

**PERAN KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI DINAS PERHUBUNGAN
KABUPATEN SITUBONDO**

Rizky Nur Amalia
Rizkynuramalia217@gmail.com
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Riska Ayu Pramesthi
riska_ayu_pramesthi@unars.ac.id
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Siti Soeliha
siti_soleha@unars.ac.id
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

The Situbondo Regency Government includes the Transportation Agency as one of its departments. At the beginning of its operation, the Transportation Department was mainly responsible for controlling land traffic, regulating parking facilities, and protecting district mobilization operations. For the Dinas Perhubungan of Situbondo Regency to maximize its employees, everyone involved must understand role responsibilities, reporting relationships, organizational structure, and standard operating procedures. This is stated in the related Situbondo Regency Regent Decree (PERBUP) Number 24 of 2022. This study aimed to analyze and examine the role of leadership, motivation, and work discipline on employee performance through job satisfaction as an intervening variable at the Situbondo Regency Transportation Office". This research is quantitative. The population used in this study was 51 employees. The sampling technique used was saturated sampling. This study's data analysis and hypothesis testing used the Structural Equation Method - Partial Least Square (PLS-SEM).

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

Keywords: Leadership, Motivation, Work Discipline, Job Satisfaction, Performance

I. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) mencakup nilai-nilai yang melekat dan kontribusi sosial setiap individu. Kemampuan kognitif dan fisik individu, beserta tindakannya, dapat dianggap sebagai aset yang berharga. Perilaku manusia dipengaruhi oleh lingkungan sekitar dan susunan genetiknya, dan individu terlibat dalam pekerjaan untuk merasakan kepuasan. Kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya sangat

dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya manusianya. Meskipun ada peningkatan dalam penyampaian informasi dan perluasan sumber daya yang tersedia, organisasi terus menghadapi kendala dalam mencapai tujuannya sebagai akibat dari kurangnya keterampilan personel.

Pemerintah Kabupaten Situbondo telah memasukkan Dinas Perhubungan sebagai salah satu departemen penyusunnya. Awalnya, tugas utama Dinas Perhubungan

adalah mengawasi lalu lintas darat, mengelola fasilitas parkir, dan memastikan keamanan operasi mobilisasi distrik. Untuk mendapatkan kinerja terbaik dari tenaga kerja Dinas Perhubungan Kabupaten Situbondo, sangat penting bagi semua individu untuk memiliki pemahaman menyeluruh tentang “tanggung jawab peran mereka, hierarki pelaporan, struktur organisasi, dan prosedur operasi standar”. Informasi tersebut tertuang dalam “Peraturan Bupati Kabupaten Situbondo (PERBUP) Nomor 24 Tahun 2022” yang mengatur hal tersebut.

Mengingat berbagai permasalahan tersebut di atas, para akademisi tertarik meneliti topik-topik berikut ini: “Peran Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening di Dinas Perhubungan Kabupaten Situbondo”

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Umar menggambarkan manajemen SDM sebagai proses sistematis yang melaluinya suatu organisasi atau kelompok menyusun strategi, mengatur, mengawasi, dan mengevaluasi kegiatannya yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Kegiatan ini meliputi perekrutan, pelatihan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, retensi, dan pemutusan hubungan kerja karyawan. Tujuan utamanya adalah untuk mencapai tujuan organisasi, serta tujuan individu dan masyarakat secara keseluruhan (2016:97).

Kepemimpinan

Rivai (2018:12) mendefinisikan kepemimpinan sebagai tindakan memberikan pengaruh untuk menetapkan tujuan perusahaan, menginspirasi tindakan pengikut ke arah tujuan tersebut, dan memengaruhi peningkatan kelompok dan budaya.

Derajat keberhasilan atau kegagalan yang dicapai seorang pemimpin berkorelasi langsung dengan gaya kepemimpinannya. Sopiah (2018:72), kepemimpinan adalah penyatuan orang lain secara sukarela dan memotivasi mereka untuk bekerja sama dengan sukarela menuju tujuan bersama, daripada memaksa mereka untuk melakukannya.

Berdasarkan informasi yang diberikan, masuk akal untuk menyimpulkan bahwa kepemimpinan memerlukan kapasitas untuk menetapkan arah tindakan dengan membayangkan masa depan yang optimal, menginspirasi dan memobilisasi pendukung untuk mencapai tujuan tersebut, dan memungkinkan mereka untuk mengatasi hambatan apa pun yang dihadapi di sepanjang jalan. Mulyadi (2014:56) memberikan penjelasan tentang berbagai ukuran kepemimpinan, yang meliputi:

- 1) “Kemampuan analitis
- 2) Keterampilan berkomunikasi
- 3) Keberanian
- 4) Kemampuan mendengar
- 5) Ketegasan”

Motivasi

Wibowo (2018:379) mendefinisikan motivasi sebagai serangkaian proses yang mengaktifkan, membimbing, dan

memfasilitasi kegiatan manusia dengan tujuan mencapai tujuan. Dalam kajiannya, Bangun (2018) mengemukakan bahwa motivasi merupakan faktor krusial yang merangsang individu untuk secara efektif melaksanakan tugas yang diberikan dalam suatu organisasi. Menurut Hasibuan (2016:145), keinginan untuk berprestasi, memiliki, memiliki kompetensi, dan memiliki wewenang semuanya berkontribusi dalam mendorong individu. Indikator motivasi dapat dikenali, antara lain:

- 1) “Kebutuhan akan berprestasi.
- 2) Kebutuhan akan afiliasi.
- 3) Kebutuhan akan kompetensi.
- 4) Kebutuhan akan kekuasaan.”

Disiplin Kerja

Menurut Darsono dan Siswandoko (2017:128), disiplin ditandai dengan kepatuhan yang rasional dan disengaja, pengendalian diri, dan tidak adanya dorongan emosional dan egois. Disiplin kerja mengacu pada kapasitas karyawan untuk mematuhi norma dan standar yang ditetapkan secara berkala. Kurangnya disiplin muncul ketika individu gagal mematuhi peraturan, baik karena ketidakmampuan atau ketidakmauannya untuk mematuhi. Disiplin mengacu pada kepatuhan terhadap aturan dan peraturan yang ditetapkan, baik yang eksplisit maupun implisit, di dalam lingkungan profesional Anda (Hasibuan, 2016:193).

Agustini (2019:89) mengidentifikasi indikator disiplin kerja berikut:

- 1) “Frekuensi kehadiran.
- 2) Tingkat kewaspadaan.
- 3) Ketaatan pada standar kerja.

4) Ketaatan pada peraturan kerja.

5) Etika Kerja”

Kepuasan Kerja

Sebagaimana dinyatakan oleh Kreitner dan Kinicki (2014:169), kepuasan kerja berkaitan dengan respons emosional individu terhadap aspek-aspek tertentu dari profesi mereka. Menurut tesis mereka, kepuasan kerja mencakup berbagai macam emosi dan sikap yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka saat ini (2017:71). Kepuasan kerja berkorelasi dengan sikap keseluruhan individu terhadap pekerjaan mereka. Tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka berkisar dari kebahagiaan ekstrem hingga ketidakhahagiaan ekstrem.

Menurut Gibson dkk. (2016: 102), “kepuasan kerja adalah penggabungan perasaan dan keyakinan yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka saat ini”. Karyawan yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka sering kali lebih puas dengan pekerjaan mereka. Dampak hal ini pada kehidupan sehari-hari mereka Beberapa aspek kontekstual, termasuk gaya manajemen, kebijakan dan prosedur, kualitas tempat kerja fisik, dinamika interpersonal, kompensasi dan tunjangan, dan sifat pekerjaan, berdampak pada hasil akhir. Anggota staf Kepuasan kerja mengacu pada “tingkat di mana seorang individu menikmati kesenangan atau ketidakpuasan saat melakukan tugas pekerjaannya untuk suatu organisasi”.

Afandi (2018:82)
mengidentifikasi 5 indikator untuk mengukur kepuasan kerja:

- 1) "Pekerjaan.
- 2) Upah/Gaji.
- 3) Promosi.
- 4) Pengawas.
- 5) Rekan kerja."

Kinerja

Mangkunegara (2018:9), kinerja pegawai mengacu pada hasil yang dapat diukur, efisiensi, dan efektivitas yang sering dikaitkan dengan produktivitas. Mengenai kinerja, aspek kunci adalah metrik efisiensi, yang mengukur kualitas output pekerja berdasarkan standar tertentu yang ditetapkan oleh organisasi. Moeheriono (2018) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai tingkat pencapaian dalam mencapai tujuan yang ditentukan melalui penerapan rencana strategis.

Menurut Wibowo (2018:2), kinerja didefinisikan sebagai pelaksanaan tindakan dan cara pelaksanaannya. Pekerjaan dengan kinerja tinggi bermanfaat secara finansial, memenuhi kepuasan konsumen, dan membantu pencapaian tujuan strategis. Sudarmanto (2019:95), kinerja merupakan hasil nyata dari usaha-usaha yang terkoordinasi yang dilakukan dalam kurun waktu tertentu yang menghasilkan tercapainya tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sutrisno (2014:172) mengidentifikasi indikator yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja:

- 1) "Kualitas.
- 2) Kuantitas.
- 3) Waktu kerja.

4) Kerjasama."

Kerangka Konseptual

Sugiyono (2017:60) mendefinisikan kerangka konseptual sebagai model teoritis yang memperlihatkan hubungan antara suatu teori dan komponen-komponen kunci yang telah diidentifikasi sebagai perhatian signifikan. Kerangka konseptual merupakan alat yang berharga untuk membangun hubungan dan memberikan penjelasan mendalam tentang masalah yang sedang dibahas.

Kepemimpinan adalah tindakan membimbing dan memengaruhi sekelompok individu menuju tujuan bersama, memanfaatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan seseorang untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain. Kepemimpinan adalah tindakan memberikan pengaruh kepada orang lain untuk membimbing mereka menuju tujuan bersama.

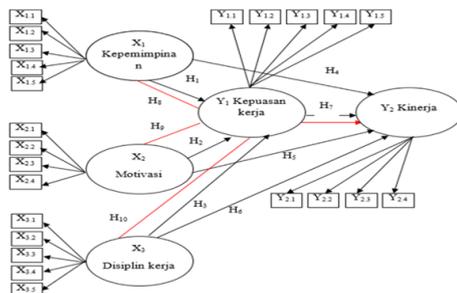
Kekuatan binaan yang mendorong individu melakukan tindakan kritis guna mencapai tujuan adalah motivasi.

Disiplin kerja, seperti yang telah disebutkan sebelumnya, berkaitan dengan kemampuan mental untuk mematuhi semua aturan dan "ketentuan yang ditetapkan di dalam suatu organisasi atau perusahaan, baik yang diumumkan secara umum maupun yang disembunyikan". Perilaku dan kepribadian individu di dalam suatu organisasi berfungsi sebagai indikator status mereka dan secara tidak langsung memengaruhi tingkat pencapaian mereka.

Kepuasan kerja merupakan penilaian subjektif atas persepsi emosional dan kognitif individu

terhadap pekerjaan mereka saat ini. Karyawan yang mengalami kepuasan kerja yang tinggi sering kali mengekspresikan emosi yang baik saat merenungkan atau mengerjakan tugas pekerjaan mereka. Setiap kali karyawan yang tidak puas menghadapi atau merenungkan pekerjaan mereka, mereka mengalami emosi yang buruk.

Efisiensi kinerja sumber daya manusia adalah ukuran pencapaian kerja individu, dalam hal kualitas dan kuantitas, dalam jangka waktu tertentu sambil melaksanakan tanggung jawab yang diberikan. Gambar 1 mengilustrasikan landasan konseptual karya ini.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis

- “H₁ : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- H₂ : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- H₃ : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- H₄ : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₅ : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₆ : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

- H₇ : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₈ : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja.
- H₉ : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja.
- H₁₀ : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja.”

III. METODE PENELITIAN

Desain penelitian mengacu pada kerangka kerja dan pendekatan menyeluruh yang mengarahkan pelaksanaan studi penelitian. Sugiyono (2017:2), desain penelitian adalah cetak biru terperinci dan strategis yang mengarahkan pelaksanaan suatu studi. Studi ini menggunakan metodologi penelitian yang memadukan pendekatan deskriptif dan kuantitatif. Metodologi ini melibatkan penyajian dan interpretasi data numerik.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di “Dinas Perhubungan Kabupaten Situbondo yang beralamat di Jalan Semeru No.12, Mimbaan Tengah, Mimbaan, Kecamatan Panji, Kabupaten Situbondo selama tiga bulan yaitu pada bulan Juni, Juli, dan Agustus 2023”.

Populasi dan Sampel

Populasi yakni sekelompok barang atau individu tertentu yang memiliki atribut dan karakteristik tertentu. Kelompok-kelompok ini dipilih secara cermat oleh para profesional untuk tujuan mempelajari dan menganalisisnya guna memperoleh temuan yang bermakna.

Kutipan tersebut berasal dari publikasi Sugiyono, khususnya pada halaman 84 (Sugiyono, 2017:84). Sampel adalah bagian populasi untuk mewakili keseluruhan populasi secara akurat dan andal. Contoh mencakup susunan numerik dan fitur karakteristik populasi. Jika ukuran populasi sangat besar dan tidak praktis bagi peneliti untuk mengevaluasi setiap individu, mereka dapat memanfaatkan sampel yang diekstraksi dari populasi (Sugiyono, 2017:85). Penelitian ini mencakup populasi dan sampel dari 51 Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berafiliasi dengan Dinas Perhubungan Kabupaten Situbondo, yang meliputi Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Situbondo.

Metode Analisis Data

Penelitian ini memakai "Structural Equation Model - Partial Least Squares (PLS-SEM) untuk menganalisis data dan menilai hipotesis".

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari 51 Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Perhubungan Kabupaten Situbondo.

Uji Validitas Konvergen

Pengukuran validitas menilai sejauh mana instrumen mengukur variabel penelitian tertentu secara akurat. Efektivitas instrumen dalam mencerminkan topik penelitian meningkat seiring dengan meningkatnya nilainya (Ghozali, 2018:25). Untuk mengetahui keakuratan hasil penelitian, sangat penting untuk menganalisis

hubungan antar variabel, khususnya "Discriminant Validity dan Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE yang diproyeksikan harus lebih besar dari 0,5" (Ghozali, 2018:25). Penilaian uji validitas menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0 meliputi pemeriksaan nilai validitas diskriminan dari indikator yang direfleksikan. Hal ini memerlukan penilaian nilai cross-loading dari setiap variabel, yang harus melebihi 0,70 dan melampaui nilai cross-loading variabel lainnya. Referensi yang diberikan bersumber dari terbitan Ghozali tahun 2018, tepatnya pada halaman 25. Data di atas memperlihatkan nilai outer loading untuk setiap indikator "(X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5, X2.1, X2.2, X2.3, X2.4, X3.1, X3.2, X3.3, X3.4, X3.5, Y1.1, Y1.2, Y1.3, Y1.4, Y1.5, Y2.1, Y2.2, Y2.3, Y2.4)" Nilai tersebut melebihi 0,7, sehingga mengonfirmasi keabsahannya (seperti yang direpresentasikan oleh angka hijau). Namun, jika nilai muatan luar kurang dari 0,7, itu menandakan bahwa instrumen penelitian tersebut layak dan dilambangkan dengan angka merah.

Uji Reliabilitas

Dalam penelitian konfirmatori, suatu gagasan dianggap kredibel jika reliabilitas kompositnya melampaui 0,7. Penelitian eksploratori sering menganggap skor dalam kisaran 0,6 hingga 0,7 sebagai skor yang memuaskan (Ghozali, 2018:45). Analisis memperlihatkan nilai Cronbach's Alpha > 0,70, sehingga mengonfirmasi keandalan instrumen.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk menilai derajat korelasi variabel independen dalam model regresi (Widarjono, 2017:75). Untuk melakukan uji multikolinieritas, seseorang dapat memeriksa nilai VIF yang diperoleh dari bagian Inner VIF Values dari hasil analisis yang dihasilkan oleh perangkat lunak Smart PLS 3.0, yang memakai metode partial least squares. Sesuai dengan “perangkat lunak Smart PLS 3.0, asumsi Multikolinieritas dianggap valid jika nilai VIF (Variance Inflation Factor) sama dengan atau kurang dari 5,00”. Namun demikian, “nilai VIF lebih dari 5,00 menandakan pelanggaran asumsi Multikolinieritas”, memperlihatkan variabel independen memiliki pengaruh timbal balik satu sama lain (seperti yang terlihat pada angka merah).

Uji Normalitas

Uji normalitas untuk memastikan “apakah setiap variabel mengikuti distribusi normal atau tidak” (Ghozali, 2018:161). Ghozali (2018:28), skewness dan kurtosis dapat dihitung menggunakan tingkat alfa 0,01, yang berada dalam kisaran -2,58-2,58. Penelitian memakai nilai median dalam kisaran -2,58-2,58, sebagaimana ditentukan oleh premis yang diberikan.

Uji Goodness Of Fit (GOF)

Ghozali dan Latan (2015:82) menegaskan uji kecocokan model, yang juga disebut sebagai uji kecocokan model, dilakukan untuk mengevaluasi akurasi statistik fungsi regresi sampel dalam memperkirakan

nilai sebenarnya. Hitung indeks kesesuaian dan chi-kuadrat yang dinormalisasi menggunakan smart PLS 3.0. Berdasarkan data yang tersedia, premis model struktur penelitian ini konsisten dengan kenyataan di lapangan sehingga menghasilkan hasil penelitian yang diterima dengan baik.

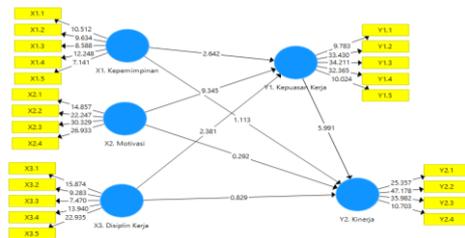
Uji Koefisien Determinasi

Pengujian model internal dilakukan untuk mengevaluasi korelasi antara faktor eksternal dan internal yang diusulkan. Nilai R-Square untuk variabel dependen dapat digunakan untuk memvalidasi hasil pengujian ini. Nilai R-Square merupakan ukuran yang berharga untuk mengevaluasi dampak komponen laten independen tertentu pada variabel laten dependen. Tabel ini memudahkan pemahaman dengan menyajikan informasi secara jelas dan mudah diakses.

- 1) “Variabel Kepemimpinan (X_1), Motivasi (X_2) dan Disiplin kerja (X_3) mempengaruhi Kepuasan kerja (Y_1) sebesar 0,940 (94,0%), sedangkan sisanya 6,0% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.
- 2) Variabel Kepemimpinan (X_1), Motivasi (X_2) dan Disiplin kerja (X_3) mempengaruhi Kinerja (Y_2) sebesar 0,921 (92,1%), sedangkan sisanya 7,9% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.”

Analisis Persamaan Struktural (inner model)

Persamaan struktural selanjutnya dibangun memakai hasil penelitian dengan *Smart PLS (partial least squares)*:



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS

Pembahasan Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja

Uji hipotesis awal menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan (X1) memberikan dampak yang substansial terhadap Kepuasan Kerja (Y1). Temuan uji memberikan bukti untuk kesimpulan ini, karena memberikan nilai sampel sebesar 0,134. Lebih jauh, nilai T-Statistik sebesar 2,642 melampaui ambang batas kritis sebesar 1,964, memberikan dukungan tambahan untuk kesimpulan ini. Lebih jauh, nilai P Values **0,009**, yang di bawah ambang batas signifikansi sebesar 0,05, memberikan pembuktian lebih lanjut untuk penerapan Hipotesis 1. Oleh karena itu, terdapat korelasi langsung antara Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja. Peningkatan Kepemimpinan menyebabkan peningkatan Kepuasan Kerja, sedangkan penurunan Kepemimpinan mengakibatkan penurunan Kepuasan Kerja. Studi ini menyoroti pentingnya kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan

kepuasan kerja di dalam Badan Transportasi. Kepemimpinan yang efisien menumbuhkan suasana kerja yang baik, memberikan kesempatan untuk maju, dan mengakui kontribusi individu, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan memberdayakan para pemimpin untuk membentuk tim yang tangguh dan mencapai tujuan organisasi. Temuan penelitian mengonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan Haryani *et. al.* (2022).

Motivasi terhadap Kepuasan kerja

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa nilai sampel asli positif, yaitu 0,712. Nilai T-Statistik sebesar 9,345 melampaui nilai batas 1,964. Nilai P Values sebesar **0,000** < tingkat signifikansi 0,05. Disimpulkan “Motivasi (X2) memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik dan positif terhadap Kepuasan Kerja (Y1)”. Hipotesis 2 telah tervalidasi. Hasil pengujian menunjukkan adanya hubungan satu arah antara Motivasi dan Kepuasan Kerja. Lebih tepatnya, tingkat motivasi yang tinggi akan menghasilkan peningkatan tingkat kepuasan kerja. Sebaliknya, penurunan motivasi di Dinas Perhubungan Kabupaten Situbondo akan menyebabkan penurunan kepuasan kerja yang sesuai. Dampak motivasi pada kepuasan kerja dan kinerja staf di Dinas Perhubungan cukup besar. Para pemimpin dapat menumbuhkan suasana kerja yang konstruktif dan produktif dengan menggunakan banyak cara untuk meningkatkan motivasi. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Rahayu & Dahlia (2023) dan Nofiantari *et. al.* (2023).

Disiplin kerja terhadap Kepuasan kerja

Hasil uji hipotesis ketiga menunjukkan bahwa nilai sampel asli positif, khususnya 0,185. Nilai T-Statistik sebesar 2,381 melampaui nilai kritisnya sebesar 1,964. Selanjutnya, nilai *P Values* **0,018** < taraf signifikansi 0,05. Oleh karena itu, disimpulkan “variabel disiplin kerja (X3) mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap variabel kepuasan kerja (Y1)”. Hipotesis 3 terkonfirmasi. Oleh karena itu, terdapat korelasi yang jelas dan tidak dapat disangkal antara derajat disiplin kerja dengan tingkat kepuasan kerja yang terlihat. Terdapat korelasi langsung antara disiplin kerja dengan kepuasan kerja. Disiplin kerja dan kebahagiaan kerja berkorelasi langsung. “Ketika disiplin kerja meningkat, kebahagiaan kerja juga meningkat. Sebaliknya, penurunan disiplin kerja menyebabkan penurunan kepuasan kerja yang sesuai. Disiplin kerja merupakan elemen penting yang berpotensi meningkatkan kepuasan kerja di dalam Dinas Perhubungan. Dengan menggunakan beberapa strategi untuk meningkatkan disiplin kerja, diharapkan produktivitas staf akan meningkat, sehingga mengarah pada perbaikan standar pelayanan publik dalam industri transportasi.” Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Nuryatin (2020).

Kepemimpinan terhadap Kinerja

Temuan uji hipotesis keempat menunjukkan bahwa “nilai sampel asli adalah -0,060, yang menunjukkan nilai negatif. Nilai T-Statistik adalah 1,113, yang lebih rendah dari nilai krusial 1,964”. Nilai

P Values dihitung sebesar **0,266** melampaui ambang batas signifikansi yang telah ditentukan sebelumnya 0,05. Disimpulkan Kepemimpinan (X1) memiliki dampak merugikan pada Kinerja (Y2), meskipun tidak signifikan secara statistik. Akibatnya, Hipotesis 4 ditolak. Setiap pemimpin memiliki pendekatan atau metodologi yang unik dalam hal membimbing organisasi. Variasi dalam gaya kepemimpinan memberikan dampak pada sejauh mana personel terlibat dalam mengejar tujuan organisasi. Seorang pemimpin yang efektif harus dengan hati-hati merenungkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Kepemimpinan adalah manifestasi dari kemampuan seorang pemimpin melalui perilaku mereka. Penelitian terdahulu telah menghasilkan hasil yang sebanding yang memperlihatkan gaya kepemimpinan tidak memberikan dampak yang substansial. Rompas (2018) melakukan penelitian yang mengungkapkan bahwa “gaya kepemimpinan tidak memiliki dampak substansial terhadap kinerja staf di Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara”. Temuan penelitian jelas bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Athar (2020).

Motivasi terhadap Kinerja

Temuan uji hipotesis kelima menunjukkan hasil positif yang signifikan secara statistik (nilai-p = 0,049) dibandingkan dengan nilai sampel awal. Nilai T-Statistik adalah 0,292, yang berada di bawah nilai krusial 1,964. Lebih jauh, nilai *P Values* **0,770** berada di atas tingkat

signifikansi 0,05. Disimpulkan “Motivasi (X2) memiliki dampak positif terhadap Kinerja (Y2)”, meskipun tidak signifikan secara statistik. Akibatnya, Hipotesis 5 ditolak. Sementara beberapa penelitian dapat memberikan hasil yang bervariasi, secara keseluruhan, motivasi cenderung memiliki dampak yang menguntungkan pada kinerja. Motivasi merupakan penentu penting yang dapat menginspirasi individu untuk mencapai kapasitas maksimal mereka. Meskipun demikian, “penting untuk diingat bahwa motivasi bukanlah satu-satunya penentu kinerja. Kompetensi, sumber daya, lingkungan kerja, dan kepemimpinan merupakan elemen penting lainnya. Pernyataan bahwa motivasi tidak berdampak pada kinerja terlalu sederhana”. Motivasi merupakan elemen penting yang harus diperhitungkan saat berusaha meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Disiplin kerja terhadap Kinerja

Temuan uji hipotesis keenam menunjukkan penyimpangan negatif yang signifikan secara statistik sebesar 0,085 dari nilai sampel awal. Nilai T-Statistik sebesar 0,829 berada di bawah ambang batas krusial sebesar 1,964. Lebih lanjut, nilai *P Values* sebesar **0,408** melampaui taraf signifikansi 0,05. Disimpulkan pengaruh disiplin kerja (X3) terhadap kinerja (Y2) bersifat positif, tetapi tidak signifikan secara statistik, sehingga mengakibatkan tertolaknya Hipotesis 6. Sementara banyak penelitian mungkin menghasilkan temuan yang tidak meyakinkan tentang hubungan antara

disiplin kerja dan kinerja, secara keseluruhan ada korelasi yang menguntungkan antara keduanya. Akibatnya, mereka yang memiliki etos kerja yang kuat lebih mungkin untuk mencapai tingkat kinerja yang luar biasa. Penelitian terdahulu telah menghasilkan hasil yang sebanding yang menunjukkan bahwa “disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang substansial”. Muna & Isnowati (2022) “tidak menemukan korelasi yang jelas antara disiplin kerja dan kinerja karyawan di PT LKM Demak Sejahtera”. Penelitian ini secara langsung bertentangan dengan penelitian Hidayati & Chamid (2022).

Kepuasan kerja terhadap Kinerja

Hasil uji hipotesis ketujuh menghasilkan hasil yang baik (1,032) dibandingkan dengan nilai sampel awal. Nilai T-Statistik sebesar 5,991 melebihi 1,964. Lebih jauh lagi, nilai *P Values* sebesar **0,000** < 0,05. Disimpulkan kepuasan kerja (Y1) memiliki pengaruh besar dan positif pada kinerja (Y2), sehingga memvalidasi penerimaan Hipotesis 7. Peningkatan produktivitas pegawai Dinas Perhubungan dapat dicapai dengan memberikan prioritas tinggi pada pengembangan kepuasan kerja sebagai aspek penting. Untuk meningkatkan efektivitas Dinas Perhubungan, sangat penting untuk secara aktif membangun lingkungan kerja yang baik dan memenuhi tuntutan pegawai. Penelitian ini sesuai penelitian Dewi *et. al.* (2022).

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja

Hasil uji hipotesis kedelapan menunjukkan bahwa “nilai sampel asli positif (0,138). Nilai T-Statistik sebesar $2,391 >$ nilai krusial $1,964$ ”. Nilai P Values dihitung **0,017**, yang lebih rendah dari tingkat signifikansi yang telah ditetapkan sebelumnya sebesar 0,05. Disimpulkan “Kepemimpinan (X1) memberikan dampak yang signifikan terhadap Kinerja (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1)”. Akibatnya, kami setuju dengan Hipotesis 8. Kepemimpinan memiliki dampak langsung pada kinerja karyawan dan dampak tidak langsung dengan memengaruhi kebahagiaan kerja mereka. “Kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang menguntungkan yang muncul dari mengevaluasi pekerjaan seseorang atau pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan.” Ada hubungan langsung antara kepuasan kerja yang tinggi di antara karyawan dan peningkatan produktivitas dan peningkatan kinerja. Pemimpin yang kompeten memiliki kemampuan untuk membangun suasana profesional yang menumbuhkan, menghargai, dan menginspirasi personel, sehingga meningkatkan produktivitas mereka. Akibatnya, perusahaan harus mengalokasikan sumber daya untuk peningkatan keterampilan kepemimpinan untuk menjamin keberhasilan yang berkelanjutan dalam jangka panjang. Penelitian ini menguatkan penelitian Dewi *et. al.* (2022).

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja

Hasil uji hipotesis kesembilan menunjukkan bahwa “nilai sampel asli positif (0,735). Nilai T-Statistik adalah 5,555, yang berada di atas ambang batas 1,964”. Nilai P Values adalah **0,000**, yang menunjukkan signifikansi statistik pada tingkat signifikansi 0,05. Disimpulkan “Motivasi (X2) memiliki dampak besar terhadap Kinerja (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1)”. Oleh karena itu, kami menegaskan keabsahan Hipotesis 9. Kinerja karyawan dalam suatu organisasi dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi. “Motivasi yang tinggi tidak hanya secara langsung memengaruhi kinerja karyawan, tetapi juga memengaruhi kepuasan kerja mereka.” Kepuasan kerja adalah ukuran pemenuhan emosional yang dialami individu dalam kaitannya dengan pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Karyawan yang termotivasi dan puas umumnya menunjukkan peningkatan kinerja. Karyawan yang termotivasi biasanya memiliki rasa kepuasan kerja yang lebih besar, sehingga menghasilkan peningkatan kinerja. Penting bagi perusahaan menciptakan suasana kondusif yang menumbuhkan motivasi karyawan, sehingga dapat menjamin kinerja jangka panjang. Temuan penelitian ini mengonfirmasi validitas penelitian yang dilakukan Dewi *et. al.* (2022).

Pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja

Hasil uji hipotesis kesepuluh menghasilkan hasil yang baik (0,191) dibandingkan dengan nilai sampel awal. “Nilai T-Statistik sebesar 2,033

melampaui nilai kritis 1,964. Lebih lanjut, nilai *P Values* **0,043** < ambang signifikansi 0,05. Disimpulkan “Disiplin Kerja (X3) memiliki dampak yang substansial terhadap Kinerja (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1), sehingga memperkuat kredibilitas Hipotesis 10”. Tingkat disiplin kerja memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan karyawan di dalam organisasi. “Menerapkan disiplin kerja yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, sehingga mengarah pada peningkatan kinerja.” Disiplin kerja mencakup kepatuhan terhadap peraturan, kebijakan, dan protokol organisasi, bersama dengan menunjukkan komitmen dan akuntabilitas dalam melaksanakan tugas. Karyawan yang menunjukkan disiplin lebih mungkin mengalami kepuasan kerja, yang mengarah pada peningkatan kinerja. Perusahaan perlu menumbuhkan budaya etos kerja yang kuat untuk menjamin kinerja jangka panjang. Penelitian ini memperkuat kredibilitas penelitian Dewi, Tulhusnah, dan Soeliha (2022).

V. KESIMPULAN

Dari analisis dan pembahasan di atas, dapat disimpulkan dari keseluruhan temuan penelitian:

1. “Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja (H_1 diterima);
2. Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja (H_2 diterima);
3. Disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja (H_3 diterima);

4. Kepemimpinan berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (H_4 ditolak);
5. Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (H_5 ditolak);
6. Disiplin kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kinerja (H_6 ditolak);
7. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja (H_5 diterima);
8. Kepemimpinan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif (H_8 diterima);
9. Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif (H_9 diterima);
10. Disiplin kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif (H_{10} diterima).”

Saran

Dari simpulan di atas, berbagai gagasan dapat diajukan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya. Rekomendasi-rekomendasi akan disampaikan dengan cara berikut:

Bagi Pegawai ASN Dinas Perhubungan Kabupaten Situbondo

Adapun

- a. Dari sudut pandang kepemimpinan, diharapkan seseorang akan membantu karyawan mencapai kemampuan maksimal mereka dan memberikan kontribusi berharga bagi kemenangan organisasi.
- b. Motivasi seharusnya berfokus pada potensi kemajuan

berdasarkan hasil studi, yang menunjukkan hasil lebih rendah dibandingkan dengan faktor lain dalam motivasi kerja. Departemen Perhubungan menghimbau semua karyawan untuk meningkatkan prospek karier mereka guna mengamankan peluang untuk kemajuan di masa depan.

- c. Terkait disiplin kerja, ada harapan agar disiplin kerja ditingkatkan, terutama dalam hal ketepatan waktu, mengingat belum adanya hasil yang memuaskan dalam bidang ini. Ketepatan waktu mengacu pada kepatuhan terhadap batasan waktu yang telah ditetapkan untuk menyelesaikan suatu tugas. Sudah seharusnya menumbuhkan sikap ketepatan waktu dalam diri seseorang agar dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan di tempat kerja.
- d. Untuk meningkatkan Kepuasan Kerja, sangat penting untuk memprioritaskan keamanan kerja, karena saat ini peringkatnya rendah. Dinas Perhubungan harus meningkatkan keamanan di tempat kerja untuk memastikan kesejahteraan personelnnya.
- e. Terkait kinerja, penting memprioritaskan kolaborasi antar karyawan. Temuan studi ini menunjukkan bahwa hasilnya lebih rendah dibandingkan dengan metrik kinerja lainnya. Departemen Perhubungan dengan ini menggarisbawahi perlunya semua personel untuk meningkatkan kerja sama guna mencapai tujuan lembaga dengan sukses.

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Hasil penelitian dapat dijadikan landasan dalam pengembangan program manajemen sumber daya manusia di Universitas. Kurikulum ini berpotensi untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman dalam bidang literatur dan kajian akademis, khususnya yang berkaitan dengan “disiplin kerja, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan dampaknya terhadap kepuasan dan kinerja kerja”.

Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian dapat memberi wawasan yang berguna bagi akademisi yang ingin membangun model penelitian tambahan tentang “variabel Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, dan Kinerja dalam kaitannya dengan Kepuasan Kerja”. Model-model ini bisa disempurnakan lebih lanjut untuk memenuhi persyaratan ilmiah terkini.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing
- Agustini, Fauzia. 2019. *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UISU Press.
- Athar, H. S. (2020). Dampak Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Lombok Timur. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis FE. UNIAT*, 5(2).

- <http://jrmb.ejournal-feuniat.net/index.php/JRMB/article/view/402>
- Bangun, W. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Darsono P. & Siswandoko, T. 2017. *Manajemen SDM Abad 21 (Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Nusantara Consulting.
- Dewi, E. A., Tulhusnah, L., & Soeliha, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Asn) Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bappeda Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis UARS. Vol 1(5): 930-944. <https://doi.org/10.36841/jme.v1i5.2129>
- Ghozali, I dan Latan, H. 2015. *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisa Multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Gibson J. 2016. *Manajemen Pemberdayaan*, Jakarta: Erlangga.
- Haryani, T., Kirana, K. C., & Wiyono, G. 2022. Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *The Journalish: Social and Government*. Vol 3(1): 55-74. <https://doi.org/10.55314/tsg.v3i1.234>
- Hasibuan, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayati, N. A., & Chamid, A. (2022). Peran Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus di Indomedia Promotion. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Sosial (EMBISS)*. Vol 2(4): 501-508. <https://www.embiss.com/index.php/embiss/article/view/136>
- Kreitner, R dan Kinicki, A. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A.P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moeheriono. 2018. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi, S. 2014. *Ekonomi Sumber Daya Manusia dalam Prespektif. Pembangunan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Muna, N., & Isnowati, S. (2022). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan (Studi Pada PT LKM Demak Sejahtera). *Jesya (Jurnal*

- Ekonomi Dan Ekonomi Syariah*). Vol 5 (2): 1119-1130.
<https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.652>
- Nofiantari, E., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasi Terhadap Kepuasan Kerja Asn Serta Kinerja Asn Di Dinas Peternakan Dan Perikanan Kabuapten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNARS. Vol 2 (4): 719-738.
<https://doi.org/10.36841/jme.v2i4.3455>
- Nuryatin, B. (2020). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Astron Optindo Industries. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*. Vol 4 (6): 309-316.
<https://doi.org/10.24912/jmbk.v4i6.9832>
- Rahayu, S., & Dahlia, D. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*. Vol 6 (1): 370-386.
<https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.925>
- Rivai. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rompas, G. A., Tewel, B., & Dotulong, L. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara. *EMBA*. Vol 6(4): 1978-1987.
<https://doi.org/10.35794/emb.a.v6i4.20919>
- Sopiah. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudarmanto. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono, 2017. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Umar, N. 2016. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media.
- Wibowo. 2018. *Perilaku Dalam Organisasi, Edisi 1-2*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widarjono, 2017. *Azas-Azas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Suci Press.