

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA NON ASN PADA DINAS KOMINFO DAN
PERSANDIAN KABUPATEN SITUBONDO DENGAN MODERASI
VARIABEL MOTIVASI KERJA**

Novanda Khayrur Raziqin
novandakr14@gmail.com

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Randika Fandiyanto
randika@unars.ac.id

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Febri Ariyantiningasih
febriariyanti@unars.ac.id

Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

When weighed against other production elements like money, skills, and natural resources, human resources stand out as a major player for any given firm. The three production elements are mostly driven by humans. In addition, people are the most important component in determining whether an organization will succeed or fail in reaching its objectives. The caliber of an organization's human resources greatly determines how well it accomplishes its goals and purposes. Using work motivation factors as a moderator, this research sought to examine the effects of leadership style and job satisfaction on the performance of Non-State Civil Apparatus (ASN) at Situbondo Regency's Office of Communication, Informatics, and Encoding. It is a quantitative study. This research used 30 Non-State Civil Apparatus (ASN) as its population. Saturated sampling was used as the sample method. The data analysis and hypothesis testing in this research were conducted using the Structural Equation Method - Partial Least Square (PLS-SEM).

The findings of the Smart PLS 3.0 application's direct effect hypothesis testing reveal that leadership style has a substantial negative impact on performance. Performance is positively impacted by job happiness. The effect of leadership style on performance is mitigated to a large extent by intrinsic motivation at work. There is no moderating effect of work motivation on the relationship between leadership style and performance.

Keywords: Leadership style, job satisfaction, work motivation, performance

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menyediakan serangkaian masalah unik yang rumit dan sulit diramalkan, tetapi juga merupakan bagian yang melekat pada perusahaan atau organisasi secara keseluruhan, yang berfungsi sebagai sumber kehidupannya. Sumber daya manusia suatu perusahaan merupakan aset yang paling berharga, bahkan lebih berharga daripada uang tunai, bakat, atau sumber daya alamnya. Alasannya, ketiga variabel produksi ini bergantung pada manusia sampai batas tertentu. Manusia juga

memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi atau tidak. Agar perusahaan dapat mencapai tujuan dan mewujudkan visinya, perusahaan sangat bergantung pada sumber daya manusianya.

Menurut Dessler (2017:8), "Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi". Tindakan karyawan yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan mereka hanyalah salah satu faktor dalam kemampuan organisasi untuk menangani masalah yang tidak terduga. Karyawan diharapkan bekerja lebih efisien

dengan tidak hanya memenuhi deskripsi pekerjaan mereka tetapi juga melampauinya, membantu dan menasihati satu sama lain, berpartisipasi aktif, dan memberikan kontribusi tambahan bagi organisasi. Menurut Armstrong dan Taylor (2014:17), "Manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pelaksanaan kebijakan dan praktik SDM yang mendorong karyawan untuk mengubah pengetahuan menjadi perilaku yang produktif". (2016:73) mengemukakan bahwa "Sumber daya manusia adalah sumber daya perusahaan yang paling penting dan mengambil tindakan untuk memaksimalkannya dengan berfokus pada pemilihan, pengembangan, dan pemberian penghargaan kepada talenta terbaik". Dorong dialog, kerja sama, dan kolaborasi yang jujur; beri sanksi kepada inkompetensi; dan hindari mengorbankan gambaran besar demi hal-hal kecil. Keberhasilan manajemen dan organisasi bergantung pada pemahaman yang kuat tentang teori dan praktik kepemimpinan. Tyson (2016) mengemukakan bahwa "Kepemimpinan juga memiliki sifat kolektif dalam arti bahwa semua perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin akan berdampak luas tidak hanya pada dirinya sendiri tetapi juga pada semua anggota organisasi". Gaya kepemimpinan seseorang dapat digambarkan sebagai metode yang digunakannya untuk memotivasi pengikutnya agar bekerja sama menuju tujuan bersama. Salah satu keterampilan terpenting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang kompeten adalah kemampuan untuk

menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi kerja yang berbeda. Robbins dan Decenzo (2017:94) menuliskan bahwa "Gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan karakteristik yang telah digunakan oleh pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar tujuan organisasi tercapai atau dapat juga dikatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin". Namun "gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi, sebagai hasil dari gabungan antara falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin ketika ia berusaha memengaruhi kinerja bawahannya" (Kabir, 2016:85) itulah yang sebenarnya penting. Kepemimpinan yang efektif meliputi: (1). Hati nurani, prinsip, standar, etika, kebebasan, kepercayaan, pengawasan, keterbukaan terhadap kritik dan rekomendasi yang membangun, ketegasan, penghargaan terhadap inovasi, inspirasi, dan kreativitas merupakan dasar gaya kepemimpinan yang diterapkan. (2). Ketiga dimensi kompetensi—profesional, kepribadian, dan sosial—ditingkatkan oleh gaya kepemimpinan ini, yang pada gilirannya mendorong kinerja. Sementara itu, gaya kepemimpinan yang gagal memengaruhi kinerja meliputi gaya kepemimpinan yang gagal memiliki strategi, sulit menerima masukan, kurang informasi atau bingung tentang apa yang perlu dilakukan, menimbulkan perselisihan, lingkungan kerja yang tidak produktif, kurangnya disiplin, kurangnya motivasi, dan

pengendalian atau pengawasan yang tidak memadai (Mulyadi, 2015:87).

Kekhawatiran tentang kebahagiaan pekerja di tempat kerja harus menjadi prioritas utama bagi manajer sumber daya manusia. "Perhatian terhadap aspek-aspek yang mempengaruhi kebahagiaan kerja karyawan sangat penting dalam upaya untuk memperoleh kepuasan kerja yang tinggi, karena hal tersebut tidak dapat dicapai dengan sendirinya. Ketika bakat, harapan, dan tuntutan pekerjaan seseorang selaras dengan baik, mereka melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Hendri, 2018:65). Ketika pekerja senang dengan pekerjaan mereka dan merasa telah mencapai tujuan mereka, mereka merasa puas dengan kepuasan kerja mereka. Pekerja akan senang dengan pekerjaan mereka dan tidak akan mementingkan fasilitas perusahaan (Umar, 2017:64). Tingkat kebahagiaan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tingkat di mana pekerja merasa senang atau buruk tentang pekerjaan mereka oleh Sutrisno (2016:75). Memberikan gaji, insentif, dan disiplin yang cukup di tempat kerja akan membuat pekerja senang, yang pada gilirannya akan mengarah pada kinerja yang baik. Kinerja seorang pekerja dapat didefinisikan sebagai hasil akhir dari upaya mereka selama periode waktu tertentu, dievaluasi dalam kaitannya dengan kemungkinan, standar, tujuan, sasaran, atau kriteria yang telah ditetapkan. ditetapkan dan disepakati bersama (Mangkunegara, 2017:87).

Motivasi kerja, seperti halnya kinerja, sangat penting dalam setiap aspek operasi organisasi. Motivasi kerja memengaruhi kinerja dan perhatian individu dan kelompok, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja organisasi (Hasibuan, 2019:21). Orang yang antusias dengan apa yang mereka lakukan untuk mencari nafkah akan selalu selangkah lebih maju dalam hal menyelesaikan pekerjaan, baik dalam hal persiapan maupun perhatian. Menurut Winardi (2018:52), istilah "motivasi" mengacu pada suatu proses yang merangsang, memberi energi, membimbing, dan menopang tindakan dan hasil. Manajemen menggunakan motivasi sebagai alat untuk memengaruhi tindakan karyawan dengan mendapatkan wawasan tentang apa yang mendorong orang untuk "bergerak"; khususnya, ini adalah proses psikologis yang menentukan fokus, intensitas, dan umur panjang upaya individu dalam pekerjaan. Motivasi kerja didefinisikan dengan berbagai cara, tetapi secara umum itu adalah dorongan batin yang mendorong seseorang untuk melakukan yang terbaik di tempat kerja; Dorongan ini terwujud dalam hal-hal spesifik dalam pekerjaan seseorang, seperti fokus, dedikasi, dan durasi setiap tugas.

Optimalisasi dalam manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi berbagai jenis organisasi, tidak hanya bisnis. Ini termasuk organisasi nirlaba, lembaga pemerintah, penyedia layanan, lembaga pendidikan, dan sebagainya. Pertimbangkan industri jasa; meskipun ada beberapa subset dari sektor ini, manajemen sumber daya

manusia yang efektif sangat penting secara menyeluruh. Dinas Komunikasi, Informatika, dan Sandi (DISKOMINFO) adalah organisasi yang memproses data lingkungan, melaksanakan urusan pemerintahan daerah sebagai otoritas daerah di bidang statistik, sandi, dan komunikasi dan informatika, dan membantu daerah dengan tugas yang diberikan. Untuk melaksanakan tanggung jawab layanan, sumber daya manusia memegang peranan penting. Untuk melaksanakan tanggung jawabnya dan menjalankan otoritasnya secara efektif, layanan harus memastikan bahwa sumber daya manusianya tetap berkualitas tinggi. Mengingat temuan dari investigasi otoritas terkait, termasuk KOMINFO dan layanan sandi Kabupaten Situbondo. Dalam penelitian ini, peneliti menelaah data Kabupaten Situbondo yang diatur dalam “Harga Satuan Biaya Baku Pemerintah Daerah Kabupaten Situbondo Tahun Anggaran 2024” (Peraturan Daerah Nomor 27 Tahun 2023). Besaran UMK Kabupaten Situbondo yang berdasarkan Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 188/656/KPTS/013/2023 tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota di Jawa Timur Tahun 2024, lebih besar dibandingkan honorarium tenaga non PNS lainnya, Honorarium THL/GTT, sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Bupati SD, SMP, dan SMA (Sederajat) yaitu sebesar Rp1.000.000,00. Hal inilah yang membuat peneliti tertarik membuat penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Non Asn pada Dinas Kominfo dan Persandian

Kabupaten Situbondo Dengan Moderasi Variabel Motivasi kerja”

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sunyoto (2016:58), "Manajemen sumber daya manusia adalah perancangan sistem formal dalam suatu organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi". Menurut Sunyoto (2016:59), "Manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan manajemen yang meliputi pemanfaatan, pengembangan, penilaian, dan penghargaan bagi individu anggota manusia suatu organisasi atau perusahaan bisnis".

Gaya kepemimpinan

Ketika mencoba membuat orang lain bertindak dengan cara yang menurut mereka seharusnya, para pemimpin menggunakan gaya kepemimpinan mereka. Ketika ini terjadi, sangat penting untuk bekerja agar perspektif mereka yang mungkin memengaruhi perilaku dan mereka yang akan terpengaruh cocok. Menurut Hasibuan (2019:171), pada dasarnya ada dua jenis gaya kepemimpinan: direktif dan interpretatif. Gaya kepemimpinan yang berbeda: partisipatif dan suportif.

Berikut ini adalah empat gaya kepemimpinan utama yang diakui oleh Tohardi (2018:42) dalam teori tujuan rute House: 1) Kepemimpinan yang bersifat direktif. 2) Kepemimpinan yang bersifat suportif. 3. Memimpin melalui

partisipasi. 4) Kepemimpinan yang berfokus pada pencapaian hasil.

Menurut Rivai dkk. (2014:42), gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah pola perilaku dan teknik yang dipilihnya untuk memengaruhi bawahan guna mencapai tujuan organisasi. Cara lain untuk melihatnya adalah sebagai kumpulan sifat yang digunakan oleh para pemimpin. Metode kepemimpinan yang mengungkapkan, baik secara terbuka maupun tersirat, seberapa besar keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan para pengikutnya. Artinya, pendekatan seorang pemimpin dalam mengelola hasil kerja timnya dibentuk oleh filosofi pribadinya, serta kemampuan, kekhasan karakter, dan pandangan hidupnya. Para ahli sepakat bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah alat untuk memengaruhi, mengarahkan, dan mengendalikan tindakan para pengikutnya menuju tujuan bersama.

Indikator kepemimpinan berasal dari empat perilaku kepemimpinan: direktif/instrumental, mendukung, partisipatif, dan berorientasi pada pencapaian (Robbins dan Judge, 2018:98). Berikut ini adalah apa yang kami maksud ketika berbicara tentang perilaku kepemimpinan ini:

- 1) "Kepemimpinan *direktif*
- 2) Kepemimpinan *suportif*
- 3) Kepemimpinan *partisipatif*
- 4) Kepemimpinan berorientasi prestasi"

Kepuasan kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki (2015:169), reaksi emosional seseorang terhadap berbagai bagian pekerjaan mereka adalah hal yang

membuat pekerjaan mereka memuaskan. Menurut definisi ini, kepuasan kerja bukanlah ide yang monolitik; sebaliknya, kepuasan kerja dapat hadir dalam beberapa dimensi, dan seseorang mungkin senang dengan bagian tertentu dari pekerjaan mereka sementara tidak senang dengan bagian lain. (2014:132) menyatakan bahwa "Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan seseorang sebagai penilaian positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja mereka". Karyawan yang melaporkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi melaporkan memiliki emosi yang baik setiap kali mereka merenungkan atau terlibat dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka merasa tidak enak setiap kali mereka harus menangani pekerjaan mereka atau memikirkannya. Beberapa peneliti telah menemukan bahwa "Ada lima indikator kepuasan kerja" (Robbins dan Judge, 2016:101):

- 1) "Pekerjaan itu sendiri (*work it self*).
- 2) Gaji/Upah (*pay*).
- 3) Promosi (*promotion*).
- 4) Pengawasan (*supervision*).
- 5) Rekan kerja (*workers*)."

Motivasi Kerja

Menurut Schermerhorn, "Motivasi mengacu pada kekuatan dalam diri individu yang menjelaskan tingkat, arah, dan ketekunan upaya yang dikeluarkan di tempat kerja" (2017:110). Yang membuat tingkat, arah, dan ketekunan upaya seseorang di tempat kerja dapat dijelaskan adalah motivasi intrinsiknya. "Motivasi adalah keinginan untuk melakukan

sesuatu dan menentukan kemampuan untuk bertindak guna memenuhi kebutuhan individu," tulis Robbins dan Judge (2016:55).

Bagi Robbins dan Judge, "Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas arah, dan ketekunan upaya untuk mencapai suatu tujuan" (2016:222). Meskipun tingkat intensitas individu sebanding dengan tingkat upayanya, bahkan pekerja yang paling berdedikasi pun akan gagal memenuhi harapan kecuali upaya mereka secara strategis selaras dengan tujuan organisasi. Seberapa lama seseorang dapat terus mencoba merupakan ukuran keuletannya.

Menurut Mangkunegara (2019:93), berikut ini adalah indikator motivasi kerja:

- 1) "Tanggung Jawab.
- 2) Prestasi Kerja.
- 3) Peluang Untuk Maju.
- 4) Pengakuan Atas Kinerja.
- 5) Pekerjaan yang menantang"

Kinerja

Kinerja individu atau kelompok dapat diartikan sebagai "kesediaan untuk melaksanakan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan" (Veitzhal, 2017:15). Kinerja individu atau tim merupakan hasil akhir dari pekerjaan yang mampu mereka lakukan dalam lingkup tugas dan tanggung jawab mereka di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut secara sah dengan cara yang tidak melanggar hukum atau standar etika apa pun.

Bahwa "Kinerja adalah tentang apa yang dilakukan dan bagaimana melakukannya" adalah apa yang

diklaim Wibowo (1944:2). Tenaga kerja yang mengarah pada kinerja terkait erat dengan tujuan strategis organisasi, memastikan kepuasan pelanggan, dan menghasilkan nilai ekonomi. Kinerja sumber daya manusia diartikan sebagai "jumlah dan kualitas pekerjaan yang dicapai oleh sumber daya manusia per satuan waktu sebagai hasil dari pelaksanaan tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka" (2017:9).

Indikator berikut dapat digunakan untuk menilai kinerja, menurut Sedarmayanti (2014:147):

- 1) "Ketepatan menyelesaikan tugas.
- 2) Kesesuaian jam kerja.
- 3) Tingkat kehadiran.
- 4) Kerjasama antar pegawai.
- 5) Kepuasan kerja."

Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2017:60), model teoritis yang menunjukkan hubungan antara suatu teori dengan komponen-komponen penting yang telah diakui sebagai isu utama adalah kerangka konseptual. Dalam hal menyusun topik yang sedang dibahas dan membangun hubungan, kerangka konseptual sangatlah berharga.

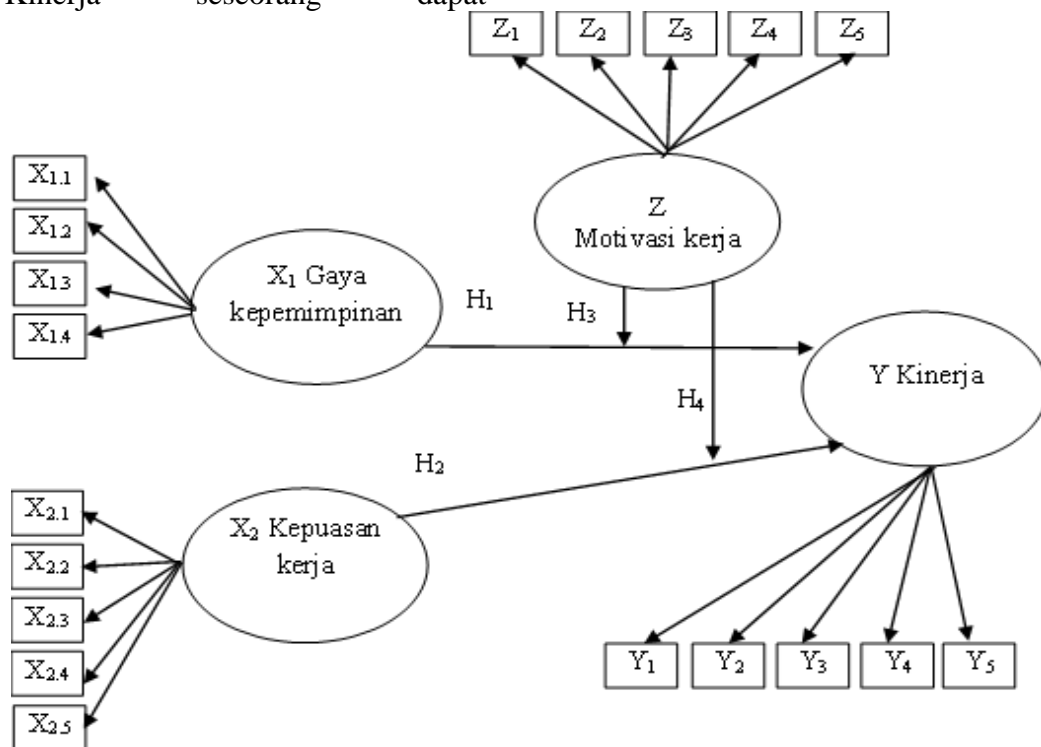
Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat didefinisikan sebagai pola perilaku yang dipilih dan sering digunakan oleh seorang pemimpin atau sebagai kumpulan sifat yang digunakan untuk memengaruhi bawahan guna mencapai tujuan perusahaan.

Tingkat kepuasan kerja seorang karyawan dapat didefinisikan sebagai tingkat kesukaan atau ketidaksukaan mereka terhadap pekerjaan mereka. Pekerja akan mengerahkan upaya

terbaik mereka jika mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka, yang dapat dicapai dengan gaji yang adil, dorongan, dan disiplin yang ketat.

Tingkat motivasi intrinsik seseorang memiliki peran penting dalam menentukan fokus, kegigihan, dan keberlangsungan upaya dan sumber daya mereka saat bekerja. Kinerja seseorang dapat

didefinisikan sebagai hasil akhir atau tingkat keberhasilan keseluruhan selama periode waktu tertentu dalam melaksanakan kegiatan dibandingkan dengan sejumlah alternatif, seperti kriteria yang telah ditentukan dan disepakati sebelumnya, standar hasil kerja, atau tujuan.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis

- H₁ : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₂ : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₃ : Motivasi kerja memoderasi secara signifikan pada pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja.
- H₄ : Motivasi kerja memoderasi secara signifikan pada

pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja.”

III. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian, "desain" adalah strategi dan rencana gambaran besar yang mengatur bagaimana sebuah penelitian dilakukan. Menurut Sugiyono (2017:2), desain penelitian adalah rencana yang komprehensif dan metodis yang mengarahkan pelaksanaan sebuah penelitian. Strategi metode campuran yang menggabungkan teknik

deskriptif dan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini. Pendekatan yang dimaksud menggunakan data numerik, baik dalam penyajian maupun interpretasi.

Tempat dan Waktu Penelitian

This investigation was place in the "Communication and Information and Cryptography Service of Situbondo Regency located at Jalan Pb. Sudirman, Plaosan, Patokan, Situbondo District, Situbondo Regency for three months, namely in May, June and July 2024".

Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekumpulan hal atau orang yang memiliki kualitas dan sifat tertentu. Para ahli memilih subset ini dengan hati-hati sehingga mereka dapat memeriksa dan menganalisisnya secara mendalam dan menarik kesimpulan yang berguna. Menurut Sugiyono (2017), kutipan tersebut muncul di halaman 84 dari karya yang dipublikasikan. Jika Anda menginginkan representasi yang akurat dan andal dari seluruh populasi, Anda perlu mengambil sampel dari kelompok tersebut. Susunan dan distribusi demografis adalah dua contohnya. Peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi untuk menilai keseluruhan jika populasi terlalu besar untuk diperiksa secara individual (Sugiyono, 2017: 85). Penelitian ini meneliti 47 unit Aparatur Sipil Negara Non-Negara (ASN) di Kabupaten Situbondo yang merupakan bagian dari Dinas Komunikasi dan Informatika dan Persandian.

Metode Analisis Data

Untuk mengevaluasi hipotesis dan menganalisis data, penelitian ini menggunakan "Structural Equation Model - Partial Least Squares (PLS-SEM)".

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN **Analisis Deskriptif**

Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari 47 Non Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kominfo dan Persandian Kabupaten Situbondo.

Uji Validitas Konvergen

Tingkat keandalan instrumen penelitian dalam mengukur variabel penelitian tertentu ditentukan oleh pengukuran validitas. Ghozali (2018) menyatakan bahwa semakin besar nilai instrumen, semakin akurat instrumen tersebut mencerminkan subjek penelitian. Pemeriksaan hubungan antar variabel, khususnya "Validitas Diskriminan dan Ekstraksi Varians Rata-rata (AVE)", sangat penting untuk menetapkan keandalan temuan penelitian. Ghozali (2018) menyatakan bahwa nilai AVE yang diantisipasi harus lebih tinggi dari 0,5. Nilai validitas diskriminan dari indikator yang direfleksikan diperiksa sebagai bagian dari pengujian penilaian validitas dengan menggunakan program SmartPLS 3.0. Untuk melakukan ini, kita harus menentukan apakah nilai cross-loading setiap variabel lebih dari 0,70 dan nilai cross-loading semua variabel lainnya digabungkan. Karya-karya yang dikutip semuanya bersumber dari buku Ghozali tahun 2018, khususnya halaman 25. Data di atas menampilkan nilai outer loading untuk setiap indikasi "(X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X2.1, X2.2, X2.3, X2.4,

X2.5, Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, X1*Z, X2*Z)" yang nilainya lebih dari 0,7, menunjukkan validitasnya (angka hijau). Namun angka merah berarti instrumen penelitian memungkinkan jika nilai outer loading-nya kurang dari 0,7.

Uji Reliabilitas

Jika reliabilitas komposit suatu hipotesis lebih dari 0,7, maka hipotesis tersebut dianggap kredibel dalam penelitian konfirmatori. Menurut Ghozali (2018), skor antara 0,6 dan 0,7 sering dianggap memadai dalam penelitian eksploratif. Suatu instrumen dapat dianggap reliabel jika nilai Cronbach's Alpha-nya lebih dari 0,70, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Menurut Widarjono (2017), uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui tingkat korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Nilai VIF dari bagian Inner VIF Values dari hasil analisis yang disediakan oleh program Smart PLS 3.0 yang menggunakan pendekatan partial least squares dapat diperiksa untuk melakukan uji multikolinieritas. Mengikuti panduan perangkat lunak Smart PLS 3.0, asumsi Multikolinieritas dianggap valid jika nilai VIF (Variance Inflation Factor) sama dengan atau kurang dari 5,00. Sebaliknya, "nilai VIF lebih dari 5,00 menunjukkan pelanggaran asumsi Multikolinieritas" (seperti yang ditunjukkan pada gambar merah), yang menunjukkan bahwa variabel independen saling memengaruhi.

Uji Normalitas

Untuk memeriksa "apakah setiap variabel mengikuti distribusi normal atau tidak" (Ghazali, 2018:161), dilakukan uji kenormalan. Menurut Ghozali (2018:28), kisaran -2,58-2,58 untuk skewness dan kurtosis dapat ditentukan dengan tingkat alfa 0,01. Berdasarkan asumsi yang dibuat, penelitian ini memilih nilai median antara -2,58 dan 2,58.

Uji Goodness Of Fit (GOF)

Uji kecocokan model, menurut Ghozali dan Latan (2015:82), digunakan untuk menilai seberapa baik fungsi regresi sampel memperkirakan nilai sebenarnya secara statistik. Manfaatkan smart PLS 3.0 untuk menentukan indeks kecocokan dan chi-square yang dinormalisasi. Model struktur studi ini menghasilkan temuan yang diakui secara luas karena, menurut fakta yang ada, premisnya sejalan dengan realitas lapangan.

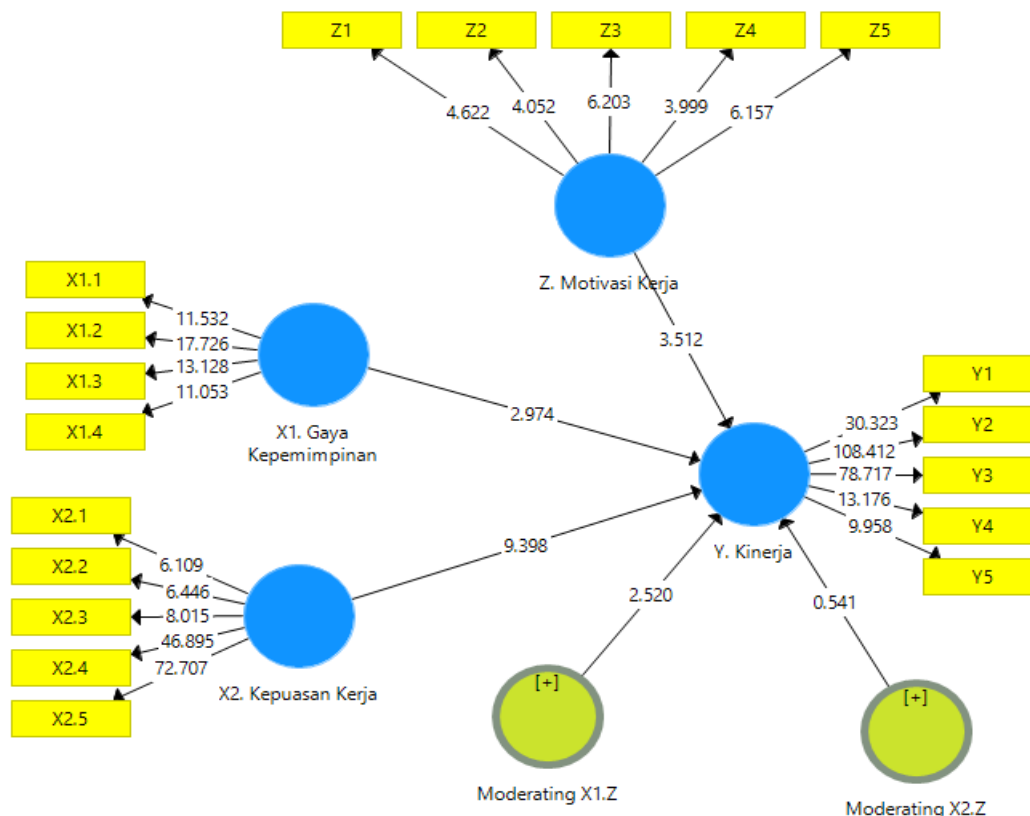
Uji Koefisien Determinasi

Tujuan pengujian model internal adalah untuk menentukan apakah elemen internal dan eksternal yang telah disarankan benar-benar berkorelasi. Anda dapat memeriksa apakah pengujian ini valid dengan melihat nilai R-Square variabel dependen. Untuk menentukan seberapa besar pengaruh komponen laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen, salah satu metrik yang berguna adalah nilai R-Square. Dengan menyediakan data secara mudah, tabel ini memudahkan pemahaman. "Variabel gaya kepemimpinan (X1), kepuasan kerja (X2) dan motivasi kerja (Z) memengaruhi kinerja (Y) sebesar

0,932 (93,2%) dengan pengaruh yang sangat kuat, sedangkan sisanya 6,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk 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

Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

Dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja (Y) karena pada uji hipotesis pertama diperoleh hasil negatif (0,285) jika dibandingkan dengan nilai sampel awal, nilai T-Statistik sebesar 2,974 (>1,964) dan nilai P Value sebesar **0,003** (<0,05). Dengan demikian, Hipotesis 1 dapat diterima. Hasil uji analisis data menunjukkan bahwa

variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai non-ASN. Penerapan gaya kepemimpinan tersebut pada pegawai non-ASN di lapangan memastikan bahwa mereka senantiasa terlindungi, diberi kebebasan untuk melaksanakan tugasnya dengan kemampuan terbaiknya, dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang semuanya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Aggraini *et. al* (2023) serta Purwanto (2024) juga menemukan hal serupa.

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

Uji hipotesis kedua memberikan hasil positif (1,411) jika dibandingkan dengan nilai sampel awal, nilai T-Statistik sebesar 9,398 ($>1,964$), dan nilai P Value sebesar **0,000** ($<0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (X₂) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y), dan Hipotesis 2 diterima. Di Kabupaten Situbondo Dinas Komunikasi, Informasi, dan Kebersihan, kinerja pegawai non-ASN dipengaruhi oleh variabel kepuasan kerja, berdasarkan uji analisis data. Terdapat rasa tanggung jawab yang kuat pada pegawai non-ASN Dinas Komunikasi, Informasi, dan Kebersihan Kabupaten Situbondo. Tugas yang diberikan kepada Pegawai Non-ASN dapat terlaksana dengan baik atau cukup, sehingga timbul keinginan untuk memperoleh kepuasan. Apabila bakat, keterampilan, dan harapan seseorang sesuai dengan tantangan yang dihadapi dalam pekerjaannya, maka hal tersebut terlihat dari tingkat kepuasan kerja yang merupakan unsur psikologis dari sikapnya terhadap pekerjaan. Baik Hermawan (2018) dan Bimantara *et. al.* (2024) menemukan temuan serupa dalam penelitian mereka.

Motivasi kerja (Z) secara signifikan memoderasi pengaruh Gaya kepemimpinan (X₁) terhadap Kinerja (Y)

Uji hipotesis ketiga memberikan hasil positif (0,214), nilai T-Statistik sebesar 2,520 ($>1,964$), dan nilai P

Value sebesar **0,012** ($<0,05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja (Z) berperan sebagai variabel moderating antara gaya kepemimpinan (X₁) dengan kinerja (Y). Artinya, motivasi kerja dapat meningkatkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, dan motivasi yang dibangun secara efektif akan mendorong kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, Hipotesis 3 diterima. Berdasarkan hasil analisis data, variabel gaya kepemimpinan dapat memitigasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai non-ASN Dinas Komunikasi, Informasi, dan Kebersihan Kabupaten Situbondo. Terbukti dengan adanya pengaruh gaya kepemimpinan motivasi kerja yang signifikan terhadap kinerja pegawai non-ASN pada Dinas Komunikasi, Informasi, dan Kebersihan Kabupaten Situbondo. Pekerja di Dinas Komunikasi, Informasi, dan Kebersihan Kabupaten Situbondo yang tidak berafiliasi dengan ASN memiliki motivasi tinggi untuk bekerja sebaik-baiknya karena mereka tahu bahwa prestasi mereka akan diperhitungkan dalam pencapaian tujuan, terlepas dari ada atau tidaknya pemimpin yang jelas. Siswanti (2018) dan menemukan hasil serupa dalam penelitiannya .

Motivasi kerja (Z) secara signifikan memoderasi pengaruh Kepuasan kerja (X₂) terhadap Kinerja (Y)

Terkait dengan nilai sampel awal, uji hipotesis ketiga menghasilkan temuan negatif (0,052), dengan nilai T-Statistik sebesar 0,541 ($<1,964$) dan nilai P Value sebesar **0,589**

(>0,05). Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja (Z) berperan sebagai variabel moderating antara kepuasan kerja (X2) dengan kinerja (Y). Artinya, motivasi kerja dapat memperkecil pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, yang merupakan pengaruh negatif. Oleh karena itu, apabila motivasi kuat, maka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, dan Hipotesis 4 dapat ditolak. Kajian data menunjukkan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dengan kinerja tidak dipengaruhi oleh besarnya motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai non-ASN. Dengan kata lain, bagi pegawai non-ASN Dinas Komunikasi, Informatika, dan Sandi Kabupaten Siubondo, Motivasi Kerja tidak berfungsi sebagai “mediator” untuk mengubah hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja. Penelitian sebelumnya oleh Gea (2022) didukung oleh temuan penelitian tersebut.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas, berdasarkan hasil kajian secara keseluruhan, kami dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. “Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan negatif terhadap Kinerja (H_1 diterima);
2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja (H_2 diterima);
3. Motivasi kerja secara signifikan memoderasi pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja (H_3 diterima);
4. Motivasi kerja secara tidak signifikan memoderasi pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja (H_4 ditolak).”

Saran

Sejumlah saran untuk bidang studi lebih lanjut muncul dari temuan yang disebutkan di atas. Berikut adalah cara rekomendasi akan dikomunikasikan:

Bagi Pegawai Non ASN Dinas Komunikasi, Informasi dan Persandian Kebakaran Situbondo

Pegawai di Dinas Komunikasi, Informasi, dan Kode Kebakaran Situbondo, yang bukan anggota ASN, diharapkan memperoleh manfaat dari temuan studi ini dengan berkinerja lebih baik dan menunjukkan antusiasme yang lebih besar terhadap pekerjaan mereka.

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Temuan studi ini dapat menginformasikan kurikulum manajemen sumber daya manusia universitas, yang pada gilirannya dapat memperluas pemahaman akademis dan berbasis literatur tentang beberapa topik, termasuk tetapi tidak terbatas pada gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi di tempat kerja, dan kinerja.

Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti masa depan, temuan studi ini akan memberikan informasi yang berguna untuk menciptakan model gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, motivasi di tempat kerja, dan kinerja mutakhir yang memenuhi tuntutan ilmu pengetahuan modern.

DAFTAR PUSTAKA

Anggraini, Y. M., Karnadi, K., & Fandiyanto, R. (2023). Peran

- Kepemimpinan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja ASN Di Kementerian Agama Kabupaten Situbondo Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 2 (4): 823-838. <https://doi.org/10.36841/jme.v2i4.3483>
- Anwar, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Armstrong, Michael and Stephen Taylor. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Bimantara, A., Fandiyanto, R., & Tulhusnah, L. (2024). Dampak Budaya Organisasi Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja ASN Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Situbondo Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 3 (2): 322-334. <https://doi.org/10.36841/jme.v3i2.4842>
- DeCenzo, David A. and Stephen P. Robbins, 2017. *Fundamentals of Human Resource Management*. Wiley.
- Dessler, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.
- Gea, R. 2022. Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada Dinas Perumahan Dan Kawasan Pemukiman Kabupaten Nias. *Jurnal Prointegrita*. Vol 6 (2): 74-85. <http://dx.doi.org/10.46930/jurnalprointegrita.v6i2.1852>.
- 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 Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Hasibuan, 2019. *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hendri, 2018. *Membangun Kepuasan dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. Yogyakarta: Deepublish (Grup Penerbitan CV Budi Utama).
- Hermawan, D. 2018. Pengaruh Motivasi dan Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Gaya kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Pt. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Tanjung Priok). *Journal For Business And Entrepreneurship*, 2(2). <https://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/JBE/article/view/1729/1164>
- Kabir. 2016. *Pengantar Dasar-Dasar Kepemimpinan*. Yogyakarta: Deepublish

- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A. 2017. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bnadung: PT. Refika Aditama.
- Mulyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Penerbit In Media.
- Purwanto, E. & Arisanti, D. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi kasus pada Karyawan PT. PDS Unit Kerja Rumah Sakit PHC Surabaya) (Doctoral dissertation, STIA Manajemen dan Kepelabuhan Barunawati Surabaya). <https://jurnal.stiamak.ac.id/index.php/jut/article/view/127/111>.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari teori ke Praktik*, Penerbit: Raja Grafindo, Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2018. *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Schermerhorn, 2017. *Management 6th Asia Pasific* Edision Custom F/Qou (Black & White).
- Sedarmayanti. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Siswanti, Y. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi (Doctoral dissertation, Universitas Lampung). <http://digilib.unila.ac.id/37246>.
- Sopiah. 2018. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sugiyono, 2017. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku Seru.
- Sutrisno, E. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Tohardi, A. 2018. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumberdaya Manusia*. Cetakan Kesatu. Mandar Maju. Bandung.
- Tyson, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Umar, N. 2017. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media.
- Veitzhal, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wibowo. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Widarjono, 2017. *Azas-Azas Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Suci Press.
- Winardi. J 2018. *Motivasi & Pemasalahan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.