

## Analisis Efek Mediasi Kepuasan Kerja Berbasis Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Suhartiningtyas<sup>1</sup>, Survival<sup>2</sup>, Adya Hermawati<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Pasca Sarjana, Magister Manajemen, Universitas Widyagama Malang  
[tyazazahra@gmail.com](mailto:tyazazahra@gmail.com)

### Abstrak

**Tujuan** - Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis efek mediasi kepuasan kerja berbasis gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

**Desain/Methodologi/Pendekatan** - Subjek penelitian ini ialah Inspektorat Kota Pasuruan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Software yang digunakan ialah SmartPLS versi 3. Sampel penelitian ini adalah seluruh Auditor Inspektorat Kota Pasuruan yang berjumlah 37 responden. Metode analisis data yang digunakan menggunakan statistika deskriptif dan statistika inferensial.

**Temuan** - Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan dengan dimediasi kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dan, disiplin kerja dengan dimediasi kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada pegawai Inpektorat Kota Pasuruan.

**Keyword:** gaya kepemimpinan, disiplin kerja, kepuasan kerja, kinerja pegawai

*Analysis of the Mediation Effect of Job Satisfaction Based on Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance*

### Abstract

**Objective** - This study was conducted to analyze the mediating effect of job satisfaction based on leadership style and work discipline on employee performance.

**Design/Methodology/Approach** - The subject of this research is the Inspectorate of Pasuruan City. This study uses a quantitative approach. The software used is SmartPLS version 3. The sample of this research is the entire Pasuruan City Inspectorate Auditor, totaling 37 respondents. The data analysis method used was descriptive statistics and inferential statistics.

**Findings** - The results show that leadership style has an effect on job satisfaction. Work discipline has an effect on job satisfaction. Job satisfaction has an effect on employee performance. Leadership style has no effect on employee performance. Work discipline has no effect on employee performance. Leadership style mediated by job satisfaction has an effect on employee performance. And, work discipline mediated by job satisfaction has an effect on employee performance at the Pasuruan City Inspectorate employee.

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

## 1. Introduction

Kinerja Pemerintah Daerah semakin mendapat sorotan masyarakat, sejalan dengan hal tersebut Pemerintah dituntut mampu untuk menunjukkan akuntabilitas kinerjanya kepada masyarakat sebagai stakeholders (Ritonga & Lubis, 2015). Dalam pelaksanaan sistem akuntabilitas kinerja Pemerintah Daerah, perencanaan strategis merupakan langkah awal untuk pengukuran kinerja instansi Pemerintah Daerah. Terselenggaranya pemerintahan yang baik merupakan prasyarat bagi setiap pemerintahan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat yang merupakan tujuan serta cita-cita bangsa (Harahap & Angelia, 2016). Dalam rangka itu diperlukan pengembangan dan penerapan sistem pertanggungjawaban yang tepat, jelas, terukur dan legitimasi sehingga penyelenggaraan pemerintahan dapat berlangsung secara berdayaguna, berhasilguna, bersih dan bertanggungjawab serta bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Pengawasan pada hakikatnya merupakan fungsi yang melekat pada seorang leader atau top manajemen dalam setiap organisasi, sejalan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen lainnya yaitu perencanaan dan pelaksanaan (Haris et al., 2016).

Rendahnya pengawasan dan kemampuan akan menyebabkan timbulnya kinerja yang rendah secara menyeluruh. Demikian sebaliknya, skor yang tinggi pada keduanya pada pengawasan dan kemampuan akan menghasilkan kinerja yang tinggi secara keseluruhan. Konsep kinerja pada dasarnya menyatakan kemampuan seorang dalam mencapai tujuan atas sasaran tertentu. Menurut Hasibuan (2017) kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama dan kepribadian. Tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi disatu sisi dan tergantung pada pemimpin. Pernyataan ini dipertegas oleh Hermawati (2019) yang menyatakan bahwa keberhasilan seorang manajer pada masa yang akan datang ditentukan oleh kemampuan untuk mengenal perilaku bawahannya.

Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu pra syarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi (Yukl, 2015). Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari ketrampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Pentingnya disiplin kerja pada sebuah manajemen sangat menentukan. Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Menurut Sutrisno (2011) tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Disiplin menurut Handoko & Rambe (2018) adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Peningkatan kedisiplinan kerja karyawan dapat dilakukan dengan cara mendasar seperti pimpinan perusahaan memberikan contoh kepada para karyawannya tentang pentingnya disiplin waktu dan cara penyelesaian pekerjaan yang efektif dan efisien. Apabila pegawai sudah memahami tentang pentingnya disiplin waktu dan pekerjaan, maka akan dapat memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan, sehingga tujuan instansi dapat tercapai (Hermawati, 2016).

Selain kepemimpinan dan disiplin kerja, kepuasan kerja juga penting pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Kepuasan ataupun ketidakpuasan kerja yang disebabkan karena pemberian kompensasi dapat terlihat dari perilaku pegawai terhadap pekerjaan. Hal ini nampak sekali dalam sikap positif karyawan dan segala sesuatu yang dihadapi pegawai di lingkungan kerjanya. Menurut (A. Mangkunegara, 2015), kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyongkong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Departemen manajemen sumber daya manusia harus selalu terus memantau kepuasan kerja karyawan karena hal itu mempengaruhi pada tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, serta keluhan-keluhan

karyawan lainnya. Dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja pegawai, instansi perlu memperhatikan proses manajemen sumber daya manusia, yang meliputi antara lain kompetensi dan kepemimpinan dan sebagainya (Hermawati, 2018). Apabila proses di atas berjalan dengan baik, maka instansi tersebut akan berjalan seiring sejalan dengan visi, misi dan sasarannya.

Berdasarkan Peraturan Wali Kota Pasuruan Nomor 3 Tahun 2021 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Inspektorat, Inspektorat mempunyai tugas pokok membantu Wali Kota membina dan mengawasi pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan oleh perangkat daerah. Inspektorat dipimpin oleh Inspektur dalam melaksanakan tugas bertanggung jawab kepada Wali Kota/Bupati melalui Sekretaris Daerah. Inspektorat merupakan Aparat Pengawas Intern Pemerintah (APIP) yang keberadaannya betul-betul diharapkan mampu menciptakan kinerja yang baik pada setiap unit organisasi di lingkungan Pemerintah Kota Pasuruan. Secara umum Inspektorat Kota Pasuruan telah dapat melaksanakan pengawasan (sesuai tupoksi), baik kegiatan yang bersifat administrasi ketatalaksanaan maupun yang bersifat teknis. Dalam pelaksanaan tugas pokok Inspektorat Kota Pasuruan menghadapi berbagai permasalahan, diantaranya level kapabilitas APIP pada Inspektorat Kota Pasuruan belum dapat mencapai level 3, dan nilai maturitas SPIP belum maksimal. Dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 1. Sasaran Inpektorat Kota Pasuruan**

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja Utama	Target Kinerja Sasaran pada Tahun 2020
1	Meningkatnya efektivitas hasil pengawasan	Tingkat kesesuaian pengawasan standar audit dan kode etik	Skala 4
		Level maturitas SPIP	Level 3
		Persentase rekomendasi hasil pengawasan APIP yang berstatus selesai	100%
		Opini BPK	WTP
2	Meningkatnya efektivitas sumber daya pengawasan	Level kapabilitas APIP	Level 3

Sumber: LkjIP Inspektorat Kota Pasuruan, 2020

Akuntabilitas pada hakikatnya merupakan suatu kewajiban untuk menyampaikan pertanggungjawaban atau menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan suatu organisasi kepada pihak yang berhak atau memiliki kewenangan untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban. Sedangkan Kinerja Instansi Pemerintah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan.

Dalam rangka mengukur peningkatan kinerja serta lebih meningkatnya akuntabilitas kinerja pemerintah, maka setiap instansi pemerintah perlu menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU). Untuk itu pertama kali yang perlu dilakukan instansi pemerintah adalah menentukan apa yang menjadi kinerja. Pengukuran tingkat capaian kinerja tahun 2020 dilakukan dengan cara membandingkan antara target dengan realisasinya pada masing-masing indikator kinerja sasaran.

## **2. Literature Review**

### **2.1. Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (A. Mangkunegara, 2015). Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. (Hasibuan, 2017) bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Indikator kinerja pegawai menurut LkjIP Inspektorat Kota Pasuruan tahun 2020, sebagai berikut: 1) tingkat kesesuaian pengawasan standar audit dan kode etik; 2) level maturitas SPIP; 3) persentase hasil pengawasan APIP yang berstatus selesai; 4) opini BPK; dan 5) level kapabilitas APIP.

### **2.2. Gaya Kepemimpinan**

Kemampuan memimpin yaitu kemampuan seseorang dalam memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan, dan berkomunikasi dengan bawahan. Seseorang yang mempunyai posisi sebagai pemimpin dalam suatu organisasi mengemban tugas untuk melaksanakan kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan penyalarsan atau pelengkap antara pemimpin dan pengikutnya. Sehingga, pemimpin adalah kunci dari gaya kepemimpinan yang hasilnya disesuaikan dengan keadaan organisasi atau perusahaan. Hasibuan (2017) menyatakan kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gibson et al., (2011), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Indikator kepemimpinan sebagai berikut: 1) idelized influence; 2) inspirational motivation; 3) intellectual simulation; dan 4) individualized consideration.

### **2.3. Disiplin Kerja**

Keberhasilan para karyawan dalam menjalankan kewajibannya sangat tergantung pada kesediaannya untuk berkorban dan bekerja keras dengan menjauhkan diri dari kepentingan pribadi atau golongan, untuk mencapai hasil yang optimal. (Hasibuan, 2017) bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Menurut (Simamora & Manusia, 2006) disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi. Indikator disiplin kerja menurut (Hasibuan, 2017), sebagai berikut: 1) tujuan dan kemampuan; 2) teladan pimpinan; 3) balas jasa; 4) keadilan; 5) pengawasan melekat; 6) sanksi hukuman; 7) ketegasan; dan 8) hubungan kemanusiaan.

### **2.4. Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins et al., (2014), kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap mengenai pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas terhadap pekerjaan, apabila tingkat kebutuhannya terpenuhi, sedangkan kebutuhan itu meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan gengsi serta kebutuhan pernyataan atau pemenuhan diri. Mangkunegara, (2011) kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Robbins et al., (2014)

menyatakan ada beberapa faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu: 1) kerja yang secara mental menantang; 2) ganjaran yang pantas; 3) kondisi kerja yang mendukung; 4) rekan kerja yang mendukung; dan 5) kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan.

### 3. Research Method

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan termasuk kedalam penelitian eksplanatori. Teknik pengumpulan data utama menggunakan instrumen penelitian dalam bentuk kuesioner yang bersifat tertutup. Jenis data yang digunakan ialah kuantitatif dan kualitatif. Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Unit analisis penelitian ini adalah pegawai Inspektorat Kota Pasuruan. Objek penelitian ini adalah gaya kepemimpinan (X1), disiplin (X2), kepuasan kerja (Z), dan kinerja pegawai (Y). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Inspektorat Kota Pasuruan berjumlah 37 orang, yang kemudian dijadikan sampel penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan ialah kuesioner dan wawancara. Analisis data yang digunakan ialah analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial dengan menggunakan software smartPLS.

## 4. Result

### 4.1. Karakteristik Responden

Data karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi: 1) berdasarkan jenis kelamin; 2) berdasarkan usia; 3) berdasarkan pendidikan; dan 4) berdasarkan masa kerja. Ke-empat karakteristik responden tersebut secara berurutan ditampilkan dalam tabel 2 sebagai berikut:

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

Uraian	Jumlah	Presentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	21 orang	56,8%
Perempuan	16 orang	43,2%
Usia		
< 30 tahun	8 orang	21,6%
30 – 40 tahun	8 orang	21,6%
41 – 50 tahun	15 orang	40,5%
> 50 tahun	6 orang	16,2%
Pendidikan		
SMA/SMK	4 orang	10,8%
D3	3 orang	8,1%
Sarjana (S1)	21 orang	56,8%
Magister (S2)	9 orang	24,3%
Masa Kerja		
< 10 tahun	12 orang	32,4%
10 – 20 tahun	17 orang	45,9%
> 20 tahun	8 orang	21,6%

Sumber: Data Kuesioner Diolah, 2022

Berdasar tabel 2, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa laki-laki menjadi yang terbanyak dengan persentase sebesar 56,8%. Karakteristik responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa usia 41–50 tahun menjadi yang terbanyak dengan persentase sebesar 40,5%. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan menunjukkan bahwa tingkat pendidikan sarjana menjadi yang terbanyak dengan persentase sebesar 56,8%. Dan, karakteristik responden berdasarkan masa kerja menunjukkan bahwa masa kerja 10-20 tahun menjadi yang terbanyak dengan persentase sebesar 45,9%.

#### 4.2. Outer Model

Outer model yang baik disebut telah memenuhi Goodness of Fit, yakni reliabilitas dan validitas. Model pengukuran yang dimaksud meliputi: 1) Cronbach's Alpha; 2) Composite Reliability; 3) AVE (Average Variance Extracted); dan 4) Outer Loading. Dapat dilihat pada tabel 3, sebagai berikut:

**Tabel 3. Nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Outer Loading
Gaya Kepemimpinan	0,931	0,943	0,654	Valid
Disiplin Kerja	0,889	0,915	0,643	Valid
Kepuasan Kerja	0,964	0,969	0,757	Valid
Kinerja Pegawai	0,970	0,974	0,791	Valid

Sumber: Data Kuesioner Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 3, nilai cronbach's alpha yang disyaratkan sebesar paling sedikit 0,7 sedangkan nilai idealnya 0,8 atau 0,9. Keempat variabel tersebut memiliki nilai cronbach alpha lebih besar dari 0,7 dengan kata lain disebutkan bahwa instrument penelitian adalah reliabel. Kemudian, nilai composite reliability yang disyaratkan minimal 0,7. Keempat variabel menunjukkan bahwa nilai composite reliability lebih besar dari 0,7 dengan demikian instrumen penelitian adalah reliabel. Selanjutnya, nilai AVE yang diharapkan lebih besar dari 0,5. Dengan demikian, keempat variabel menunjukkan nilai AVE lebih besar dari 0,5 atau dapat dikatakan instrumen penelitian adalah valid (validitas konvergen). Dan, untuk nilai outer loading dalam penelitian ini adalah valid, karena korelasi absolut antara variabel laten dan indikatornya diharapkan lebih besar dari 0,7 atau dengan melihat signifikansi nilai probability lebih kecil dari 0,5.

#### 4.3. Inner Model

Inner model adalah hubungan antara variabel laten dengan variabel laten lainnya. Adapun beberapa ukuran dalam inner model, antara lain R-Square sebagai berikut:

**Tabel 4. Nilai R-Square**

Variabel	R-Square
Kepuasan Kerja	0,881
Kinerja Pegawai	0,967

Sumber: Data Kuesioner Diolah, 2022

Tabel 4 menunjukkan nilai R-Square untuk variabel kompetensi diperoleh sebesar 0,881 atau dibulatkan menjadi 0,82. Nilai R-Square tersebut menunjukkan bahwa 82% variabel kepuasan kerja (Z) dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (X1) dan disiplin kerja (X2), sedangkan sisanya 18% dipengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

Tabel 4 menunjukkan nilai R-Square untuk variabel kinerja pegawai sebesar 0,967 atau 0,97. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai (Y) dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (X1), kinerja pegawai (X2), dan kepuasan kerja (Z) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 97%, sedangkan, sisanya 3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar yang diteliti.

#### 4.4. Uji Hipotesis

Uji hipotesis adalah metode pengambilan keputusan yang didasarkan dari analisis data, baik dari percobaan yang terkontrol, maupun dari observasi (tidak terkontrol). Uji hipotesis dalam penelitian ini, sebagai berikut:

**Tabel 5. Uji Hipotesis**

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	T-Statistic	Signifikansi	Keputusan
Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	0,459	3,842	0,000	Diterima
Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja	0,532	4,608	0,000	Diterima
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	0,902	7,878	0,000	Diterima
Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai	0,067	0,829	0,407	Ditolak
Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai	0,026	0,343	0,732	Ditolak
Gaya Kepemimpinan dengan dimediasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	0,476	3,453	0,028	Diterima
Disiplin Kerja dengan dimediasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	0,489	3,977	0,000	Diterima

Sumber: Data Kuesioner Diolah, 2022

Berdasarkan tabel 5, menunjukkan bahwa hipotesis 1, hipotesis 2, hipotesis 3, hipotesis 6, dan hipotesis 7 dinyatakan diterima karena memiliki tingkat signifikansi kurang dari 0,5, namun hipotesis 4 dan hipotesis 5 dinyatakan ditolak karena memiliki tingkat signifikansi lebih dari 0,5.

## 5. Discussion

### 5.1. Gaya Kepemimpinan yang semakin baik mampu meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Priarso et al., (2018); Rawashdeh et al., (2020); Saleem, (2015); Shahab & Nisa, (2014) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan akan memiliki dampak yang positif bagi karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi sehingga setiap pekerjaan yang diberikan akan dapat diselesaikan dengan baik. Perusahaan harus bisa memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan akan mendorong peningkatan kinerja karyawan karena gaya kepemimpinan yang tepat akan mendorong semangat kerja, kreativitas dan sikap kerja karyawan. Pimpinan perlu menciptakan situasi kerja yang nyaman bagi setiap karyawan. Pemahaman atas perilaku karyawan diperlukan agar pimpinan perusahaan dapat menerapkan gaya kepemimpinannya yang dapat menciptakan kenyamanan kerja bagi karyawan sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik (Sinurat, 2017).

### 5.2. Disiplin Kerja yang semakin baik mampu meningkatkan Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Amri & Ramadhi, (2021); Ong et al., (2021); Sulistiyono et al., (2020) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Upaya untuk mencapai kepuasan pegawai diantaranya dengan memperhatikan kedisiplinan kerja pegawai. Kedisiplinan adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif

untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah. Kedisiplinan pegawai dapat terwujud apabila peraturan-peraturan perusahaan yang ada tidak terlalu mengekang gerak dan langkah pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai yang mampu mendisiplinkan diri dalam bekerja akan memberikan manfaat kepada dirinya sendiri disamping organisasi/perusahaan. Kepuasan kerja menguraikan suatu hal positif yang dirasakan di sekitar pekerjaan, sebagai hasil suatu evaluasi tentang karakteristik pekerjaan. Seseorang dengan kepuasan kerja yang lebih tinggi akan merasakan hal yang positif di sekitar pekerjaannya, seorang yang tidak puas akan merasakan hal yang negatif ((Robbins et al., 2014).

### **5.3. Kepuasan Kerja yang optimal mampu meningkatkan Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Amri & Ramadhi, (2021); Priarso et al., (2018); Rawashdeh et al., (2020); Shahab & Nisa, (2014) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja pegawai adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau dimensi pekerjaan atau profesi yang dilaksanakan oleh sumber daya manusia atau pegawai dalam waktu tertentu melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

### **5.4. Gaya Kepemimpinan belum mampu mendorong peningkatan Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai Inspektorat Kota Pasuruan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Priarso et al., (2018); Rahardjo, (2014); Rawashdeh et al., (2020) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketidaksignifikanan tersebut lebih disebabkan karena Gaya Kepemimpinan lebih besar pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja (variabel mediasi) daripada terhadap Kinerja Pegawai. Dilihat nilai path coefficients, maka nilai path coefficients Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0.067. Sementara nilai path coefficients Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0.459. Sehingga dapat dikatakan pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja lebih signifikan daripada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Dalam Penelitian ini gaya kepemimpinan tidak mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Pasuruan secara umum disebabkan kinerja Aparatur Pengawas Internal Pemerintah (APIP) terikat dengan standart audit dan kode etik. Penyebab lain adalah Aparatur Pengawas Internal Pemerintah (APIP) juga harus memiliki integritas dan perilaku yang profesional, independen, jujur, dan obyektif dalam pelaksanaan tugasnya. Berdasarkan Piagam Pengawasan Internal (Internal Audit Charter), bahwa Aparatur Pengawas Internal Pemerintah (APIP) dalam melaksanakan tugas harus bebas dari Intervensi.

### **5.5. Disiplin Kerja belum mampu mendorong Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai pada Inpktorat. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian terdahulu seperti Amri & Ramadhi, (2021); Sulistiyono et al., (2020)



yang menyebutkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketidaksignifikanan tersebut lebih disebabkan karena Disiplin Kerja lebih besar pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja (variabel mediasi) daripada terhadap Kinerja Pegawai. Dilihat nilai path coefficients, maka nilai path coefficients Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai sebesar 0.026. Sementara nilai path coefficients Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0.532. Sehingga dapat dikatakan pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja lebih signifikan daripada pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Dalam penelitian ini Disiplin tidak mampu mendorong kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Pasuruan disebabkan penilaian kinerja APIP tidak berdasarkan disiplin, Berdasarkan Piagam Pengawasan Internal (Internal Audit Charter), bahwa porsi terbesar dalam penilaian APIP adalah Laporan Hasil Pemeriksaan yang terselesaikan dan mengkoordinasikan pelaporan, baik yang bersifat laporan periodik maupun laporan hasil pengawasan. Satuan kerja wajib menindaklanjuti setiap rekomendasi audit yang diberikan oleh Inspektorat Kota dan melaporkan tindak lanjut beserta status atas setiap rekomendasi audit kepada Inspektorat Kota sesuai dengan prosedur yang berlaku.

#### **5.6. Gaya Kepemimpinan dengan dimediasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Pasuruan melalui kepuasan kerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai sobel test sebesar 3.45322844 yang lebih besar dari nilai  $z = 1.96$ , dan p-value sebesar 0.001 lebih kecil dari 0.05. Artinya, hipotesis keenam dapat diterima. Gaya Kepemimpinan memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.23 yang menunjukkan bahwa responden "sangat setuju". Artinya secara menyeluruh responden sangat setuju dengan cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Kepuasan Kerja memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.14 yang menunjukkan bahwa responden "setuju". Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan sikap yang dipunyai pegawai mengenai pekerjaannya. Kinerja Pegawai memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.17 yang menunjukkan bahwa responden "setuju". Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.

#### **5.7. Kompensasi yang semakin tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja yang dimediasi kompetensi auditor Inspektorat Kota dan Kabupaten Pasuruan**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Pasuruan melalui kepuasan kerja. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai sobel test sebesar 3.97754357 yang lebih besar dari nilai  $z = 1.96$ , dan p-value sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05. Artinya, hipotesis ketujuh dapat diterima. Disiplin Kerja memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.13 yang menunjukkan bahwa responden "setuju". Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan kekuatan yang selalu berkembang di tubuh para pegawai yang membuat mereka dapat mematuhi keputusan dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Kepuasan Kerja memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.14 yang menunjukkan bahwa responden "setuju". Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan sikap yang dipunyai pegawai mengenai pekerjaannya. Kinerja Pegawai memiliki nilai rata-rata untuk mean sebesar 4.17 yang menunjukkan bahwa responden "setuju". Artinya secara menyeluruh responden setuju dengan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan

oleh pegawai yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.

## 6. Conclusion

Berdasarkan pendahuluan, tujuan penelitian, hipotesis penelitian, analisis data, serta pembahasan yang telah dijelaskan, maka kesimpulan peneliti sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja pada Inspektorat Kota Pasuruan
- b. Disiplin kerja mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja pada Inspektorat Kota Pasuruan
- c. Kepuasan kerja mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Pasuruan
- d. Gaya kepemimpinan tidak mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Pasuruan
- e. Disiplin kerja tidak mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai pada Inspektorat Kota Pasuruan
- f. Kepuasan kerja memediasi sepenuhnya (full mediation) hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
- g. Kepuasan kerja memediasi sepenuhnya (full mediation) hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai

## References

- Amri, A., & Ramadhi, R. (2021). Mediasi Kepuasan Kerja: Komunikasi, Komitmen Dan Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Radio Republik Indonesia (RRI) Padang). *Strategic: Journal of Management Sciences*, 1(3), 94–112.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill Higher Education.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45.
- Harahap, A. S., & Angelia, N. (2016). Peranan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat DPRD Kabupaten Padang Lawas. *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 4(1), 29–42.
- Haris, A., Kusmanto, H., & Mardiana, S. (2016). Fungsi pengawasan inspektorat kabupaten serdang bedagai. *Jurnal Administrasi Publik: Public Administration Journal*, 6(1), 110–128.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Ke-21*. PT Bumi Aksara. Jakarta, 145.
- Hermawati, A. (2016). Effect Mediation: Strategi SDM to Quality of Work Life, Trust, Satisfaction, Commitment, and Perfomance. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*.
- Hermawati, A. (2018). Effect of Empowerment on Quality of Work Life, Organizational Trust and Organizational Commitment at Private higher Education Institution in East Java. *European Journal of Scientific Research*, 115(2).
- Hermawati, A. (2019). *Quality of Work Life, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior in Relationship between Transglobal Leadership to Employee Perfomance*.

- Mangkunegara, A. (2015). Sumber Daya Manusia Perusahaan (XII). *Remaja Rosdakarya*.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*.
- Ong, S., Hendry, H., Winata, V., & Monika, M. (2021). The Influence of Discipline, Work Environment, and Work Commitment on Job Satisfaction. *International Journal of Social Science and Business*, 5(2), 174–179.
- Priarso, M. T., Diatmono, P., & Mariam, S. (2018). The effect of transformational leadership style, work motivation, and work environment on employee performance that in mediation by job satisfaction variables in Pt. Gynura Consulindo. *Business and Entrepreneurial Review*, 18(2), 165–176.
- Rahardjo, S. (2014). The effect of competence, leadership and work environment towards motivation and its impact on the performance of teacher of elementary school in Surakarta City, Central Java, Indonesia. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3(6), 59–74.
- Rawashdeh, A., Elayan, M., Shamout, M., & Saleh, M. (2020). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and employee performance: Evidence from a developing country. *Management Science Letters*, 10(16), 3855–3864.
- Ritonga, A. H., & Lubis, A. A. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Herfinta Farm & Plant Kantor Cabang Medan. *Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 3(2), 112–125.
- Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2014). *Management*. Pearson Australia.
- Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 563–569.
- Shahab, M. A., & Nisa, I. (2014). The influence of leadership and work attitudes toward job satisfaction and performance of employee. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(5), 69–77.
- Simamora, H., & Manusia, M. S. (2006). Yogyakarta: Sekolah. *Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN*.
- Sinurat, E. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Himawan Putra Medan. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(2), 92–106.
- Sulistiyono, A., Utoyo, T., Affandie, A. A., Suyono, J., & Elisabeth, D. R. (n.d.). *The Mediating Role of Job Satisfaction in Relationship Between Work Discipline on Employee Performance*.
- Sutrisno, E. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Kelima). Jakarta. Penerbit PT. Prenada Media Group.
- Yukl, G. (2015). Kepemimpinan dalam organisasi (edisi 7). Jakarta: Indeks.