

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI DAN KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA ASN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING DI INSPEKTORAT DAERAH
KABUPATEN SITUBONDO**

Heru Yulianto
yuliantoheru507@gmail.com
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Lita Permata sari
litapermatasari@unars.ac.id
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

Ediyanto
ediyanto@unars.ac.id
Universitas Abdurachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the influence of variables Leadership Style, Communication, and ASN Performance Competence Through Job Satisfaction as an Intervening Variable in the Situbondo Regency Regional Inspectorate. Using the Partial Least Square (PLS) Structural Equation Model.

Results of direct influence hypothesis testing using the Smart PLS 3.0 application, Leadership style has a significant positive effect on ASN job satisfaction, Communication has a significant positive effect on ASN job satisfaction, Competence has a significant positive effect on ASN job satisfaction, Leadership style has a significant positive effect on ASN performance, Communication has a positive but not significant effect on ASN performance, Competence has a significant positive effect on ASN performance, ASN job satisfaction has a significant positive effect on ASN performance, Leadership style has a significant positive effect on ASN performance through ASN job satisfaction, Communication has a significant positive effect on ASN performance through ASN job satisfaction and Competence has a significant positive effect on ASN performance through ASN job satisfaction.

Keywords: Leadership style, Communication, Competence, Job satisfaction and ASN performance

I. PENDAHULUAN

Tingkat keefektifan dan keefisienan organisasi dalam mewujudkan tujuannya sangat ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusia. Sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk suatu kemajuan organisasi tersebut. Bagaimanapun suatu proses berlangsung tidak akan terlepas dari campur tangan manusia. Suatu organisasi dituntut mampu mengkondisikan atau mempersiapkan sumber daya manusia yang ada secara menyeluruh, terarah dan terpadu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan fasilitas yang dimiliki

organisasi, jika sumber daya manusia (SDM) yang mengelolanya kurang cukup berkualitas, handal dan profesional, maka sudah jelas fasilitas tersebut tidak akan dapat diberdayakan secara optimal.

Pemimpin yang sukses adalah apabila pemimpin tersebut mampu menjadi pencipta dan pendorong bagi bawahannya dengan memberikan motivasi, menciptakan suasana kerja, dan budaya kerja dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki sehingga dapat memacu pada pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawannya. "Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh

seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain” (Thoha, 2010:49).

ASN harus berkomunikasi dengan teman sejawatnya untuk menjalankan rutinitas. Banyak aktivitas yang ditemukan dalam organisasi menunjukkan bahwa ASN memiliki naluri untuk berinteraksi secara sosial. Menurut Suprpto (2011:17) komunikasi antarpersonal (*interpersonal communication*) adalah proses penyampaian informasi, ide, dan sikap dari seseorang kepada orang lain.

Menurut Mangkunegara (2018:40) “Kompetensi adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya”. Manfaat kompetensi adalah pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara rutin dan pada pemahaman prosedur kerja, mempermudah dan mengefisienkan waktu yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan, pegawai mampu menganalisis masalah pekerjaan jika terjadi hal yang tidak diinginkan saat menyelesaikan pekerjaan, pegawai mampu memecahkan masalah yang terjadi dan mampu memberikan masukan atau ide kepada atasan serta dapat melakukan koordinasi dengan bagian lain. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugasnya. Menurut Dharmawan (2012:174) “Kepuasan kerja dapat

menjadi faktor pendorong meningkatnya kinerja organisasi”.

Kinerja ASN merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuannya. Hanya instansi yang memiliki daya saing tinggi yang akan tetap eksis dalam era kompetitif ini. Instansi harus dapat mengelola semua potensi yang ada baik itu internal maupun eksternal. Kinerja menurut Mangkunegara (2018:67) adalah “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Fenomena yang terdapat dalam penelitian ini ialah dilihat dari gaya kepemimpinan yaitu dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan sewena – wena tanpa memikirkan dampaknya bagi ASN seperti halnya tanpa adanya rapat bersama dalam memutuskan sebuah pilihan, tidak mengambil tindakan yang tegas dalam pemberian sanksi kepada ASN. Komunikasi secara tatap muka yang sudah sangat rendah hal ini terjadi dikarenakan teknologi yang semakin canggih sehingga komunikasi secara langsung sangat jarang, hal ini juga akan berdampak terhadap kualitas komunikasi yang terjadi, kurangnya solidaritas antar sesama ASN, kurangnya sosialisasi antar ASN secara langsung dalam hal pekerjaan. Kompetensi yang masih rendah yang dimiliki oleh ASN mengingat semua pekerjaan membutuhkan kompetensi atau pengetahuan yang sangat tinggi, di inspektorat daerah kabupaten situbondo masih ada ASN yang tidak

sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya dengan menyesuaikan latar belakang pendidikan terakhirnya hal ini mengakibatkan terganggunya dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi ini bisa menciptakan iklim kerja buruk di organisasi atau instansi dan menurunkan kualitas kinerja karyawan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan aktivitas ataupun kegiatan. Sumber daya itu antara lain sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sumber daya manusia. Menurut Mangkunegara (2013:2) “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”.

Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2010:49) mengemukakan bahwa: “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan”. Menurut Kartono (2008:34) menyatakan sebagai berikut :

- 1) Kemampuan mengambil keputusan
- 2) Kemampuan memotivasi
- 3) Kemampuan komunikasi

- 4) Kemampuan mengendalikan bawahan.
- 5) Tanggung jawab
- 6) Kemampuan mengendalikan emosional

Komunikasi

Menurut Suprpto (2011:6) menyatakan bahwa komunikasi merupakan interaksi antarpribadi yang menggunakan sistem simbol linguistik, seperti sistem simbol verbal (kata-kata) dan nonverbal. Sistem ini dapat disosialisasikan secara langsung/tatap muka atau melalui media lain (tulisan, oral, dan visual). Menurut Sutardji (2016:10-11) terdapat beberapa indikator-indikator komunikasi yang efektif, yaitu sebagai berikut :

- 1) Pemahaman
- 2) Kesenangan
- 3) Pengaruh pada sikap
- 4) Hubungan yang makin baik
- 5) Tindakan

Kompetensi

Menurut Wibowo (2017:272) kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi. Menurut Ruky (2013:67), terdapat beberapa indikator kompetensi karyawan dalam instansi, yaitu:

- 1) Karakter pribadi (*Traits*)
- 2) Konsep diri (*Selfconcept*)
- 3) Pengetahuan (*Knowledge*)
- 4) Keterampilan (*Skill*)
- 5) Motivasi kerja (*Motives*)

Kepuasan Kerja

Hasibuan (2012:202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang

menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Adapun indikator-indikator kepuasan kerja (Hasibuan 2014:47):

- 1) Kemampuan
- 2) Kejujuran
- 3) Lingkungan kerja
- 4) Kesetiaan
- 5) Kreatifitas
- 6) Kepemimpinan

Kinerja

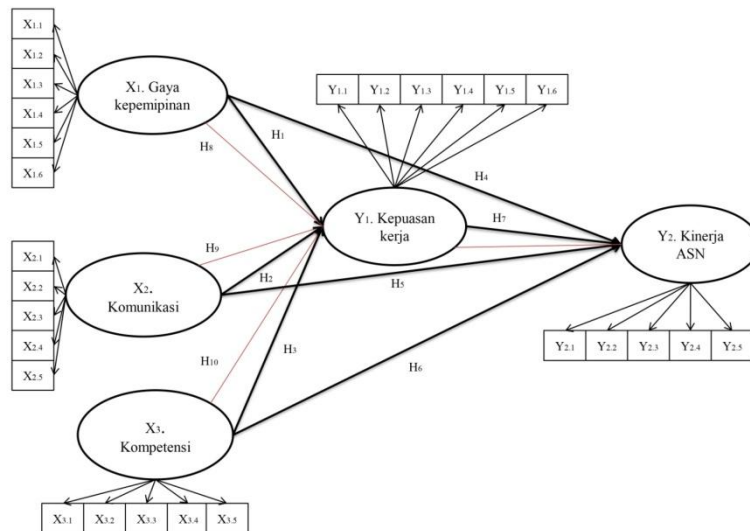
Menurut Sedarmayanti (2020:182) bahwa kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit

organisasi tempat orang bekerja. Pengukuran kinerja ini menurut Bangun (2018:234) yaitu:

- 1) Jumlah pekerjaan
- 2) Kualitas pekerjaan
- 3) Ketepatan waktu
- 4) Kehadiran
- 5) Kemampuan kerjasama

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

Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian tersebut, maka dapat disusun:

- H₁ :Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- H₂ :Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- H₃ :Kopetensi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- H₄ :Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₅ :Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₆ :Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₇ :Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
- H₈ :Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepausan kerja.
- H₉ :Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja.
- H₁₀ :Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kepuasan kerja.

III. METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Arikanto (2013:106) mengemukakan bahwa “perencanaan keseluruhan dari suatu penelitian yang akan dilaksanakan, menjadi pedoman utama dalam menjalankan penelitian tersebut”. Rancangan penelitian ini mengkaji empat variabel, variabel bebas yaitu, Gaya kepemimpinan,

Komunikasi, Kompetensi, dan variabel intervening Kepuasan kerja, kemudian variabel terikat Kinerja ASN.

Waktu dan Tempat

Waktu dan tempat ini dilaksanakan selama 3 bulan, dimulai dari bulan Maret hingga Mei tahun 2025. Penelitian ini dilakukan di Inspektorat Daerah Kabupaten Situbondo yang berlokasi di Jl. Pb. Sudirman No.1, Plaosan, Patokan, Kecamatan Situbondo, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur 68312.

Populasi dan sampel

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 Inspektorat Daerah Kabupaten Situbondo di Jl. Pb. Sudirman No.1, Plaosan, Patokan, Kecamatan Situbondo, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur 68312 yang berjumlah 43 ASN selain Kepala Inspektorat Daerah Kabupaten Situbondo.

Metode Analisis Data

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

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Jumlah 43 responden diketahui bahwa jenis kelamin cukup bervariasi, sehingga dapat disimpulkan bahwa jenis kelamin responden yang paling dominan adalah Laki-laki yaitu laki-

laki sebanyak 26 orang atau 60,5% serta responden perempuan sejumlah 17 orang atau 39,5%.

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen merupakan seperangkat indikator yang mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Convergent validity didapatkan dengan melihat nilai average variance extracted (AVE) dan nilai outer

loading dari setiap indikator (Sholihin dan Ratmono, 2013:76) nilai outer loading minimal adalah 0,7 dan nilai AVE minimal yang harus dipenuhi adalah diatas 0,5. Uji validitas konvergen dapat juga dilakukan melihat pada output Construct Reliability and Validity yaitu dengan memperhatikan nilai AVE (Average Varian Extracted).

Tabel 1
Tabel Uji Validitas Konvergen (AVE)

Variabel Penelitian	Average Varian Extracted (AVE)	Keterangan
X ₁ . Gaya kepemimpinan	0,605	Valid
X ₂ . Komunikasi	0,659	Valid
X ₃ . Kompetensi	0,611	Valid
Y ₁ . Kepuasan kerja	0,642	Valid
Y ₂ . Kinerja ASN	0,635	Valid

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.

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.

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 dibangun 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.

Tabel 2
Uji Goodness Of Fit (GOF)

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>	<i>Cut Off</i>	Keterangan Model
SRMR	0,117	0,117	≤ 0.09	Kurang Baik
d_ULS	5,179	5,179	≥ 0.05	Baik
d_G	5,102	5,102	≥ 0.05	Baik
Chi-Square	732,195	732,195	Diharapkan Kecil	Kurang Baik
NFI	0,432	0,432	>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 dibawah ini:

Tabel 3
Tabel Uji Koefisien Determinasi

Variabel Terikat	R Square	R Square Adjusted
Y ₁ . Kepuasan kerja	0,826	0,812
Y ₂ . Kinerja ASN	0,773	0,750

- Variabel Gaya kepemimpinan (X₁), Komunikasi (X₂), dan Kompetensi (X₃) mempengaruhi Kepuasan kerja (Y₁) sebesar 0.826 (82,6%) dengan pengaruh tinggi sedangkan sisanya 17,4% dipengaruhi

variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

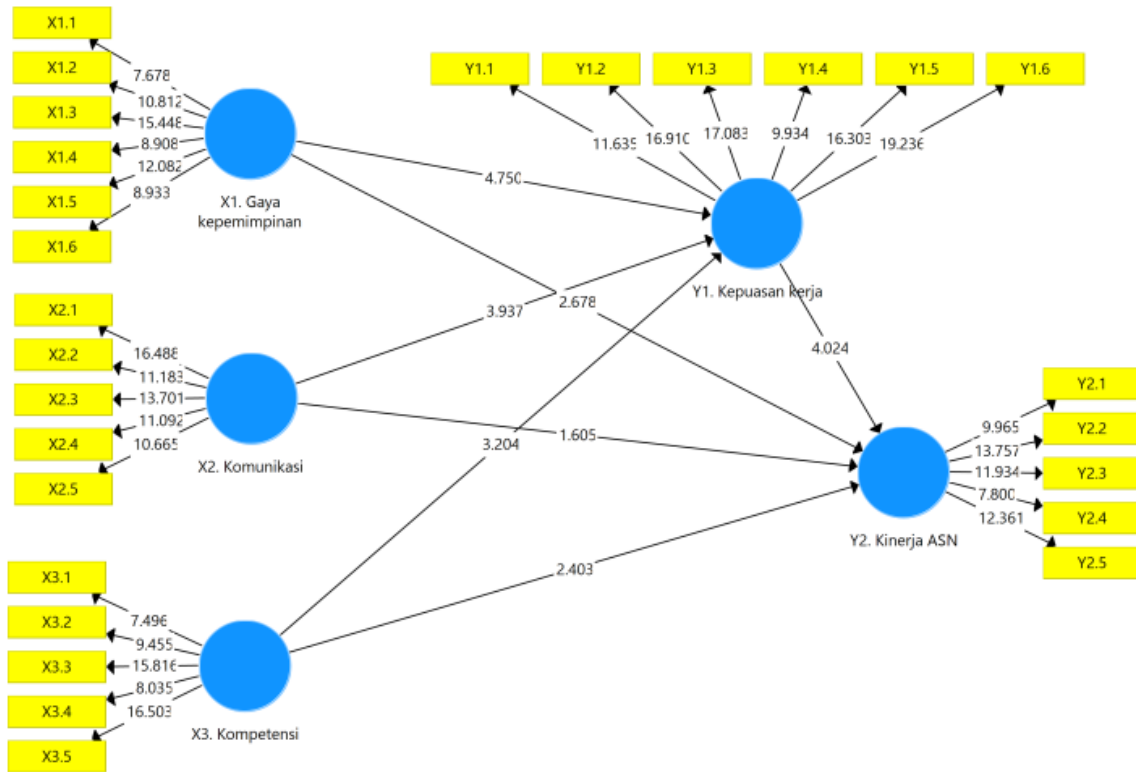
- Variabel Gaya kepemimpinan (X₁), Komunikasi (X₂), dan Kompetensi (X₃) mempengaruhi Kinerja ASN (Y₂) sebesar 0.773 (77,3%) dengan pengaruh sangat tinggi sedangkan

sisanya 22,7% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian ini.

(*partial least square*) tersebut selanjutnya dibuat persamaan struktural sebagai berikut:

Analisis Persamaan Struktural (inner model)

Hasil analisis penelitian dengan menggunakan analisis Smart PLS



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS

Merujuk pada Gambar 2 diatas, Selanjutnya hasil uji hipotesis

menggunakan aplikasi Smart PLS 3.0 :

Tabel 4
Analisis Persamaan Struktural (Inner Model)

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
X ₁ . Gaya kepemimpinan -> Y ₁ . Kepuasan kerja	2,288	4,750	0,000
X ₂ . Komunikasi -> Y ₁ . Kepuasan kerja	0,332	3,937	0,000
X ₃ . Kompetensi -> Y ₁ . Kepuasan kerja	1,672	3,204	0,001
X ₁ . Gaya kepemimpinan -> Y ₂ . Kinerja ASN	2,211	2,678	0,008
X ₂ . Komunikasi -> Y ₂ . Kinerja ASN	0,311	1,605	0,109
X ₃ . Kompetensi -> Y ₂ . Kinerja ASN	2,057	2,403	0,017
Y ₁ . Kepuasan kerja -> Y ₂ . Kinerja ASN	0,753	4,024	0,000
X ₁ . Gaya kepemimpinan -> Y ₁ . Kepuasan kerja -> Y ₂ . Kinerja ASN	1,724	3,591	0,000
X ₂ . Komunikasi -> Y ₁ . Kepuasan kerja -> Y ₂ . Kinerja ASN	0,250	3,270	0,001
X ₃ . Kompetensi -> Y ₁ . Kepuasan kerja -> Y ₂ . Kinerja ASN	1,259	2,944	0,003

Pembahasan

Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja dengan nilai *original sample* yaitu (2,288) positif. Nilai *T-Statistic* yaitu 4,750 ($>1,964$) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,000** ($<0,05$). Maka dapat disimpulkan **H₁ Diterima**. Gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi sangat memiliki pengaruh yang sangat besar didalamnya, tanpa seorang pimpinan organisasi tidak akan mengalami perubahan secara terarah. Pimpinan juga harus menerapkan gaya kepemimpinannya didalam organisasi hal ini berkaitan dengan bagaimana mempengaruhi bawahan dalam organisasi dengan

beragai tanggung jawab yang diberikan kepada bawahan, dimana bawahan juga harus mengikuti apa yang diinginkan pimpinan dalam organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan ini tentu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan itu sendiri. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Sugiono & Tobing (2021).

Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja dengan nilai *original sample* yaitu (0,332) positif. Nilai *T-Statistic* yaitu 3,937 ($>1,964$) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,000** ($<0,05$) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,00**

(<0,05). Maka dapat disimpulkan **H₂ Diterima**. Komunikasi sangat dibutuhkan dalam organisasi baik antara bawahan dengan bawahan atasan dengan bawahan hal ini menjadi perhatian khusus dalam organisasi baik dari pemberi informasi serta penerima informasi yang harus sama sama bisa memahami komunikasi yang di sampaikan serta diterima. Komunikasi sangat pernting dalam organisasi karena akan memiliki dampak terhadap kepuasan kerja yang dilakukan oleh bawahan dalam bekerja setelah menerima komunikasi, maka diharapkan komunikasi harus baik antar sesama SDM. Hasil ini mendukung dan memperkuat temua penelitian terdahulu oleh Sulistyani & Sari (2024).

Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja dengan nilai *original sample* yaitu (1,672) positif. Nilai *T-Statistic* yaitu 3,204 (>1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,001** (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H₃ Diterima**. Kompetensi dalam organisasi khususnya ASN yang ada di kantor Inspektorat Daerah Kabupaten Situbondo, sangat diperhatikan oleh organisasi hal ini kompetensi yang menjadi pedoman bagi ASN dalam melakukan semua tanggungjawab sebagai ASN, jika kompetensi yang dimiliki oleh setiap ASN tidak sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan atau posisi jabatan yang diberikan oleh organisasi akan mengalami masalah

didalamnya termasuk juga akan berdampak terhadap peningkatan kepuasan kerja yang akan dialami oleh setiap ASN, dengan hasil ini menunjukkan bahwa organisasi telah berhasil menempatkan ASN sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Sulistyani & Sari (2024).

Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja ASN

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN dengan nilai *original sample* yaitu (2,211) positif. Nilai *T-Statistic* yaitu 2,678 (>1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,008** (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H₄ Diterima**. Kinerja ASN akan meningkat bergantung bagaimana pemimpin 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 perusahaan terlebih lagi dengan kepemimpinan yang sejalan dengan kebutuhan perusahaan dengan melibatkan ASN dalam bekerja sesuai dengan keputusan-keputusan yang diberikan oleh pemimpin kepada ASN sehingga kinerja ASN meningkat. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Damanik, Mahyarni & Ramadayani (2023) dan Rizal *et. al.*

(2024). Namun Hasil penelitian ini menolak dan memperlemah temuan penelitian terdahulu oleh Rifa'I *et. al.* (2024).

Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja ASN

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Komunikasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN dengan nilai *original sample* yaitu (0,311) positif. Nilai *T-Statistic* yaitu 1,605 (<1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,109** (>0,05). Maka dapat disimpulkan **H₅ Ditolak**. Komunikasi internal sebaiknya perlu ditingkatkan lagi kemampuan berkomunikasi dari atasan ke bawahan, dari bawahan ke atasan, serta antara bagian yang lainnya, sehingga didalam mengerjakan suatu pekerjaan adanya suatu koordinasi dan kerja sama diantara ASN. Serta organisasi harus meningkatkan kualitas media dalam berkomunikasi, karena dalam berkomunikasi tidak hanya bertatapapan langsung tetapi bisa melalui media seperti telfon, internet, pesan singkat maupun media lainnya yang mendukung agar tetap terciptanya komunikasi dalam memberikan informasi walaupun tidak bertatapapan langsung, mengingat teknologi sekarang yang sudah semakin maju diharapkan dapat menggunakan teknologi tersebut dalam meningkatkan komunikasi yang lebih baik tanpa harus bertemu satu sama lain, tanpa terhalang oleh jarak dan waktu. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian

terdahulu oleh Sugiono & Tobing (2021).

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja ASN

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN dengan nilai *original sample* yaitu (2,057) positif. Nilai *T-Statistic* yaitu 2,403 (>1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,017** (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H₆ Diterima**. Kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang secara pribadi hal ini memungkinkan memiliki prestasi yang unggul dari pada ASN yang lain, tentunya dalam hal pekerjaan dikatakan kompeten apabila ASN tersebut memiliki keteampilan dalam melakukan pekerjaan dan sangat jarang atau tidak melakukan kesalahan berulang-ulang, semakin meningkatnya kompetensi yang dimiliki ASN maka akan berdampak pada peningkatan kinerja ASN itu sendiri. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Krisnandi & Saputra (2021) dan Suharyati *et. al.* (2023).

Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja ASN

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN pada nilai *original sample* yaitu (0,753) positif. Nilai *T-Statistic* yaitu 4,024 (>1,964) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,000** (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H₇ Diterima**. Kepuasan kerja merupakan output dari semua rangkaian yang dilakukan oleh

ASN dalam menyelesaikan pekerjaan yang dimilikinya. Kepuasan kerja disini menyangkut kemampuan, kejujuran lingkungan kerja, kesetiaan terhadap pekerjaan, kreatifitas dan kepemimpinan yang mana ini semua merupakan pendorong dalam meningkatkan kepuasan kerja di sisi lain jika kepuasan kerja meningkat tentu akan berdampak terhadap kinerja ASN juga akan ikut meningkat. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Loka Suristya & Adi (2021) dan Suharyati *et. al.* (2023). Namun Hasil penelitian ini menolak dan memperlemah temuan penelitian terdahulu oleh Yonata *et. al.* (2024) dan Hariyanto *et. al.* (2025).

Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja ASN

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja ASN dengan nilai *original sample* yaitu (1,724) positif. Nilai *T-Statistic* yaitu 3,591 ($>1,964$) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,000** ($<0,05$). Maka dapat disimpulkan **H₈ Diterima**. Dari hasil Gaya kepemimpinan yang ada di Inspektorat Daerah Kabupaten Situbondo diterapkan dengan sangat baik kepada organisasi terlebih kepada ASN yang hal ini sangat penting bagi organisasi mengingat terkadang Gaya kepemimpinan tidak sesuai dengan kondisi organisasi serta individu masing-masing ASN, diimbangi

dengan peningkatan Kinerja ASN serta didukung dengan output kepuasan kerja ASN yang juga menjadi faktor pendukung peningkatan Kinerja ASN di Inspektorat Daerah Kabupaten Situbondo. Pengaruh secara langsung antara Gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja juga mengalami signifikan yang sangat tinggi, dan begitu juga antara hubungan Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja ASN juga mengalami signifikan yang sangat tinggi. Dengan demikian peran variabel mediasi variabel Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan dalam memediasi pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja ASN di Inspektorat Daerah Kabupaten Situbondo. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Sugiono & Tobing (2021).

Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja dengan nilai *original sample* yaitu (0,250) positif. Nilai *T-Statistic* yaitu 3,270 ($>1,964$) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,001** ($<0,05$). Maka dapat disimpulkan **H₉ Diterima**. Dari hasil temuan menunjukkan bahwa Komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, dengan hasil tersebut memastikan bahwa peningkatan komunikasi dapat meningkatkan kinerja namun juga diimbangi dengan kepuasan kerja yang harus

mereka dapat dari organisasi, hasil ini terbalik dari hasil temuan secara langsung dimana, pengaruh secara langsung Komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN. Dengan demikian peran variabel mediasi variabel Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan dalam memediasi pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja ASN. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Sugiono & Tobing (2021).

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa menyatakan Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja dengan nilai *original sample* yaitu (1,259) positif. Nilai *T-Statistic* yaitu 2,944 ($>1,964$) dan nilai *P Value* yaitu sebesar **0,003** ($<0,05$). Maka dapat disimpulkan **H₁₀ Diterima**. Dari hasil temuan menunjukkan bahwa dimana dapat dikatakan bahwa kompetensi yang baik juga dengan didukung oleh adanya kepuasan kerja maka dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi pegawai. Tentunya dengan dikatakan bahwa peranan kepuasan kerja dalam memediasi kompetensi dan kinerja dapat berkontribusi dalam proses pengoptimalan kinerja pegawai yang telah rencanakan dalam pekerjaannya Dengan demikian peran variabel mediasi variabel Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan dalam memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja ASN.

Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Sulistyani & Sari (2024).

V. KESIMPULAN

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

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja ASN (H₁ diterima).
2. Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja ASN (H₂ diterima).
3. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja ASN (H₃ diterima).
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN (H₄ diterima).
5. Komunikasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja ASN (H₅ ditolak).
6. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN (H₆ diterima).
7. Kepuasan kerja ASN berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN (H₇ diterima).
8. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja ASN (H₈ diterima).
9. Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN melalui Kepuasan kerja ASN (H₉ diterima).
10. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja ASN

melalui Kepuasan kerja ASN (H_{10} diterima).

Saran

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Sebagai tambahan referensi kepustakaan dan dapat berguna sebagai dasar pemikiran bagi kemungkinan adanya penelitian sejenis di masa mendatang yang berkenaan dengan Gaya kepemimpinan, Komunikasi, Kompetensi, Kepuasan kerja dan Kinerja ASN.

Bagi Peneliti

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

Bagi Inspektorat Daerah Kabupaten Situbondo

Poin penting dalam Gaya kepemimpinan yang ada di Inspektorat Daerah Kabupaten Situbondo perlu adanya evaluasi serta perbaikan dalam aspek kemampuan komunikasi ($X_{1.3}$) yang mana dalam organisasi masih sangat mungkin mengalami kendala komunikasi baik antara pimpinan dengan ASN, hasil menunjukkan kemampuan komunikasi memiliki nilai terendah dibandingkan dengan

indikator lain yang menjadi penilaian. Dari segi Komunikasi organisasi perlu adanya perbaikan dalam hal pengraug pada sikap ($X_{2.3}$) setiap ASN yang ada baik sikap kepada sesama ASN bahkan sikap terhadap pimpinan, sikap ini merupakan perilaku yang memang perlu di latih dengan baik dan benar dalam organisasi karena dalam penelitian hasil pengatuh pada sikap memiliki nilai terendah. Kompetensi perlu adanya peningkatan dalam hal keterampilan ($X_{3.3}$) seorang ASN dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi sehingga kompetensi seorang ASN akan terlihat dalam hal keterampilannya. Kepuasan kerja organisasi perlu adanya evaluasi atau audit terhadap ASN yang ada hal ini bertujuan untuk melihat seberapa tinggi kesetiaan ($Y_{1.4}$) seorang ASN terhadap organisasi mengingat kesetiaan ini merupakan hal penting yang menyangkut kemauan ASN untuk tetap mengabdikan di organisasi. Kinerja ASN perlu adanya peninjauan dalam hal kehadiran ($Y_{2.4}$) ASN dalam organisasi baik setiap hari atau dilakukan dalam waktu 1 minggu atau bahkan 1 bulan, kehadiran sangat mempengaruhi tingkat kinerja seorang ASN hal ini juga akan menjadi penentuan seberapa banyak pekerjaan yang sudah dilakukan oleh ASN, kehadiran ini perlu adanya pengawasan yang lebih tegas.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Renika Cipta.
- Hariyanto, Sari, L. P & Fandiyanto, R. (2025). Peran Disiplin Kerja

- Pendidikan Dan Komitmen Terhadap Kinerja Perangkat Desa Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Di Desa Leprak, Desa Sumbersuko, Desa Pandak Dan Desa Klampokan Kecamatan Klabang Kabupaten Bondowoso). *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. Vol. 4 (2): 261-272. <https://doi.org/10.36841/jme.v4i2.6266>
- Hasibuan, M.S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Bumi Aksa
- Krisnandi, H. & Saputra, N A. (2021). Pengaruh Kompetensi Komunikasi Kedisiplinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kapuas Prima Coal Tbk Jakarta. *Oikonamia Jurnal Manajemen*. Vol 17 (1): 13-26. <http://dx.doi.org/10.47313/oikonomia.v17i1.1226>
- Mangkunegara, A. A. P. 2018 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Rifa'i, Soeliha, S & Ediyanto.(2024). Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Asn Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol. 3 (5): 876-889. <https://doi.org/10.36841/jme.v3i5.4927>
- Rizal. A. U & Tulhusnah, L & Ediyanto. (2024). Pengaruh Beban Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderating Pada Dinas Kesehatan Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol. 3 (3): 490-502. <https://doi.org/10.36841/jme.v3i3.4857>
- Ruky, A. 2013. *Sistem Manajemen Kerja*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti. 2013. *Sumber Daya Manusia dan Kepuasan kerja*. Bandung : CV Mandar Maju.
- Suharyati. B. T, Ediyanto & Tulhusnah, L. (2023). Kompetensi Kerja Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Dalam Mempengaruhi Komitmen Organisasi Serta Dampaknya Bagi Kinerja ASN Pada Kantor Kecamatan Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol. 2 (8): 1772-1790. <https://doi.org/10.36841/jme.v2i8.3584>
- Suprpto, T. 2011. *Pengantar Ilmu Komunikasi dan Peran Manajemen dalam Komunikasi*. Jakarta : PT. Buku Seru.
- Damanik, S. R, Mahyarni & Ramadayani. (2023). Pengaruh Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sewangi

- Sejati Luhur. *Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Terapan (JESIT)*. Vol. 4 (1): 1-16.
<https://doi.org/10.47178/j59aya49>
- Sulistiyani, L. & Sari, F. H. (2024). Peran Komunikasi dan Kompetensi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Kota Surakarta. *Jurnal Ekonomi Dan Perbankan (ProBank)*. Vol. 9 (2): 205-217.
<http://e-journal.stie-aub.ac.id/index.php/probank>
- Sugiono, E & Tobing, G I L. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Usaha Makalingga Mandiri. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis (jmsab)*. Vol. 4 (2): 389-400.
<https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.413>
- Suristya, K L & Adi N R. (2021). Pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (JMBI UNSRAT)*. Vol 8 (10): 50-70.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jmbi/article/view/32584/31465>
- Thohardi, A. 2014. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju.
- Wibowo, 2017. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yonata. C. F, ediyanto & Tulhusnah, L. (2024) . Pengaruh Budaya Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja ASN Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol. 3 (5): 939-952.
<https://doi.org/10.36841/jme.v3i5.4941> .