tentunya jika kepemimpinan baik dan nyaman kinerja ASN akan meningkat begitu sebaliknya jika kepemimpinan kurang baik maka kinerja ASN akan menurun juga.

Kinerja merupakan hasil dari apa yang telah dilakukan ASN terhadap organisasi terlebih lagi dengan kepemimpinan yang sejalan dengan kebutuhan organisasi dengan melibatkan ASN dalam bekerja sesuai dengan keputusan-keputusan yang diberikan oleh pemimpin kepada ASN sehingga kinerja ASN Kementerian Agama Situbondo (KEMENAG) akan meningkat. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Putri Monika Pramudya (2020).

### Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja ASN

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN dengan nilai *original sample* yaitu (0,45) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,00 (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H<sub>5</sub> Diterima**. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap ASN tinggi dan baik maka Kinerja ASN akan meningkat begitu sebaliknya jika Kepuasan kerja yang dimiliki oleh setiap ASN rendah maka kinerja ASN Kementerian Agama Situbondo (KEMENAG) akan rendah.

Kepuasan kerja sangatlah penting bagi semua pekerja karena kepuasan kerja merupakan hal yang dapat mengukur hasil pekerjaan yang dilakukan seperti kepuasan terhadap output pekerjaan untuk organisasi itu sendiri dan juga merupakan poin penting bagi organisasi dalam menilai kinerja ASN itu sendiri. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Natalia Susanto (2019).

### Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja dengan nilai *original sample* yaitu (0,24) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,03 (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H<sub>6</sub> Diterima**. Dari hasil diatas bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap peningkatan Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja,

kepemimpinan dalam hal semua aturan atau arahan yang diberikan kepada pegawai, kepemimpinan yang diterapkan sudah sesuai dengan kebutuhan kepemimpinan oleh organisasi, sehingga kinerja dari ASN Kementerian Agama Situbondo (KEMENAG) meningkat, Kepuasan kerja yang memiliki pengaruh didalamnya, kepuasan kerja dari seorang ASN merupakan hasil dari pekerjaan dan taanggungjawab yang dimiliki sehingga juga memiliki dampak terhadap peningkatan kinerja ASN. Dengan demikian peran variabel mediasi variabel Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja ASN Kementerian Agama Situbondo (KEMENAG). Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Arif Rachman P & Ella Anastasya S (2021).

### Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja ASN melalui Motivasi Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja dengan nilai *original sample* yaitu (0,24) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,03 ( $<0,05$ ). Maka dapat disimpulkan **H<sub>6</sub> Diterima**. Dari hasil diatas bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap peningkatan Kinerja ASN memalui Kepuasan kerja, kepemimpinan dalam hal semua aturan atau arahan yang diberikan kepada pegawai, kepemimpinan yang diterapkan sudah sesuai dengan kebutuhan kepemimpinan oleh

organisasi, sehingga kinerja dari ASN Kementerian Agama Situbondo (KEMENAG) meningkat, Kepuasan kerja yang memiliki pengaruh didalamnya, kepuasan kerja dari seorang ASN merupakan hasil dari pekerjaan dan taanggungjawab yang dimiliki sehingga juga memiliki dampak terhadap peningkatan kinerja ASN. Dengan demikian peran variabel mediasi variabel Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja ASN Kementerian Agama Situbondo (KEMENAG). Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Arif Rachman P & Ella Anastasya S (2021).

### Pengaruh Pengalaman kerja terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Pengalaman kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja dengan nilai *original sample* yaitu (0,17) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,06 ( $>0,05$ ). Maka dapat disimpulkan **H<sub>7</sub> Ditolak**. Dari hasil diatas menunjukkan bahwa pengalaman kerja merupakan aspek penting di dalam organisasi pengalaman kerja menentukan seberapa tinggi pengetahuan yang telah dimiliki oleh ASN yang ada di Kementerian Agama Situbondo (KEMENAG) dalam lingkup organisasi dimana hal ini juga menjadi penentu akan ditempatkan dimana seorang ASN bekerja, dan juga pengalaman kerja yang tinggi akan

mempengaruhi peningkatan kinerja ASN Kementerian Agama Situbondo (KEMENAG) itu sendiri dengan dibantu dengan kepuasan kerja dari apa yang menjadi tanggung jawab seorang ASN terhadap organisasi. Kepuasan kerja juga menjadi penentu peningkatan kinerja ASN. Dengan demikian peran variabel mediasi variabel Kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan dalam memediasi pengaruh Pengalaman kerja terhadap Kinerja ASN. Hasil penelitian ini menolak temuan penelitian terdahulu oleh Gebby Gita F (2020).

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $H_1$  diterima).
2. Pengalaman kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja ( $H_2$  diterima).
3. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN ( $H_3$  diterima).
4. Pengalaman kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN ( $H_4$  ditolak).
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN ( $H_5$  diterima).
6. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja ( $H_6$  diterima).

7. Pengalaman kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja ( $H_7$  ditolak).

### Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

- a. Proses penerimaan atau tidak pengajuan judul dipercepat sehingga mahasiswa memiliki kepastian untuk memulai observasi pertama kali sesuai dengan judul yang diajukan oleh mahasiswa/i.
- b. Keseragaman antara setiap dosen pembimbing baik Dosen Pembimbing Utama dengan Dosen Pembimbing Anggota lebih diutamakan mengingat antara DPU dan DPA masih memiliki perbedaan pendapat dalam penyusunan karya ilmiah ini terutama pada format penulisan meskipun sudah ada buku pedoman penulisan.

### Bagi Peneliti

- a. Peneliti selanjutnya untuk mengkaji lebih banyak sumber maupun refrensi yang terkait dengan teori yang akan dipakai yang sama dengan penelitian ini.
- b. Peneliti lebih mengembangkan kembali ruang lingkup dalam penelitian ini, mengingat penelitian ini yang dilakukan belum sepenuhnya bisa menggambarkan pemenuhan Kinerja ASN.
- c. Lebih memperluas penelitian dengan menggunakan berbagai variabel lain yang dapat

mempengaruhi terhadap Kinerja ASN itu sendiri.

**Bagi Kementerian Agama Situbondo**

- a. Dari segi Kepemimpinan dari Kementerian Agama Situbondo (KEMENAG) diharapkan lebih menekankan terhadap Supportive, dari hasil penelitian memiliki hasil yang masih kecil dengan begitu kepemimpinan terlebih pemimpinan lebih supportive lagi dalam menciptakan suasana kerja yang ada di organisasi. Dengan begitu kepemimpinan akan terasa sungguh-sungguh atas pengaruh yang diberikan oleh pemimpin kepada organisasi.
- b. Dari segi Pengalaman kerja ASN Kementerian Agama Situbondo (KEMENAG) diharapkan lebih menekankan terhadap Lama waktu/masa kerja, masih memiliki hasil yang rendah dari beberapa indikator yang ada, indikator ini merupakan penentu dari seberapa tinggi pengalaman kerja yang dimiliki dalam aspek masa kerja yang dilakukan oleh ASN, lama kerja ini merupakan penentu untuk penempatan ASN akan ditempatkan posisi sebagai apa di dalam organisasi agar tidak salah penempatan, dan tentu tidak akan mengganggu dalam peningkatan kinerja ASN.
- c. Dari Kepuasan kerja ASN Kementerian Agama Situbondo (KEMENAG) hendaknya lebih ditekankan kembali pada bagian Kepemimpinan, dari hasil masih mendapatkan nilai rendah dengan demikian organisasi terutama pimpinan sendiri lebih menekankan kepribadian yang kuat, beribawa dan dapat memotivasi ASN dalam melaksanakan pekerjaan yang sudah menjadi tanggungjawabnya.
- d. Dari segi Kinerja ASN Kementerian Agama Situbondo (KEMENAG) hendaknya lebih ditekankan kembali pada Kemampuan kerjasama hal tersebut perlu diperhatikan oleh organisasi karena ASN memang diharuskan untuk mampu dalam melakukan kerjasama antar sesama ASN di dalam organisasi tujuannya untuk mempercepat pekerjaan dan agar memiliki hubungan sosial secara pribadi antar ASN di dalam organisasi.

**DAFTA PUSTAKA**

- Anas. M. 2014. *Alat Peraga dan Media Pembelajaran*. Jakarta.: Pustaka Education.
- Bangun, W. 2018, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Bandung.
- Handoko, T. H. 2017. *Menejemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE. UGM.
- Hasibuan, M.S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Bumi Aksa.
- Kartono. 2016. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (cetakan ke-21). Jakarta: Rajawali Pers.
- Karnadi, Lusiana, & Aldhi, P. 2022. *Pengaruh Kompetensi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui*

- Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT.Pegadaian Cabang Pembantu Asembagus).* Jurnal Mahasiswa Kewirausahaan (JME), Vol.1 No.7 1525-1538. ISSN: 2964-898X. <http://unars.ac.id/ojs/index.php/jme/article/view/2198>.
- Mangkunegara, A. A. P. 2018 *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. 2018. *Dasar-dasar Manajemen Edisi Revisi.* Cetakan Ketujuh Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Dua. Cetakan Keempat. Bandung: CV. Alberta.
- Natalia. S. 2019. "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan PT.Rembaka. *Agora Vol 7, No 1.* Fakultas Ekonomi. Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Pramudya, P. 2020. "Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Buma Cima Nusantara Unit Cinta Manis Ogan Ilir". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis.* Fakultas Ekonomi. Univeritas Muhammadiyah Palembang.
- Fandyanto, R., Arief, M.Y., & Siti K. 2022. *Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*
- Pada PT.Tekad Karya Putera Situbondo.* Jurnal Mahasiswa Kewirausahaan. (JME). Vol.1 No.11 2209-2220. Desember. ISSN: 2964-898X. <http://unars.ac.id/ojs/index.php/jme/article/view/2293>.
- Robbins, S.P. 2017. *Perilaku Organisasi.* Ahli Bahasa Tim Indek. Jakarta: PT. Indek Kelompok Gramedia Group.
- Robert, A. 2014. *Psikologi Sosial Jilid 2.* Jakarta: Erlangga.
- Sedarmayanti. 2013. *Sumber Daya Manusia dan Kepuasan kerja.* Bandung : CV Mandar Maju.
- Sugiyono, 2016. *Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D,* Bandung: CV. Alfabeta.
- Thohardi, A. 2014. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju.