

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai DISPENDUKCAPIL Kab. Malang)

Adam Zulfikar *)

Pardiman **)

Rahmawati *)**

Email : adamzulfikarx@gmail.com

Universitas Islam Malang

Abstract

This study aims to determine the effect of Leadership on Employee Performance with Job Satisfaction as an intervening variable. The subjects used in this study were employees at DISPENDUKCAPIL Kab. Malang. DISPENDUKCAPIL Kab. Malang acts as an implementer of regional autonomy in the field of Population and Civil Registration. The number of samples taken in this study were 76 respondents. The data obtained was done from the results of distributing questionnaires directly using saturated sampling techniques. Processing of data that has been collected is done with the SmartPLS 3.0 program. Based on the results of data analysis, it can be concluded that Leadership has a significant effect on Employee Performance, Leadership has a significant effect on Job Satisfaction and Job Satisfaction has no effect on Employee Performance. Also, Job Satisfaction cannot mediate the effect of Leadership on Employee Performance. This study shows that despite good leadership, job satisfaction cannot effectively link the positive influence of leadership with improved employee performance.

Keywords: *Leadership; Employee Performance; Job Satisfaction.*

Pendahuluan

Latar Belakang

Peningkatan jumlah penduduk di Indonesia menuntut pemerintah untuk mengatasi permasalahan pelayanan yang muncul. Dengan kemajuan teknologi, unit penyelenggara publik perlu memenuhi harapan masyarakat dalam meningkatkan kualitas layanan. Kualitas layanan ini menjadi tolok ukur keberhasilan pembangunan suatu bangsa. Masyarakat berperan sebagai pengguna layanan publik, termasuk lembaga seperti Dispendukcapil, dan negara bertanggung jawab untuk memastikan kepuasan mereka. Kepemimpinan dan kepuasan kerja menjadi kunci untuk mencapai kinerja optimal dalam memberikan layanan yang baik kepada masyarakat.

Dispendukcapil Kab. Malang telah menjadi sorotan karena tingkat ketidakpuasan dari masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Hal ini selaras dengan pernyataan (Maharani, 2023) yang menyatakan, masih banyak masyarakat yang merasa kurang puas terhadap layanan Dispendukcapil Kab. Malang. Dinas ini menghadapi tantangan utama dalam hal kurangnya kedisiplinan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Terdapat keluhan yang konsisten mengenai kebiasaan pegawai yang sering kali terlambat masuk dan pulang di luar jadwal yang telah ditetapkan. Selain itu, tingkat absensi yang tinggi dari pegawai juga menjadi penyebab ketidakpuasan dalam bekerja. Dalam mengatasi situasi ini, dibutuhkan kepemimpinan yang mampu memperbaiki kinerja dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Kepemimpinan memiliki dampak signifikan terhadap bagaimana karyawan mengejar tujuan organisasi, bekerja dalam tim, dan menanggapi perubahan. (Terry, 2012) mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh untuk mendorong orang-orang dalam upaya mencapai tujuan

bersama. Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pekerja; bagaimana mereka memberi penghargaan kepada pekerja yang berprestasi; bagaimana mengembangkan dan memberdayakan pekerjanya; sangat memengaruhi kinerja sumber daya manusia yang menjadi bawahannya (Wibowo, 2014). Kepemimpinan adalah aspek utama dalam pertumbuhan organisasi, karena keberhasilan mencapai tujuan organisasi serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan di dalam dan di luar organisasi sangat tergantung pada kualitas kepemimpinan. Setiap pemimpin memiliki kemampuan untuk memengaruhi anggota timnya, termasuk dalam hal tingkat kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Setiap pegawai yang bertugas dalam pelayanan memiliki tanggung jawab untuk melayani masyarakat sebaik mungkin. Kinerja pegawai memiliki peran penting dalam organisasi atau instansi pemerintahan. (Colquitt *et al.*, 2013) menyatakan bahwa kinerja mencakup serangkaian perilaku yang berkontribusi pada penyelesaian tujuan organisasi, baik secara positif maupun negatif. Kinerja tidak hanya hasil kerja, tetapi juga proses pelaksanaannya. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi dalam organisasi, dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai adalah kunci utama dalam mencapai tujuan. Keberhasilan pencapaian tujuan tergantung pada kinerja baik individu maupun tim. Kinerja pegawai sangat penting untuk mendukung kesuksesan layanan masyarakat dan akhirnya mencapai tujuan secara keseluruhan.

Kepuasan kerja merupakan faktor lain yang mempengaruhi kinerja. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan yang timbul setelah individu membandingkan harapan mereka terhadap pekerjaan dengan kondisi pekerjaan yang sebenarnya. Menurut Robbins dalam (Wibowo, 2014) Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja sering dianggap sebagai faktor penting dalam perputaran karyawan. Jika karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil oleh organisasi, maka tekanan akan muncul. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap individu akan berbeda-beda tergantung pada sistem dan nilai-nilai yang dianut oleh masing-masing individu.

Kepemimpinan dan kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam konteks ini. Dalam organisasi publik, pegawai memiliki tujuan dan target yang jelas, serta prosedur operasional standar (SOP) yang harus diikuti, dengan pelayanan publik sebagai fokus utama. Kepemimpinan dalam konteks organisasi publik harus sesuai dengan kebutuhan dan dapat dijadikan pedoman. Kepemimpinan memiliki potensi untuk menginspirasi perubahan pada tingkat individu, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan yang terkait langsung dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini dirasa penting karena dalam mencapai tujuan organisasi akan dipengaruhi dengan kinerja karyawan yang melibatkan kepemimpinan yang baik yang dapat diterima dan dapat meningkatkan kepuasan dalam bekerja.

Landasan Teori

a. Kepemimpinan

(House, 1971) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain dapat berkontribusi untuk keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Lebih lanjut, (Marnis & Priyono, 2008) dalam bukunya menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan sebagaimana dimaksud akan menggambarkan:

1. Kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok.
2. Kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Seorang pemimpin memiliki peran penting dalam mengarahkan untuk menuju tujuan dan visi misi organisasi. Tugas pemimpin tidaklah mudah karena setiap bawahan memiliki perbedaan dalam sifat dan kemampuan. Oleh karena itu, seorang pemimpin dituntut untuk memahami perbedaan tersebut.

Terdapat empat indikator menurut Rivai dalam (Handoko *et al.*, 2021) yaitu: a) Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik, mengacu pada kemampuan pemimpin untuk memahami, mengelola, dan memfasilitasi interaksi positif antara anggota tim dan berbagai pihak yang terlibat dalam organisasi. b) Efektivitas kepemimpinan, merujuk pada sejauh mana seorang pemimpin atau kelompok pemimpin mampu mencapai tujuan dan hasil yang diinginkan bagi organisasi atau tim yang mereka pimpin. c) Kepemimpinan yang partisipatif, Kepemimpinan partisipatif bergantung pada kemampuan seorang pemimpin untuk secara aktif terlibat dalam setiap pekerjaan bawahan dan lebih sering berdiskusi dengan mereka dalam proses pengambilan keputusan. d) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang, berarti ia dapat membagi tugas dan tanggung jawab dengan adil kepada bawahannya, serta mampu membedakan tugas yang perlu ditangani sendiri dan yang dapat ditangani oleh kelompok.

b. Kinerja

Menurut Mangkunegara dalam (Sriwidodo & Haryanto, 2015) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pengertian kinerja diberi batasan oleh Maier dalam (Mustika, 2020) sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan Sedangkan (Dessler, 2016) mendefinisikan kinerja adalah prestasi kerja, dimana merupakan perbandingan antara hasil kerja yang diperoleh secara nyata dibandingkan dengan standar kerja yang ditetapkan organisasi.

Adapun variabel ini diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut: a) *Job description*, yaitu agenda kerja pegawai yang telah ditetapkan sebelumnya; b) Kualitas Kerja yang dicapai, yaitu mutu hasil pekerjaan dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan; c) Integritas pribadi yang dimiliki oleh pegawai menyangkut: Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan, Kesiapan untuk bekerjasama dengan orang lain, Kreativitas, Semangat kerja, Kedisiplinan, Kepribadian

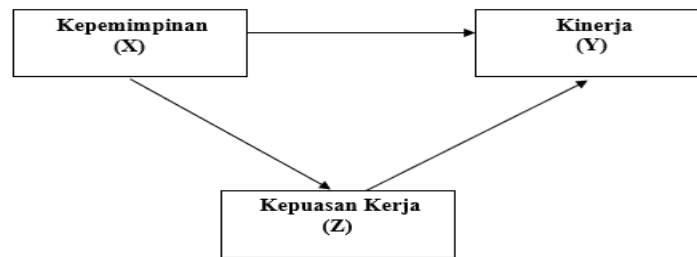
c. Kepuasan Kerja

Ada beberapa pengertian tentang kepuasan kerja, yang mencakup dimensi reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional tersebut muncul sebagai hasil dari dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan-harapan pegawai terhadap pekerjaan yang sesuai dengan realitas yang mereka rasakan. Hal ini dapat menghasilkan perasaan senang, puas, atau tidak puas terhadap pekerjaan. Pengertian kepuasan kerja menurut Robbins dalam (Priyono, 2020) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum karyawan terhadap yang telah dilakukannya senang, puas atau tidak puas didalam pekerjaannya. Blum dalam (Mustika, 2020) mengemukakan kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian, diri dan hubungan sosial individu diluar kerja. Kemudian Hasibuan dalam (Handoko *et al.*, 2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang memiliki rasa senang serta cinta terhadap pekerjaannya. Organisasi yang memiliki pegawai yang merasa lebih puas cenderung lebih efektif dan produktif. Selain itu, pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan mengalami tingkat stres kerja yang rendah.

Adapun variabel ini diukur dengan indikator-indikator menurut Afandi dalam (Samprastyo *et al.*, 2021) sebagai berikut: a) Gaji; b) Promosi; c) Pengawas; (atasan); d) Rekan Kerja

Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori, kita dapat merancang suatu struktur konseptual yang mengilustrasikan hubungan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis

- H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dispendukcapil Kab. Malang
- H2: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dispendukcapil Kab. Malang
- H3: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dispendukcapil Kab. Malang
- H4: Kepuasan kerja memediasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dispendukcapil Kab. Malang

Metode Penelitian

Jenis, Waktu, dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif sendiri dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara acak, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2013).

Kegiatan penelitian ini dilakukan di Dispendukcapil Kab. Malang Jl. Panji No.186B, Ngadiluwih, Kedungpedaringan, Kec. Kepanjen, Kabupaten Malang, Jawa Timur 65163. Penelitian ini dilaksanakan pada Agustus 2023 sampai dengan Januari 2024.

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data akan dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden, yang berisi rangkaian pernyataan tertulis yang nantinya akan dinilai menggunakan skala *Likert*. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2013). Dalam situasi ketika sampel dengan jumlah responden kurang dari 100, lebih baik mengambil data dari keseluruhan populasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini data responden diambil dari keseluruhan populasi yang terdiri dari 76 pegawai.

Metode Analisa Data

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Secara umum, SEM PLS dapat digunakan untuk menganalisis model penelitian yang memiliki beberapa variabel eksogen dan endogen serta variabel moderating atau intervening (Haryono & Wardoyo, 2012). PLS adalah teknik analisis yang sangat efisien karena dapat diterapkan pada berbagai jenis skala data, tidak bergantung pada asumsi yang banyak, dan tidak memerlukan sampel yang besar. PLS juga memiliki kapasitas untuk merangkum teori serta untuk mengidentifikasi keberadaan hubungan antara variabel laten. Dalam studi ini, peneliti menggunakan SmartPLS versi 3.0.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

No	Item	Koefisien Korelasi	Keterangan
Kepemimpinan (X)			
1	X1	0.742	Valid
2	X2	0.723	Valid
3	X3	0.808	Valid
4	X4	0.842	Valid
5	X5	0.646	Valid
6	X6	0.862	Valid
7	X7	0.780	Valid
8	X8	0.853	Valid
9	X9	0.794	Valid
10	X10	0.819	Valid
11	X11	0.785	Valid
Kinerja (Y)			
1	Y1	0.669	Valid
2	Y2	0.677	Valid
3	Y3	0.688	Valid
4	Y4	0.787	Valid
5	Y5	0.732	Valid
6	Y6	0.738	Valid
7	Y7	0.705	Valid
8	Y8	0.652	Valid
9	Y9	0.678	Valid
10	Y10	0.723	Valid
11	Y11	0.828	Valid
12	Y12	0.753	Valid
13	Y13	0.610	Valid
14	Y14	0.730	Valid
15	Y15	0.705	Valid
16	Y16	0.672	Valid
17	Y17	0.721	Valid
Kepuasan Kerja (Z)			
1	Z1	0.612	Valid
2	Z2	0.630	Valid
3	Z3	0.640	Valid
4	Z4	0.727	Valid
5	Z5	0.743	Valid
6	Z6	0.736	Valid
7	Z7	0.727	Valid
8	Z8	0.762	Valid

Sumber: Output SPSS, diolah Peneliti (2023)

Dari Tabel 1, diketahui nilai koefisien korelasi terhadap masing- masing variabel, yakni variabel Kepemimpinan (X), variabel Kinerja (Y) dan variabel Kepuasan Kerja (Z). Dimana hasil uji validitas masing- masing variabel menunjukkan angka di atas 0,225. Sehingga dapat disimpulkan seluruh konstruk pada variabel tersebut dikatakan valid..

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Standar Nilai	Keterangan
Kepemimpinan (X)	0,934	0,60	Reliabel
Kinerja (Y)	0,938	0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,847	0,60	Reliabel

Sumber: Output SPSS, diolah Peneliti (2023)

Dari Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha dari masing- masing variabel menunjukkan angka diatas 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa item pada variabel tersebut dikatakan reliabel.

Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi Model Pengukuran Reflektif

a) Convergent Validity

Tabel 3. Nilai Convergent Validity

No	Item	Loading Factor	Keterangan
Kepemimpinan (X)			
1	X1	0.747	Valid
2	X2	0.724	Valid
3	X3	0.804	Valid
4	X4	0.840	Valid
5	X5	0.647	Valid
6	X6	0.857	Valid
7	X7	0.767	Valid
8	X8	0.858	Valid
9	X9	0.726	Valid
10	X10	0.828	Valid
11	X11	0.787	Valid
Kinerja (Y)			
1	Y1	0.662	Valid
2	Y2	0.672	Valid
3	Y3	0.663	Valid
4	Y4	0.778	Valid
5	Y5	0.740	Valid
6	Y6	0.725	Valid
7	Y7	0.687	Valid
8	Y8	0.645	Valid
9	Y9	0.687	Valid
10	Y10	0.711	Valid
11	Y11	0.830	Valid
12	Y12	0.747	Valid
13	Y13	0.616	Valid
14	Y14	0.753	Valid
15	Y15	0.724	Valid
16	Y16	0.681	Valid
17	Y17	0.738	Valid

Sumber: Output SmartPLS, diolah Peneliti (2023)

Secara umum, *rule of thumb* dengan nilai LF $\geq 0,7$ dianggap sebagai ukuran yang valid. Sedangkan Mustafa dan Wijaya dalam (Haryono, 2016) menjelaskan bahwa kriteria untuk nilai

kritis *Loading Factor* (LF) bervariasi di antara para ahli, tetapi beberapa ahli menyarankan bahwa nilai minimum harus $> 0,5$. Berdasarkan Tabel 3 dapat disimpulkan bahwa *loading factor* Variabel Kepemimpinan dan Kinerja menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai *loading factor* $> 0,5$.

b) *Discriminant Validity*

Uji validitas diskriminan membantu memastikan bahwa variabel laten yang berbeda diukur dengan indikator yang berbeda, dan bahwa tidak ada tumpang tindih atau ketidakjelasan antar variabel laten dalam model pengukuran atau struktural.

Tabel 4. Nilai *Discriminant Validity* (Cross Loading)

Item	Kepemimpinan	Kepuasan	Kinerja
X.1	0.747	0.480	0.575
X.2	0.724	0.415	0.500
X.3	0.804	0.472	0.531
X.4	0.840	0.407	0.488
X.5	0.647	0.336	0.505
X.6	0.857	0.495	0.489
X.7	0.767	0.505	0.401
X.8	0.858	0.511	0.525
X.9	0.726	0.446	0.521
X.10	0.828	0.509	0.624
X.11	0.787	0.376	0.569
Y.1	0.500	0.341	0.662
Y.2	0.492	0.219	0.672
Y.3	0.403	0.151	0.663
Y.4	0.475	0.298	0.778
Y.5	0.516	0.441	0.740
Y.6	0.428	0.403	0.725
Y.7	0.415	0.300	0.687
Y.8	0.419	0.230	0.645
Y.9	0.543	0.395	0.687
Y.10	0.393	0.274	0.711
Y.11	0.536	0.428	0.830
Y.12	0.417	0.342	0.747
Y.13	0.424	0.364	0.616
Y.14	0.575	0.533	0.753
Y.15	0.520	0.575	0.724
Y.16	0.418	0.363	0.681
Y.17	0.511	0.462	0.738

Sumber: Output SmartPLS, diolah Peneliti (2023)

Pada Tabel 4 dapat disimpulkan bahwa bahwa nilai cross loading pada masing-masing indikator lebih besar daripada nilai cross loading pada variabel laten lainnya dengan nilai lebih besar dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa hasil instrumen penelitian ini dapat diterima secara diskriminan.

Cara lain untuk mengetahui validitas diskriminan adalah dengan memeriksa nilai rata-rata variance extracted (AVE) untuk setiap konstruk. Perbandingan AVE dari suatu konstruk harus melebihi 0,5 dari nilai AVE untuk semua konstruk lainnya, menandakan keberadaan validitas diskriminan yang memadai.

Tabel 5. Nilai Akar *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE	$\sqrt{AVE}$
Kepemimpinan	0.613	0.782
Kinerja	0.506	0.711

Sumber: Output SmartPLS, diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 5 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki nilai AVE diatas 0.5. Dari hasil tersebut maka dapat diketahui bahwa seluruh variabel valid secara discriminant validity.

c) *Composit Reliability*

Composit Reliability adalah ukuran internal consistency indikator suatu konstruk. Hasil reliabilitas yang tinggi memberikan keyakinan bahwa indikator individu semua konsisten dengan pengukurannya. Tingkat reliabilitas yang diterima secara umum ≥ 0.70 sedangkan

reliabilitas ≤ 0.70 dapat diterima untuk penelitian yang masih bersifat eksploratori (Haryono, 2016).

Tabel 6. Nilai *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan	0.936	0.945
Kinerja	0.939	0.945

Sumber: Output SmartPLS, diolah Peneliti (2023)

Dari data yang tercantum dalam Tabel 6 terlihat bahwa semua variabel telah memenuhi standar Composite Reliability, yang ditunjukkan oleh nilai Composite Reliability dan alpha Cronbach yang melebihi 0,70. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa semua variabel memenuhi standar yang ditetapkan dan dapat dianggap reliabel.

Evaluasi Model Pengukuran Reflektif

a) Uji Signifikansi Weight

(Garson, 2016) mengeluarkan tiga ketentuan untuk menentukan signifikansi *Weight*:

- 1) Jika weight signifikan, maka item pengukuran (variabel indikator) tetap ada dalam model.
- 2) Jika weight tidak signifikan, tetapi loading factor lebih dari 0,5, maka tetap dimasukkan dalam model.
- 3) Jika weight tidak signifikan, dan loading factor kurang dari 0,5, maka variabel indikator (item pengukuran) dihilangkan dari model.

Tabel 7. Pengujian Signifikansi Bobot (Outer Weight)

Indikator	<i>Outer Weight</i>	<i>Outer Loading</i>	T Statistik	P-values (outer weight)	P-values (outer loading)	Significance (P-value outer weight ≤ 0.05)	Relevance (outer loading ≥ 0.5)
Z3	0.143	0.550	0.600	0.549	0.003	Tidak	Ya
Z4	-0.039	0.638	0.122	0.903	0.001	Tidak	Ya
Z5	0.322	0.818	1.164	0.245	0.000	Tidak	Ya
Z6	0.295	0.817	1.009	0.313	0.000	Tidak	Ya
Z7	0.314	0.785	1.413	0.158	0.000	Tidak	Ya
Z8	0.244	0.800	1.063	0.288	0.000	Tidak	Ya

Sumber: Output SmartPLS, diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 7 setelah dilakukan penghapusan indikator yang tidak relevan, maka didapatkan nilai *loading factor* yang baru. Semua indikator memiliki nilai outer weight lebih dari 0.05. Tetapi, hal ini dapat dipertimbangkan dikarenakan terdapat indikator yang memiliki bobot pada outer loading diatas 0.50, kecuali pada indikator Z1 dan Z2 yang memiliki nilai outer loading dibawah 0.50 sehingga indikator tersebut dihilangkan dari model.

b) Collinearity Indicator (VIF)

Menurut (Haryono, 2016), Variance Inflated Factor (VIF) digunakan untuk menilai apakah indikator yang dibentuk saling berkorelasi atau terdapat masalah multikolinearitas. Jika nilai VIF < 10 , maka model yang diukur secara formatif dianggap baik karena tidak terdapat hubungan kolinieritas antara variabel indikator.

Tabel 8. Nilai VIF

Indikator	VIF
Z3	2.725
Z4	3.041
Z5	2.776
Z6	2.571
Z7	2.609
Z8	2.682

Sumber: Output SmartPLS, diolah Peneliti (2023)

Tabel 8 menunjukkan bahwa tidak ada multikolinearitas antara indikator (VIF < 10). Oleh karena itu, data dari setiap indikator yang diukur secara formatif memenuhi syarat untuk uji kolinieritas.

Model Struktural (*Inner Model*)

R- Square (R^2)

Hair *et al.* dalam (Ningrum *et al.*, 2022) mengindikasikan bahwa dengan nilai *R-square* 0.75, 0.50, dan 0.25, model diklasifikasikan sebagai kuat, moderat, dan lemah. R^2 yang lebih tinggi menandakan kualitas yang lebih baik pada model prediksi dan model penelitian yang diajukan.

Tabel 9. Nilai *R- Square*

Variabel	R- Square
Kepuasan	0.329
Kinerja	0.476

Sumber: Output SmartPLS, diolah Peneliti (2023)

Dari Tabel 9 *R-square* untuk variabel Kepuasan adalah 0.329, menunjukkan bahwa 32.9% variabilitas Kepuasan dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan, kategori pengaruhnya adalah lemah. Sedangkan *R-square* untuk variabel Kinerja adalah 0.476, yang berarti 47.6% variabilitas Kinerja dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan, menempatkannya dalam kategori pengaruh sedang.

Q² Predictive Relevance

Ghozali dalam (Sudiantini & Saputra, 2022) menjelaskan bahwa jika nilai *Q Square* melebihi 0, model penelitian memiliki *predictive relevance*, tetapi jika nilai *Q-square* < 0, model tersebut kurang memiliki *predictive relevance*.

Hasil perhitungan *Q-square* untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2) \\
 Q^2 &= 1 - (1 - 0.329) (1 - 0.476) \\
 Q^2 &= 1 - (0.671) (0.524) \\
 Q^2 &= 1 - 0.351 \\
 Q^2 &= 0.649 = 64.9\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan Q^2 , hasilnya menunjukkan *predictive relevance* sebesar 64.9%. Ini menandakan bahwa model tersebut layak karena dapat menjelaskan 64.9% keragaman data. Sisanya, 35.1%, mungkin disebabkan oleh faktor lain yang belum dijelaskan dalam penelitian dan kesalahan. Dengan angka tersebut, model PLS yang dibuat dianggap baik karena dapat menjelaskan sebagian besar variasi data secara keseluruhan.

Goodness of Fit (GoF)

GoF (*Goodness of Fit*) adalah metode evaluasi untuk menilai model pengukuran dan struktural serta memberikan indikator yang sederhana tentang prediksi keseluruhan dari model. Tenhaus dalam (Dewi *et al.*, 2020) menyatakan bahwa nilai GoF dapat disimpulkan berdasarkan tiga kriteria: untuk nilai 0.1, tingkat kelayakan pada konstruk dianggap kecil; untuk nilai 0.25, tingkat kelayakan pada konstruk dianggap sedang; dan untuk nilai 0.36, tingkat kelayakan pada konstruk dianggap besar.

Hasil perhitungan *Goodness of Fit* untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{GoF} &= \sqrt{\text{Rata} - \text{rata AVE} \times \text{Rata} - \text{rata R Square}} \\
 &= \sqrt{0.559 \times 0.401} \\
 &= \sqrt{0.224} \\
 &= 0.473
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa *Goodness of Fit* (GoF) adalah 0.473, melebihi nilai ambang batas 0.36. Ini mengindikasikan bahwa tingkat kesesuaian antara model pengukuran dan struktural dalam penelitian ini dapat dianggap "besar".

Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Menurut Ghozali dalam (Sulistyowati *et al.*, 2022) hipotesis dianggap diterima jika nilai P-value kurang dari 0,05. Dalam pendekatan resampling bootstrap yang digunakan, hipotesis dianggap diterima jika nilai signifikansi t-statistics melebihi 1,96 atau nilai P-value kurang dari 0,05.

Tabel 10. Nilai *Bootstrapping*

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample	T-Statistics	P-Values	Hasil
H1	Kepemimpinan-> Kinerja	0.553	4.705	0.000	Diterima
H2	Kepemimpinan-> Kepuasan	0.573	6.748	0.000	Diterima
H3	Kepuasan -> Kinerja	0.204	1.297	0.195	Ditolak
H4	Kepemimpinan->Kepuasan-> Kinerja	0.117	1.146	0.252	Ditolak

Sumber: Output SmartPLS, diolah Peneliti (2023)

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Hasil pembahasan menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dispendukcapil Kabupaten Malang, sebagaimana tercermin dari analisis deskriptif responden. Pemimpin yang berkomitmen untuk meningkatkan pelayanan publik memiliki peran penting dalam membentuk visi dan arah organisasi, yang tercermin dari persepsi responden yang menunjukkan bahwa pemimpin yang berkomitmen mampu menginspirasi pegawai untuk bekerja lebih fokus dan termotivasi dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, tingkat tekad yang kuat dari pegawai untuk mencapai tujuan dan target kerja juga menjadi faktor penting yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Tekad yang kuat ini memungkinkan pegawai untuk mengatasi hambatan dan tantangan dalam mencapai kinerja yang optimal. Oleh karena itu, pemimpin yang berkomitmen dan pegawai yang memiliki tekad kuat dapat berkolaborasi untuk meningkatkan kinerja secara signifikan di Dispendukcapil Kabupaten Malang.

Hasil penelitian ini didukung oleh pandangan Armstrong dan Baron dalam (Wibowo, 2014), yang menyatakan bahwa komponen kepemimpinan, ditentukan oleh tingkat dorongan, bimbingan, dan dukungan yang diberikan seorang pemimpin, secara langsung memengaruhi tingkat kinerja karyawan di dalam suatu organisasi..

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pembahasan menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dispendukcapil Kabupaten Malang, yang diperkuat oleh analisis deskriptif responden. Pemimpin yang berkomitmen untuk meningkatkan pelayanan publik memegang peran kunci dalam membentuk visi dan arah organisasi, tercermin dari persepsi responden yang menunjukkan kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas dan menginspirasi semangat kerja pegawai.

Selain itu, analisis deskriptif yang menyoroti kerja sama tim menjadi faktor penting dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja pegawai. Persepsi positif tentang kerja sama tim mencerminkan adanya dukungan yang kuat antar rekan kerja dalam mencapai tujuan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pemimpin yang mampu membangun kerja sama tim yang solid dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memperkuat kepuasan kerja pegawai di Dispendukcapil Kabupaten Malang. Pendapat George dan Jones dalam (Prawira, 2020) mendukung bahwa salah satu faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja adalah situasi kerja, termasuk hubungan dengan pimpinan dan bawahan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai di Dispendukcapil Kabupaten Malang tidak berdampak signifikan terhadap kinerja. Kurangnya dukungan dan bimbingan atasan

dalam pengembangan karir dapat mengurangi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karena hal ini dapat menurunkan motivasi dan menghambat pengembangan pegawai. Selain itu, rendahnya persepsi terhadap kemampuan kepemimpinan atasan memperkuat temuan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Dalam konteks teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan (Bass, 1985), pemimpin memberikan dukungan kuat dalam pengembangan karir bawahan, menginspirasi, dan memotivasi untuk kinerja tinggi, yang merupakan dasar bagi kepuasan kerja.

Rendahnya persepsi terhadap konsistensi hasil dan kurangnya inisiatif dalam meningkatkan efisiensi menyebabkan kepuasan kerja tidak memengaruhi kinerja. Keterkaitan antara kinerja dan kepuasan kerja terganggu, mengakibatkan penurunan kualitas kinerja secara keseluruhan. Teori (Vroom, 1964) menekankan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja individu jika individu yakin dengan hasil yang diinginkan (*expectancies*), hasil yang dihargai (*valences*), dan mencapai hasil (*instrumentality*). Kurangnya keyakinan pada aspek-aspek tersebut mengurangi dampak kepuasan kerja terhadap kinerja individu. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan konsistensi dan inisiatif dalam mencapai hasil serta menjaga keyakinan individu terhadap hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja untuk optimalisasi kualitas kinerja.

Pendapat Robbins dan Judge dalam (Mulyadi, 2020) menegaskan bahwa tidak adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dianggap wajar karena hubungan antara kepuasan dan kinerja masih menjadi perdebatan.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Hasil pembahasan menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai tidak berhasil memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja di Dispendukcapil Kab. Malang. Rendahnya persepsi pegawai terhadap pemahaman pimpinan terhadap kemampuan dan potensi pegawai, konsistensi dalam mencapai hasil yang memenuhi harapan, serta dukungan atasan dalam pengembangan karir dapat menghambat hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja. Ketidaksesuaian antara harapan dan realitas, kurangnya pengakuan terhadap kemampuan pegawai, dan kurangnya arahan untuk pengembangan karir menyebabkan ketidakpuasan kerja yang tidak meningkatkan kinerja. Diperlukan peningkatan komunikasi, pemahaman, dan dukungan antara pimpinan dan pegawai agar kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediator yang efektif antara kepemimpinan dan kinerja dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan teori oleh (Bass & Avolio, 1994) yang menekankan peran penting seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahan menuju kinerja tinggi dan kepuasan kerja melalui hubungan yang kuat dan saling mendukung. Dengan pendekatan ini, hubungan antara pimpinan dan pegawai dapat ditingkatkan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja di dalam organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Syafri *et al.*, 2023) dan (Zeindra & Lukito, 2020), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dispendukcapil Kabupaten Malang. Ini menunjukkan bahwa cara kepemimpinan dijalankan di organisasi tersebut berpotensi memengaruhi seberapa baik pegawai mencapai tingkat kinerja yang optimal.
2. Kepemimpinan juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dispendukcapil Kabupaten Malang. Kualitas kepemimpinan dalam organisasi memiliki dampak yang besar terhadap tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka.
3. Meskipun diharapkan, kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Dispendukcapil Kabupaten Malang. Ini menunjukkan bahwa hubungan antara

kepuasan kerja dan kinerja pegawai tidak selalu kuat, meskipun kepuasan kerja sering kali diasumsikan akan meningkatkan kinerja.

4. Selain itu, kepuasan kerja tidak dapat berfungsi sebagai mediator yang efektif antara kepemimpinan dan kinerja pegawai di Dispendukcapil Kabupaten Malang. Ini berarti, meskipun kepemimpinan yang baik ada, kepuasan kerja tidak mampu secara efektif menghubungkan dampak positif kepemimpinan dengan peningkatan kinerja pegawai.

Keterbatasan

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan, diantaranya:

1. Penelitian ini memiliki sampel terbatas yang mungkin tidak mencerminkan keberagaman populasi secara menyeluruh, yang dapat mempengaruhi hasil penelitian.
2. Penelitian ini hanya menganalisis variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja sebagai faktor penentu kinerja, sehingga untuk penelitian selanjutnya bisa menggunakan variabel- variabel lain yang mempengaruhi kinerja.
3. Penelitian ini memerlukan waktu lama dikarenakan responden memiliki jadwal kerja yang sangat terbatas dan banyak tugas yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu, hal ini dapat menghambat peneliti dalam mengumpulkan data.

Saran

Beberapa saran dari penelitian ini antara lain adalah:

1. Bagi Organisasi/Instansi: Perhatian khusus harus diberikan pada variabel kinerja pegawai karena hal ini memengaruhi efektivitas dan efisiensi layanan publik kepada masyarakat. Peningkatan kepuasan kerja pegawai perlu diprioritaskan untuk meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepercayaan dan citra positif Dispendukcapil serta pemerintah Kabupaten Malang.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya: Disarankan untuk memilih objek penelitian dengan jumlah responden yang lebih besar untuk memberikan gambaran yang lebih detail tentang kondisi yang ada. Selain itu, penelitian berikutnya diharapkan dapat menambah variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja untuk mendapatkan informasi yang lebih spesifik, lengkap, dan bervariasi.

Referensi

- Afifi, Z., Mulyanto, & Nugroho, D. H. (2021). Pengaruh Kompetensi Perangkat Desa Terhadap. *UMMagelang Conference Series*, 111–117.
<https://journal.unimma.ac.id/index.php/conference/article/view/5838%0Ahttps://journal.unimma.ac.id/index.php/conference/article/download/5838/2695/>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- Colquitt, J., LePine, effery A., & Wesson, M. J. (2013). *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (D. Angelica (ed.); 14th ed.). Salemba Empat.
- Dewi, S., Widyasari, & Nataherwin. (2020). Pengaruh Insentif Pajak, Tarif Pajak, Sanksi Pajak Dan Pelayanan Pajak Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Selama Masa Pandemi Covid-19. *Urnal Ekonomika Dan Manajemen*, 9(2), 108–124.
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression and Structural Equation Models*. Statistical Publishing Associates.
- Handoko, S. D., Wibowo, N. M., & Hartati, C. S. (2021). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal EMA*, 6(1), 17–26. <https://doi.org/10.47335/ema.v6i1.61>

- Haryono, S. (2016). Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen. In *PT. Intermedia Personalia Utama*. PT. Intermedia Personalia Utama.
- Haryono, S., & Wardoyo, P. (2012). Structural Equation Modeling Untuk Penelitian Manajemen Menggunakan AMOS 18.00. In *PT. Intermedia Personalia Utama*.
<https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecs108>
- House, R. J. (1971). *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*. Administrative Science Quarterly. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2391905>
- Maharani, W. N. (2023). *Pelayanan Dukcapil Kabupaten Malang Kurang Efektif*. Jurnalnews.Co.Id. <https://jurnalnews.co.id/pelayanan-dukcapil-kabupaten-malang-kurang-efektif/12041/>
- Marnis & Priyono. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. In T. Chandra (Ed.), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Mulyadi, H. (2020). Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 2(1), 302–310.
- Ningrum, S. A., Maksam, A., & ... (2022). Relasi Aktivitas Fisik, Kemampuan Berpikir Kritis Dan Karakter Peserta Didik: Analisis Model Persamaan Struktural. *Jurnal Education ...*, 10(3), 609–616. <https://journal.ipts.ac.id/index.php/ED/article/view/4284>
- Prawira, I. (2020). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan dan Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 28–40.
- Priyono, A. A. (2020). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Attadrib: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 3(1), 31–42. <https://doi.org/10.54069/attadrib.v3i1.179>
- Samprastyo, B., Irbayuni, S., & Rini, H. P. (2021). *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR Jombang*. 10, 272–281.
- Sriwidodo, U., & Haryanto, A. B. (2015). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 4(1).
- Sudiantini, D., & Saputra, F. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan: Kepuasan Kerja, Loyalitas Pegawai dan Komitmen di PT Lensa Potret Mandiri. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 1(3), 467–478. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v1i3.873>
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R and D. In *Bandung: Alfabeta* (Vol. 3, Issue April).
- Sulistiyowati, A., Rianto, M. R., Handayani, M., & Bukhari, E. (2022). Pengaruh Financial Literacy, Return dan Resiko terhadap Keputu. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(2), 2253.
- Syafri, H., Amang, B., & Mas'ud, M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Pada PT. Griya Kenari Properti Di Makassar Harneisa. *Journal on Education*, 05(03), 10147–10164.
- Terry, G. R. (2012). *Prinsip- Prinsip Manajemen* (11th ed.). Bumi Aksara.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. PT Rajawali Pers.
- Zeindra, F. A., & Lukito, H. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Semen Padang dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(2), 335–350.

Adam Zulfikar *) Adalah Mahasiswa FEB Unisma

Pardiman **) Adalah Dosen Tetap FEB Unisma

Rahmawati ***) Adalah Dosen Tetap FEB Unisma