

## PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR TERHADAP FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA ASN BAPPEDALITBANG KABUPATEN PASER

Irma Yusnita<sup>1</sup>, Amir Fikri<sup>2</sup>, Mieta Istiandra<sup>3</sup>

Universitas Terbuka

Correspondent author: [yusnita7981@gmail.com](mailto:yusnita7981@gmail.com)

Kalimatan Timur, Indonesia

### Abstract

*This study aims to determine the Role Of Job Satisfaction As A Mediator On The Factors Affecting The Performance Of The State Civil Apparatus Bappedalitbang, Paser District. This study uses a quantitative method with a correlational approach, namely research that seeks to explain the relationship between the independent variable and the dependent variable through the role of the mediating variable. Furthermore, the data were analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) equation model with the Partial Least Square (PLS) analysis technique with the stages of measurement model analysis and structural model analysis. From the results of the study it can be concluded that there is a positive and significant effect of motivation on performance both without and with job satisfaction as a mediating variable, there is a positive and significant influence on performance both without and with job satisfaction as a mediating variable, there is a positive but not significant influence of leadership on performance both without and with job satisfaction as a mediating variable, there is a positive but not significant effect of work discipline on performance both without and with job satisfaction as a mediating variable, there is a positive and significant effect between job satisfaction as a mediating variable on performance, there is a simultaneous influence of motivation , ability, leadership and work discipline on performance.*

**Keywords:** Job satisfaction; Leadership; Motivation; Performance; Work Discipline

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediator Terhadap Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Aparatur Sipil Negara Bappedalitbang Kabupaten Paser. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan korelasional yakni penelitian yang berupaya menjelaskan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat melalui peranan variabel mediasi. Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan model persamaan Structural Equation Modelling (SEM) dengan teknik analisis Partial Least Square (PLS) dengan tahapan analisis model pengukuran (measurement model) dan analisis model struktural (structural model). Dari hasil penelitian dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja baik tanpa maupun dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, terdapat pengaruh positif dan signifikan kemampuan terhadap kinerja baik tanpa maupun dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan kepemimpinan terhadap kinerja baik tanpa maupun dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan disiplin kerja terhadap kinerja baik tanpa maupun dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja sebagai variabel mediasi terhadap kinerja, terdapat pengaruh secara simultan dari motivasi, kemampuan, kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja.

**Keywords:** Disiplin Kerja; Kepuasan kerja; Kepemimpinan; Kinerja; Motivasi

Open Access at: <https://journalpublicuho.uho.ac.id/index.php/journal/index>

Journal Publicuho is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#).

---

## PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran sebagai perencana, pelaksana dan pengawas penyelenggaraan dari sebuah tugas umum pemerintahan serta pembangunan nasional yang diwujudkan melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, tidak dipengaruhi oleh unsur politik, dan bersih dari praktik KKN. Dalam menjalankan perannya sebagai penyedia layanan publik bagi masyarakat, kualitas dan kinerja ASN dapat menjadi indikator keberhasilan dari suatu penyelenggaraan urusan pemerintahan.

Menurut Mathis *et al.* (2016), kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang karyawan, kinerja yang memengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Bappedalitbang Kabupaten Paser sebagai organisasi penunjang urusan perencanaan pembangunan dimana paradigma lama pembangunan, terutama untuk di daerah pada masa sebelum era otonomi yakni bagaimana melaksanakan program-program pemerintah yang datang dari pemerintah pusat. Satu upaya organisasi untuk memberikan program yang efektif terhadap masyarakat adalah dengan peningkatan kualitas perencanaan pembangunan. Program peningkatan kualitas perencanaan pembangunan tersebut menjadi sangat penting, mengingat dampaknya yang cukup luas dan menyangkut kesejahteraan masyarakat. Adapun upaya dalam meningkatkan kualitas perencanaan pembangunan adalah dengan memperbaiki kinerja aparatur yang bertanggungjawab secara langsung terhadap penetapan program perencanaan pembangunan, karena berdasarkan kajian teoritis bahwa, permasalahan utama kurang efektifnya perencanaan pembangunan adalah keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi secara khusus dalam bidang perencanaan pembangunan.

Berdasarkan data yang dihimpun, terdapat pelaksanaan program, kegiatan dan sub kegiatan yang seharusnya dilaksanakan berdasarkan rencana aksi kinerja yang telah disusun masih berjalan tidak sesuai dengan rencana aksi tersebut, bahkan pelaksanaan program dan kegiatan cenderung dilaksanakan lebih lambat pada semester pertama dan dilakukan percepatan pada semester berikutnya karena mengingat akan berakhirnya tahun anggaran. Hasil pelaksanaan program dan kegiatan Bappedalitbang pada semester 1 tahun 2021 masuk kategori "sangat rendah". Hingga saat ini Bappedalitbang Kabupaten Paser belum memiliki aparatur dengan latar belakang pendidikan khusus perencana pembangunan, sehingga untuk mengatasi kendala tersebut maka setiap tahun para pejabat struktural dan operator diberikan bimbingan teknis dan pelatihan terkait

perencanaan pembangunan. Namun mengingat keterbatasan anggaran tidak semua aparatur dapat ikut serta kegiatan tersebut. Hal ini juga menjadi sebab para aparatur lainnya tidak dapat mengembangkan kemampuannya.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja aparatur di Bappedalitbang Kabupaten Paser adalah kepemimpinan. Kinerja aparatur dalam pelaksanaan kegiatan rutin penanggungjawabnya dilakukan pada level Esselon IV dengan kebijakan dan arahan dari Esselon III. Namun peranan Esselon III dirasa kurang maksimal dan menjadikan pelaksanaan kegiatan rutin hanya menjadi beban yang harus dilaksanakan oleh Esselon IV. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja di Bappedalitbang Kabupaten Paser adalah tingkat disiplin kerja. Para pimpinan baik Kepala Badan maupun Sekretaris dan Kepala Bidang telah memberikan keteladanan dalam meningkatkan disiplin kerja terutama dalam tingkat kehadiran. Ketidakhadiran dan ketepatan waktu melakukan presensi berpengaruh pada Tunjangan Perbaikan Pendapatan (TPP) bagi PNS dan penerimaan gaji bagi PTT sehingga tingkat disiplin untuk kehadiran kerja di Bappedalitbang Kabupaten Paser cukup baik. Kemudian berdasarkan dokumen evaluasi Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kabupaten Paser semester 1 tahun 2021, tingkat capaian kinerja hasil RKPD adalah 25,14 persen dan tingkat capaian realisasi keuangan hasil RKPD adalah 25,98 persen sehingga masuk kategori predikat Sangat Rendah (SR). Hal ini juga menjadi penilaian prestasi kerja bagi Bappedalitbang karena masih lemahnya fungsi pengawasan dan evaluasi pembangunan yang dilaksanakan oleh perangkat di Bappedalitbang, hal ini dapat dilihat dari nilai capaian target yang belum sesuai dengan target perencanaan.

Review teoritis menurut Dwiyanto (2006:56) dalam (Elwan, 2019) bahwa pemberian pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat (publik) merupakan perwujudan dan fungsi aparatur negara sebagai pelayan masyarakat (abdi), disamping sebagai abdi negara. Dalam konteks ini masyarakatlah sebagai aktor utama (pelaku) pembangunan, sedangkan pemerintah berkewajiban untuk mengarahkan, membimbing serta menciptakan suasana yang menunjang kegiatan-kegiatan dari masyarakat tersebut. Pada kondisi ini aparatur negara dituntut untuk lebih mampu memperbaiki kinerjanya (pelayanan prima) dan diharapkan lebih mampu merumuskan konsep atau menciptakan iklim yang kondusif, sehingga sumber daya pembangunan dapat menjadi pendorong percepatan terwujudnya masyarakat yang mandiri dan sejahtera. Pelayanan yang telah menunjuk kepada aturan formal dianggap telah memenuhi sendi-sendi pelayanan yang baik dan aparat pelayanan dianggap telah konsisten dalam menerapkan aturan hukum pelayanan. (Muhammad Elwan, 2019)

Pada posisi ini, aparatur sipil negara sebagai pelayan masyarakat dituntut untuk dapat bekerja dengan benar dalam mencapai tujuan organisasi atau unit kerja di birokrasi pemerintah. Harapannya adalah kinerja Aparatur Sipil Negara melalui mesin birokrasi dapat terukur dan bisa dibuktikan melalui kerja nyata untuk kepentingan publik. Sebagaimana dikatakan Weber dalam (Bakti, Ode, & Elwan, 2018), Sumber legitimasi dari birokrasi berasal dari aturan yang berlaku (legalitas formal). Dalam konsep Weber birokrasi sebagai aparat administratif mempunyai peran yang menentukan tumbuh dan berkembangnya organisasi tersebut, sehingga perhatian Weberian ini lebih kepada struktur (birokrasi) yang telah diatur secara normatif dan mekanisme untuk mempertahankan struktur tersebut untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi. Untuk mewujudkan tujuan tersebut tentunya membutuhkan sumberdaya manusia yang mumpuni dan berkualitas. Seperti apa yang dikatakan Ginanjar Kartasasmita dalam (Bakti, Ode, & Elwan, 2018) bahwa pengembangan manusia sebagai sumber daya pembangunan menekankan manusia sebagai pelaku pembangunan yang memiliki etos kerja produktif, keterampilan, kreatif, disiplin, profesional, serta mempunyai kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen. Oleh karena itu kemampuan sumber daya manusia sangat ditentukan jenjang kepangkatan dalam kepegawaian yang dimilikinya (Bakti et al., 2018). pendapat Ginanjar sebenarnya sebagai jawaban apakah kinerja ASN berkontribusi positif atau sebaliknya terhadap kepuasan kerja pegawai. Sehingga pada tulisan ini mencoba menjawab dan menganalisis Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediator Terhadap Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Aparatur Sipil Negara Bappedalitbang Kabupaten Paser.

## **METODOLOGI**

Lokasi studi untuk penelitian dilakukan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Paser tahun 2021 dengan jumlah populasi aparatur sebanyak 86 orang yang terdiri dari 50 orang ASN dan 36 orang Pegawai Tidak Tetap (PTT). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* dengan metode *saturation sampling* (sampel jenuh) yakni teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, dengan syarat populasi tidak banyak. Jenis data yang diperlukan dalam penelitian diperoleh dari pengumpulan hasil observasi dan hasil kuesioner. Metode analisis data yang akan dipergunakan pada penelitian ini, untuk menguji hipotesis menggunakan model persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS).

## Operasional Variabel

Variabel operasional merupakan atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik menjadi kesimpulan (Sugiyono, 2018).

**Motivasi (X1);** Proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan (Mangkunegara, 2015), dengan indikator tanggung jawab, prestasi kerja, peluang untuk maju, pengakuan atas kinerja dan pekerjaan yang menantang.

**Kemampuan Kerja (X2);** Identifikasi kemampuan intelektual yang tertuang dalam sikap inteligensi (*intelligent behavior*) (Rao, 2013), dengan indikator kemampuan teknis, kemampuan manajerial, kemampuan konseptual dan kemampuan perilaku.

**Kepemimpinan (X3);** Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan (Robbins, 2018), dengan indikator kemampuan analitis, keterampilan berkomunikasi, keberanian, kemampuan mendengar dan ketegasan.

**Disiplin Kerja (X4);** Suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses perilaku, pelajaran kepatuhan, ketaatan, kesetiaan kepada peraturan serta ketentuan yang berlaku (Sinambela, 2018), dengan indikator frekuensi kehadiran, tingkat kewaspadaan, ketaatan pada standar kerja, ketaatan pada peraturan kerja dan etika kerja.

**Kinerja (Y);** Hasil yang telah dicapai seseorang dari tingkah kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja (Sutrisno, 2019), dengan indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, jangka waktu dan efektivitas biaya.

**Kepuasan Kerja (Z);** Kepuasan kerja adalah sikap positif yang ditunjukkan oleh aparatur terhadap pekerjaannya, sehingga aparatur dapat bekerja dengan senang hati tanpa merasa terbebani dengan pekerjaan tersebut dan memberikan hasil yang optimal bagi organisasinya (Afandi, 2018), dengan indikator pekerjaan, upah, promosi, pengawas dan rekan kerja.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### DATA ANALISIS

1. Analisis Model Pengukuran (*Measurement Model*) atau *Outer Model*

#### a. Uji Validasi

Uji validitas digunakan untuk menguji tingkat konsistensi tiap-tiap butir kuesioner atau pertanyaan sehingga benar-benar dapat mengungkapkan indikator yang diperoleh masing-masing item pertanyaan dengan skor totalnya.

1) Validitas Konvergen ditunjukkan oleh nilai *loading factor* yang disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Loading Factor

Variable	Indikator	Corrected item total correlation	Kesimpulan
Kinerja (Y)	K1	0,926	Valid ( $\geq 0.70$ )
	K2	0,921	
	K3	0,914	
Kepuasan Kerja (Z)	KK1	0,869	Valid ( $\geq 0.70$ )
	KK2	0,889	
	KK3	0,791	
	KK4	0,805	
	KK5	0,739	
	KK6	0,711	
Motivasi (X1)	M1	0,724	Valid ( $\geq 0.70$ )
	M2	0,833	
	M3	0,882	
	M4	0,891	
Kemampuan Kerja (X2)	KM 1	0,781	Valid ( $\geq 0.70$ )
	KM 2	0,808	
	KM 3	0,821	
	KM 4	0,783	
Kepemimpinan (X3)	KP 1	0,979	Valid ( $\geq 0.70$ )
	KP 2	0,979	
	KP 3	0,975	
	KP 4	0,936	
Disiplin Kerja (X4)	DK 1	0,802	Valid ( $\geq 0.70$ )
	DK 2	0,815	
	DK 3	0,720	
	DK 4	0,739	

Sumber: Data Olahan, 2022

Berdasarkan data pada Tabel 1, diketahui bahwa nilai *loading factor* lebih dari 0,7 atau semuanya memiliki validitas yang baik secara konvergen.

2) Validitas diskriminan ditunjukkan oleh Nilai Akar Kuadrat dari AVE yang disajikan pada Tabel 2.

Berdasarkan data pada Tabel 2 nilai *former locker* pada semua korelasi variabel terhadap

**Tabel 2.** Hasil Uji Former Locker

Variabel	Disiplin Kerja	Kemampuan	Kepemimpinan	Kepuasan Kerja	Kinerja	Motivasi
Disiplin Kerja	<b>0,770</b>					
Kemampuan Kerja	0,455	<b>0,799</b>				
Kepemimpinan		0,342	<b>0,967</b>			
Kepuasan Kerja			0,435	<b>0,803</b>		
Kinerja				0,760	<b>0,921</b>	
Motivasi					0,741	<b>0,835</b>

Sumber: Data Olahan, 2022

variabel itu sendiri jika dibandingkan dengan variabel lain memiliki nilai yang lebih tinggi, sehingga korelasi dikatakan valid.

### b. Uji Reliabilitas

Konsistensi dan stabilitas dari skor (skala pengukuran), dimana kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan tersebut adalah konsisten dari waktu ke waktu, apabila koefisien alpha atau *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,3 maka instrumen yang digunakan adalah valid dan reliabel. Hasil pengolahan data menunjukkan nilai *Cronbach's alpha* dan *Composite Reliability* ditunjukkan pada Tabel 3.

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

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kinerja	0,910	0,943
Kepuasan Kerja	0,889	0,916
Motivasi	0,858	0,902
Kemampuan Kerja	0,810	0,876
Kepemimpinan	0,977	0,983
Disiplin Kerja	0,771	0,858

Sumber: Data Olahan, 2022

Berdasarkan Tabel 3, diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk semua konstruk lebih dari 0,70, maka semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

### c. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui hubungan interkolinieritas antara variabel eksogen. Hasil pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS untuk nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) ditunjukkan pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Hasil Uji Multikolonieritas

Variabel	Nilai VIF
Kinerja	2,870
Kepuasan Kerja	2,238
Motivasi	2,662
Kemampuan Kerja	1,816
Kepemimpinan	5,323
Disiplin Kerja	1,490

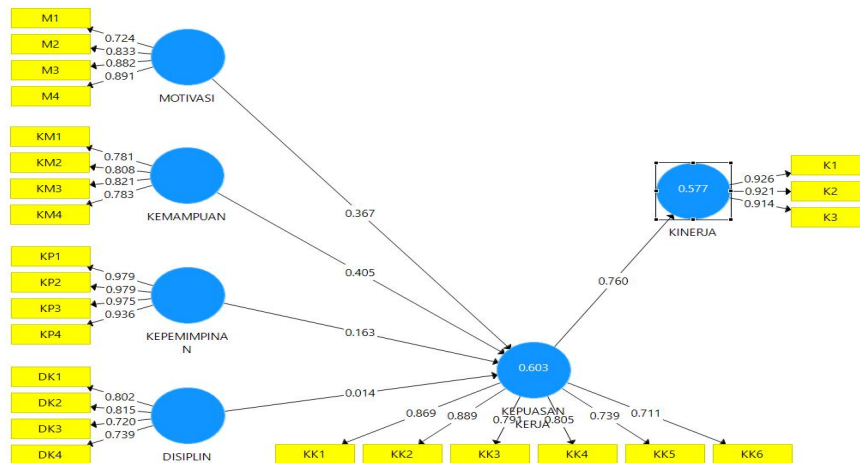
Sumber: Data Olahan, 2022

Berdasarkan Tabel 4, terlihat bahwa nilai VIF untuk semua konstruk kurang dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar konstruk. Dengan nilai yang dihasilkan, maka semua konstruk tidak memiliki efek multikolinieritas.



## 2. Uji Model Struktural (Inner Model)

Untuk mengetahui sebuah model fit pada aplikasi SmartPLS dapat dilihat pada nilai *loading factor* dari masing-masing indikator dengan melihat *outer loading*. Model dianggap fit jika semua semua item bernilai  $> 0,7$ . Gambar 1 merupakan hasil evaluasi inner model dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)*.



Gambar 1. Model Struktural

Berdasarkan Gambar 1, diketahui bahwa seluruh konstruk memiliki nilai outer loading di atas 0,7. Dengan nilai yang dihasilkan tersebut, maka model dapat dikatakan fit. Menurut Ghozali (2016) terdapat empat parameter yang berhubungan dengan evaluasi atau pengujian inner mode yaitu: (1) Uji R-square; (2) Uji koefisien path signifikansi; (3) Uji signifikansi prediktor variabel; (4) Uji variabel total model struktural.

### a. R-Square

Analisis uji *R-Square* dilakukan untuk mengetahui nilai variabel eksogen terhadap nilai endogen adalah berdasarkan  $R^2$ . Nilai koefisien determinasi dapat ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji R Square

Variabel Dependent	R Square	Adjusted R Square
Kinerja	0,577	0,572
Kepuasan Kerja	0,603	0,584
Kinerja (Simultan)	0,662	0,645

Sumber: Data Olahan, 2022

Berdasarkan Tabel 5 di atas maka dapat disampaikan nilai *R-Square* bahwa variabel kinerja (Y) dipengaruhi oleh variabel kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi sebesar 0,557% atau 57,7%. Adapun variabel kepuasan kerja (Y) dipengaruhi oleh variabel motivasi (X1), kemampuan kerja (X2), kepemimpinan (X3) dan disiplin kerja (X4) sebesar 60,3%, sedangkan



sisanya 39,7% ada kemungkinan dipengaruhi oleh variabel selain empat variabel eksogen yang diteliti. Selanjutnya nilai *R-Square* pengaruh secara simultan variabel motivasi (X1), kemampuan kerja (X2), kepemimpinan (X3) dan disiplin kerja (X4) terhadap variabel kinerja (Y) sebesar 0,662 atau 66,2%, sedangkan sisanya 33,8% ada kemungkinan dipengaruhi oleh variabel selain empat variabel eksogen yang diteliti.

*b. F-Square*

Uji prediktor variabel effect size ( $f^2$ ) dilakukan sebagai indikasi apakah prediktor variabel/variabel laten eksogen mempunyai pengaruh yang besar terhadap variabel endogen dengan ketentuan nilai (0,35) adalah besar, nilai sedang (0,15) atau kecil (0,02). Nilai *f-Square* dapat dilihat pada Tabel 6 berikut:

**Tabel 6.** Hasil Uji Nilai Prediktor

Variabel	Kinerja	Kepuasan Kerja	Ketentuan
Motivasi		0,188	Sedang ( $0,15 \leq f \text{ square} \leq 0,35$ )
Kemampuan Kerja		0,250	Sedang ( $0,15 \leq f \text{ square} \leq 0,35$ )
Kepemimpinan		0,023	Kecil ( $0,02 \leq f \text{ square} \leq 0,14$ )
Disiplin Kerja		0,000	diabaikan
Kepuasan Kerja	1.366		Besar ( $\geq 0,35$ )

Sumber: Data Olahan, 2022

**Hasil dan Pembahasan**

Data penelitian yang telah diperoleh dari hasil pengisian kuesioner kemudian dianalisis secara deskriptif dan kuantitatif. Selanjutnya, dapat digambarkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 66,3% dengan rentang umur 28-41 tahun sebanyak 53,5%. Latar belakang pendidikan terakhir didominasi oleh S1 sebanyak 55,8% dan mayoritas jabatan sebagai Pelaksana sebanyak 73,3% dengan lama bekerja 1-5 tahun sebanyak 39,5%. Pengujian nilai signifikansi digunakan untuk menyatakan signifikan hubungan antar jalur untuk melihat kekuatan hubungan antar variabel. Nilai signifikan ini dapat diperoleh dengan prosedur *bootstrapping* yang menghasilkan nilai T ( nilai T > 1,96.) atau nilai P value < 0,5. Berikut adalah nilai koefisien jalur pada Tabel 7.

**Tabel 7.** Hasil Koefisien Jalur

Hipotesis	Original Sample	T Statistics ( O/Stdev )	P Values
Motivasi -> Kepuasan Kerja	0,279	3,296	0,001
Motivasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0,279	3,232	0,001
Kemampuan Kerja -> Kepuasan Kerja	0,308	4,049	0,000
Kemampuan Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0,308	4,047	0,000
Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja	0,123	1,044	0,297

Kepemimpinan -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0,123	1,098	0,273
Disiplin Kerja -> Kepuasan Kerja	0,010	0,079	0,937
Disiplin Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja	0,010	0,081	0,936
Kepuasan Kerja -> Kinerja	0,760	15,553	0,000

Sumber: Data Olahan, 2022

Berdasarkan nilai yang disajikan pada Tabel 7, diketahui bahwa nilai koefisien jalur secara keseluruhan bernilai positif yang mengindikasikan bahwa pengaruh antar variabel adalah positif. Semakin besar nilai koefisien jalur, berarti semakin besar pengaruh antar variabel. Untuk mengetahui apakah pengaruh antar variabel signifikan atau tidak, maka dapat dilihat dari nilai *p value* dan *t* tabel menurut Ghozali (2016).

### Hasil pengujian hipotesis H1

Penelitian ini membuktikan motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Maka semakin termotivasi seorang aparatur dalam menyelesaikan pekerjaannya maka akan semakin tinggi kepuasan kerja yang dicapai. Kondisi ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sekartini yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, maka semakin tinggi motivasi akan meningkatkan kepuasan kerja individu tersebut (Sekartini, 2016). Motivasi menjadi faktor daya dorong yang dapat meningkatkan semangat kerja aparatur, sehingga mencapai kinerja ASN di Bappedalitbang Kabupaten Paser. Motivasi dapat berupa daya pendorong baik yang bersumber dari dalam diri maupun dari luar yang memberikan inspirasi, semangat dan dorongan untuk bekerja secara total dalam mencapai tujuan organisasi.

### Hasil pengujian hipotesis H2

Penelitian ini membuktikan motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian semakin termotivasi seorang aparatur dalam menyelesaikan pekerjaannya maka kepuasan kerja akan semakin tinggi sehingga mencapai kinerja yang tinggi pula. Kondisi ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Panagiotopoulos, et al., menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menjelaskan bahwa semakin tinggi motivasi seseorang untuk mencapai sasaran hidupnya maka akan berdampak langsung pada rasa puas dalam menyelesaikan pekerjaannya yang mempengaruhi peningkatan kinerja (Panagiotopoulos, G., Petta & Karanikola, 2018).

Berdasarkan kondisi pada ASN di Bappedalitbang Kabupaten Paser terlihat pada indikator di dalam pernyataan kuesioner bahwa motivasi berupa tanggung jawab, peluang untuk maju, pengakuan atas kinerja dan pekerjaan yang menantang dapat menjadi pendorong aparatur untuk memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja. Indikator motivasi ini sudah berjalan dengan baik di Bappedalitbang Kabupaten Paser namun perlu untuk terus ditingkatkan. Adapun hal yang berhubungan dengan motivasi yang perlu diperhatikan

adalah perlunya penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi kerja dan memberikan peluang kepada aparatur untuk dapat terus maju dan mengembangkan diri.

### **Hasil pengujian hipotesis H3**

Penelitian ini membuktikan kemampuan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian semakin tinggi kemampuan yang dimiliki seorang aparatur dalam menyelesaikan pekerjaannya maka kepuasan kerja akan semakin tinggi. Hal ini sesuai dengan penelitian penelitian Nurhaedah *et al*, yang menyatakan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, maka semakin tinggi kemampuan kerja seseorang akan meningkatkan kepuasan kerjanya (Nurhaedah & Saleh, 2018). Berdasarkan kondisi ASN di Bappedalitbang Kabupaten Paser dimana kemampuan yang dimiliki berupa tingkat pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja para aparatur yang ada mampu mendukung untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada para aparatur tersebut.

### **Hasil pengujian hipotesis H4**

Penelitian ini membuktikan kemampuan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian semakin tinggi kemampuan yang dimiliki seorang aparatur dalam menyelesaikan pekerjaannya maka kepuasan kerja akan semakin tinggi sehingga pencapaian kinerja akan semakin tinggi. Kondisi ini sesuai dengan penelitian Beltrán-Martín, I., & Bou-Llusar, J. C. bahwa peningkatan kemampuan aparatur berpengaruh positif pada kepuasan kerja dan peningkatan kinerja (Beltrán-Martín & Bou-Llusar, 2018). Hal ini terlihat dari seseorang dengan kemampuan kerja yang rendah cenderung mempunyai kinerja yang rendah sehingga kepuasan kerja juga berkurang. Sedangkan seseorang dengan kemampuan kerja yang tinggi sebagian besar mempunyai kinerja yang tinggi pula sehingga kepuasan kerja juga meningkat artinya kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kemampuan kerja yang diberikan aparatur Bappedalitbang Kabupaten Paser, maka semakin meningkatkan pula kinerja para aparaturnya.

### **Hasil pengujian hipotesis H5**

Penelitian ini membuktikan kepemimpinan mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian Suprpta yakni, jika seorang pimpinan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat, maka bawahan akan merasa puas sehingga mampu memperbaiki kinerja mereka kearah yang lebih produktif (Suprpta et al., 2015). Berdasarkan keadaan di Bappedalitbang Kabupaten Paser bahwa keberadaan seorang pimpinan dapat memberikan pengaruh yang positif namun

belum secara signifikan memberi dorongan dan menggerakkan para aparatur untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang direncanakan dalam upaya mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan organisasi.

### **Hasil pengujian hipotesis H6**

Penelitian ini membuktikan kepemimpinan mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian Wang et al., bahwa kepemimpinan yang melayani baik di tingkat pelaksana maupun di tingkat yang lebih tinggi dapat mempengaruhi kinerja para aparatur (Wang et al., 2017). Kualitas seorang pemimpin tidak ditentukan oleh besar atau kecilnya hasil yang dicapainya, tetapi ditentukan oleh kemampuan pemimpin untuk mencapai hasil tersebut dengan perantaraan orang lain, yaitu melalui para bawahannya, serta pengaruh yang dipancarkan oleh pemimpin terhadap bawahannya. Seorang pemimpin harus mampu menggerakkan bawahannya agar mereka bekerja dengan semangat agar mencapai kinerja yang baik. Adapun upaya untuk meningkatkan kinerja aparatur di Bappedalitbang Kabupaten Paser dapat dilakukan dengan meningkatkan hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahannya, pimpinan harus dapat menyelesaikan permasalahan yang terjadi di dalam organisasi, dan juga bersikap adil terhadap aparatur dengan harapan kinerja di dalam organisasi akan meningkat.

### **Hasil pengujian hipotesis H7**

Penelitian ini membuktikan disiplin kerja mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian Sekartini menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga akan meningkatkan kinerjanya (Sekartini, 2016). Berdasarkan kondisi di Bappedalitbang Kabupaten Paser tingkat disiplin kerja para aparatur sudah baik hal ini juga ditunjang dengan penggunaan aplikasi yang bernama *e-presensi*, yakni sistem yang mendata kehadiran aparatur secara daring yang hanya bisa diakses pada radius 50 meter sekitar gedung kantor Bappedalitbang Kabupaten Paser. Aplikasi ini juga dinilai efektif dan efisien, karena selain mudah mengelola kehadiran tiap aparatur, dan jika ada ketidakhadiran tanpa alasan maka akan dikenai potongan pada Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP) bagi para ASN dan pemotongan gaji bagi para PTT

### **Hasil pengujian hipotesis H8**

Penelitian ini membuktikan disiplin kerja mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hal ini tidak sesuai dengan penelitian Suhendra (2019) bahwa disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan pada kepuasan kerja dan kinerja. Penerapan disiplin dapat membantu aparatur untuk bertindak lebih produktif pada masa mendatang sehingga akan menguntungkan bagi dirinya dan organisasi. Aparatur yang produktif dalam bekerja akan mengalami

pengembangan karier. Berdasarkan kondisi di Bappedalitbang Kabupaten Paser tingkat disiplin kerja para aparatur sudah baik, para ASN mempunyai kesadaran dan kepatuhan terhadap aturan kerja yang ada, namun perlu ditingkatkan terutama dalam ketaatan terhadap jam kerja dan pelaksanaan tahapan perencanaan rencana kerja Pemerintah Daerah.

### **Hasil pengujian hipotesis H9**

Penelitian ini membuktikan variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur. Dengan demikian kondisi kepuasan kerja dalam bekerja akan mempengaruhi keinginan bekerja yang maksimal dan berkualitas dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Nadežda Jankelová, *et al.*, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja seorang aparatur, makin puas seorang aparatur terhadap pekerjaannya maka kinerja aparatur tersebut akan meningkat sedangkan bagi aparatur dengan tingkat kepuasan rendah terhadap pekerjaannya maka kinerja yang dihasilkan juga akan rendah, sehingga hal ini menjadi tujuan prioritas organisasi (Jankelová et al., 2020). Berdasarkan kondisi pada aparatur Bappedalitbang Kabupaten Paser terlihat pada indikator didalam pernyataan kuesioner yaitu faktor pekerjaan, upah, pengawas, rekan kerja yang tersedia pada organisasi

### **Hasil pengujian hipotesis H10**

Penelitian ini membuktikan motivasi, kemampuan, kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja secara simultan. Hal ini sesuai dengan penelitian Fadli yakni motivasi dan kemampuan berpengaruh secara positif terhadap kinerja (Fadli, 2020). Begitu pula menurut penelitian Sularmi yang menyatakan kepemimpinan dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja (Sularmi, 2021). Berdasarkan kondisi di Bappedalitbang Kabupaten Paser, faktor-faktor tersebut mempunyai pengaruh terhadap kualitas dan kuantitas kerja, jangka waktu serta efektivitas biaya dalam pelaksanaan pekerjaan dimana Bappedalitbang berfungsi sebagai organisasi yang melakukan penyusunan, pelaksanaan, pengendalian, monitoring dan evaluasi perencanaan pembangunan daerah, serta penyelenggaraan tugas penelitian dan pengembangan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang bertujuan untuk menganalisis peran kepuasan kerja sebagai mediator terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ASN yang berlokasi di Bappedalitbang Kabupaten Paser, dengan menggunakan 6 variabel yaitu motivasi, kemampuan, kepemimpinan, disiplin kerja, kepuasan kerja dan kinerja. Berdasarkan hasil

penelitian dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja baik tanpa maupun dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, terdapat pengaruh positif dan signifikan kemampuan terhadap kinerja baik tanpa maupun dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan kepemimpinan terhadap kinerja baik tanpa maupun dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan disiplin kerja terhadap kinerja baik tanpa maupun dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja sebagai variabel mediasi terhadap kinerja, terdapat pengaruh secara simultan dari motivasi, kemampuan, kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja.

### **Implikasi Manajerial**

Beberapa implikasi manajemen yang dihasilkan dari penelitian ini adalah kinerja aparatur di Bappedalitbang Kabupaten Paser didominasi oleh rasa tanggungjawab, kesempatan kerja dan kemampuan pengorganisasian dan perencanaan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan teknis, manajerial, konseptual dan perilaku memiliki potensi yang besar dalam menghasilkan kinerja aparatur. Pimpinan harus memberi motivasi baik berupa materil maupun non materil seperti *reward* atau penghargaan dan apresiasi atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Pimpinan harus meningkatkan kemampuan para aparatur dengan melakukan pengembangan sumber daya dan peningkatan kinerja. Pimpinan dapat meningkatkan kualitas dirinya dan meningkatkan hubungan yang baik dengan bawahannya agar pelaksanaan tugas dan kewajibannya dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien. Pimpinan dapat menerapkan disiplin agar aparatur dapat bertindak lebih produktif pada masa mendatang sehingga akan menguntungkan bagi dirinya dan organisasi.

### **Keterbatasan**

Penelitian ini hanya dilakukan pada satu organisasi yakni Bappedalitbang Kabupaten Paser pada tahun 2021. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini hanya motivasi, kemampuan, kepemimpinan, disiplin kerja, kepuasan kerja dan kinerja. Adapun responden penelitian hanya terbatas pada Aparatur Sipil Negara (ASN) Bappedalitbang Kabupaten Paser.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini maka dapat diberikan beberapa saran yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja aparatur yakni sebagai berikut:

1. Bagi jajaran pimpinan Bappedalitbang Kabupaten Paser agar dapat terus memberi motivasi dan keteladanan melalui kepemimpinan yang baik kepada para pelaksana sehingga berdampak pada peningkatan disiplin kerja yang akan berpengaruh pada kepuasan kerja untuk semakin meningkatkan kinerja aparatur;

2. Pimpinan Bappedalitbang Kabupaten Paser agar dapat terus meningkatkan motivasi dan kemampuan kerja aparaturnya karena penelitian membuktikan bahwa motivasi dan kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur. Adapun cara agar dapat meningkatkan kinerja aparatur dengan pemberian motivasi baik bersifat materil maupun non materil seperti *reward* atau penghargaan, pujian serta apresiasi untuk promosi atas pekerjaan serta pelaksanaan diklat dan bimbingan teknis yang sesuai dengan kebutuhan setiap aparatur sehingga dengan peningkatan motivasi dan kemampuan maka dapat lebih meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak terhadap kinerja aparatur;
3. Bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk mengkaji aspek yang serupa yakni motivasi, kemampuan kerja, kepemimpinan dan disiplin kerja diharapkan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan subjek penelitian yang lebih luas.

## REFERENSI

- A. Kurniati dan F. Efendi. (2012). *Kajian SDM Kesehatan di Indonesia*. Jakarta: Salemba Medika.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Arfian Alwi dan Indra Suhendra. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Kasus di Bappeda Provinsi Banten). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*. Vol. 3 No. 1.
- Bacal dan Robert. (2012). *Performance Management*. Terjemahan Surya Dharma dan Yanuar Irawan. Penerbit Gramedia Pustaka.
- Bakti, O., Ode, L., & Elwan, M. (2018). ANALISIS RESTRUKTURISASI BIROKRASI DALAM PENGEMBANGAN GOOD GOVERNANCE PADA SEKERTARIAT DAERAH KABUPATEN KONAWE UTARA. 1(3), 1–13. Retrieved from <http://ojs.uho.ac.id/index.php/PUBLICUHO>
- Beltrán-Martín, I., & Bou-Llusar, J. C. (2018). *Examining The Intermediate Role of Employee Abilities, Motivation and Opportunities to Participate in The Relationship Between HR Bundles and Employee Performance*. *Universitat Jaume I, Departamento Administración de Empresas y Marketing. BRQ Business Research Quarterly*.
- Choiriyah dan Taslim. (2012). Pengaruh Motivasi dan Kemampuan kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Ogan Komering Ilir. *Jurnal Orasi Bisnis*. Edisi ke-VIII: pp.52-60.
- Dessler, Gary. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Prehallindo.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). *Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns*. *Australian Journal of Management*, 16: 49-64.



- DP, Mohd.Kurniawan. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Percetakan Dimas Kota Palembang. *JEMBATAN-Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan*. Tahun XV No: 1.
- Fadli, Mochammad Faisal. (2020). Pengaruh Motivasi, Kemampuan dan Kesempatan terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Nanga Pinoh Kabupaten Melawi. *Integra*. Vol: 10 No: 1.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23* (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James, L, John. M. Ivancevich dan J.H. Donelly, (2017). *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*. Terj. Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. (2016). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kedua belas. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis Robert L dan John H. Jackson. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.
- Muhammad Elwan, L. O. (2019). PROBLEM BIROKRASI DALAM MENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN MUNA. *Journal Publicuho*. <https://doi.org/10.35817/jpu.v2i2.7223>
- Nadežda Jankelová, Zuzana Joniaková, Anita Romanová, Katarína Remeňová. (2020). *Motivational Factors and Job Satisfaction of Employees in Agriculture in The Context of Performance of Agricultural Companies in Slovakia*. *Agricultural Economics-Czech*. 66 (9).
- Nurhaeda, Sukmawati Mardjuni, dan H.M. Yusuf Saleh. (2018). Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. *Jurnal Ilmu Administrasi*. Vol 7 (1), Juni 2018.
- Panagiotopoulos, G., Petta, E., and Karanikola, Z. 2018. *The Contribution Of Motivation To Job Satisfaction: A Survey Of Technological Educational Institute Employees Of Western Greece*. *European Journal of Training and Development Studies*, 5(3), 18–26.
- Rao, T.V. (2013). *Penilaian Prestasi Kerja*. Jakarta: LPPM dan Pustaka Binaman. Pressindo.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2018. *Perilaku Organisasi*. *Organizational Behavior* (Buku 1, Edisi Ke-12). Jakarta: Salemba Empat.
- Sekartini, Ni Luh. (2016). Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Administrasi Universitas Warmadewa. *JAGADHITA. Jurnal Ekonomi & Bisnis*, Vol. 3, No 2.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sularmi, Lili (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Lestari Kirana Persada Jakarta Selatan Jurnal. *Disrupsi Bisnis*, Vol. 4, No.1, Januari 2021 (36-43).

Suprpta, Made, Sintaasih, Desak Ketut dan Riana, I Gede (2015). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Wake Bali Art Market Kuta-Bali). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4.06 (2015) : 430-442.

Sutrisno, Edy (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak kesebelas. Jakarta: Prananda Media Group.

Zhen Wang, Haoying Xu, Yukun Liu. (2017). *Servant Leadership as a Driver of Employee Service Performance: Test of a Trickle-down Model and Its Boundary Conditions*. [Journals.sagepub.com/home/hum](https://journals.sagepub.com/home/hum).

