

1. Pendahuluan

Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas I Tanjung Emas merupakan instansi pemerintah di bawah Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, Kementerian Perhubungan Republik Indonesia yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan kegiatan kepelabuhanan. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam mengatur, mengawasi, dan mengendalikan kegiatan lalu lintas kapal, bongkar muat barang, serta pelayanan penumpang di Pelabuhan Tanjung Emas, KSOP berfungsi memastikan keamanan, keselamatan, ketertiban, dan kelancaran operasional pelabuhan. Selain itu, KSOP Kelas I Tanjung Emas juga mengemban tugas pengawasan terhadap kelaiklautan kapal, penerbitan dokumen pelayaran, penegakan peraturan perundang-undangan maritim, serta koordinasi dengan instansi terkait dalam menjaga kelestarian lingkungan laut. Sebagai salah satu pelabuhan utama di wilayah Jawa Tengah, Pelabuhan Tanjung Emas memiliki posisi penting dalam mendukung arus perdagangan domestik maupun internasional. Oleh karena itu, keberhasilan KSOP dalam menjalankan tugasnya akan berdampak langsung pada efisiensi logistik, peningkatan daya saing pelabuhan, dan pertumbuhan ekonomi wilayah. Dengan peran strategis tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kinerja optimal, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi seperti Gaya Kepemimpinan Transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja, serta tingkat kepuasan kerja pegawai.

Permasalahan utama terkait kinerja pegawai di KSOP Kelas I Tanjung Emas meliputi rendahnya tingkat disiplin dan motivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Data absensi sepanjang tahun 2024 menunjukkan adanya kecenderungan keterlambatan dan kehadiran yang tidak tepat waktu, meskipun ada sanksi berupa pemotongan tunjangan kinerja. Hal ini menunjukkan adanya tantangan dalam penegakan disiplin kerja dan penerapan budaya organisasi yang efektif dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai. Selain itu, meskipun organisasi telah melakukan berbagai upaya, seperti apel pagi dan senam bersama, untuk menumbuhkan rasa kebersamaan dan meningkatkan kinerja, belum terlihat hasil yang optimal. Faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional juga menjadi perhatian, karena keberhasilan dalam mengarahkan dan memotivasi pegawai sangat dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan Transformasional yang diterapkan. Kurangnya motivasi dan kepuasan kerja dapat menyebabkan menurunnya produktivitas dan kinerja pegawai, yang berimbas pada layanan kepada masyarakat dan pencapaian target organisasi. Oleh karena itu, diperlukan pengaruh positif dari Gaya Kepemimpinan Transformasional, budaya organisasi, dan disiplin kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Tabel 1. Absensi Pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Tahun 2024.

Bulan	Jumlah Pegawai	Keterangan				
		Hadir tepat waktu	Terlambat	Alpha	Izin	Sakit
Januari	181	163	8	-	7	3
Februari	181	171	7	-	2	1
Maret	181	176	4	-	-	1
April	181	179	1	-	1	-
Mei	181	172	5	-	3	1
Juni	181	166	7	-	4	4
Juli	181	168	9	-	2	2
Agustus	181	169	7	-	1	4
September	181	173	6	-	-	2
Oktober	181	177	2	-	-	2
November	181	178	1	-	2	-

Desember	181	175	3	-	2	1
----------	-----	-----	---	---	---	---

Sumber: Absensi Pegawai (2024)

Konsep kinerja pegawai dalam penelitian modern didefinisikan sebagai pencapaian hasil kerja secara kuantitas dan kualitas oleh seorang pegawai dalam jangka waktu tertentu, sesuai

tanggung jawab dan standar yang telah ditetapkan organisasi. (Riniwati et al., 2022) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai individu atau kelompok dalam organisasi secara legal, etis, dan sesuai wewenang masing-masing. Sementara itu, penelitian oleh Indajang et al., (2024) menunjukkan bahwa kemampuan intelektual dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Hotel Sapadia Pematangsiantar. Selain itu, Effendi, (2023) menemukan bahwa motivasi kerja memengaruhi kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang signifikan. Pendekatan lain dalam studi yang dilakukan oleh Putri et al., (2024) di PT KAI Daop 8 Surabaya menegaskan bahwa penggunaan teknologi informasi, perilaku inovatif, dan motivasi secara bersamaan meningkatkan kinerja pegawai, dengan motivasi sebagai pengaruh paling dominan. Berdasarkan rangkuman kajian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai tidak hanya diukur dari output semata, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor internal seperti intelektual, disiplin, motivasi, serta lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan penggunaan teknologi.

Kondisi riil di kantor KSOP Kelas I Tanjung Emas sering mengalami pergantian pimpinan ada yang hanya menjabat maksimal satu tahun bahkan beberapa hanya dalam hitungan bulan dan setiap pemimpin membawa Gaya Kepemimpinan Transformasional yang berbeda-beda. Kepemimpinan dipahami sebagai proses pengarahan dan pengaruh yang dilakukan pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi; Gaya Kepemimpinan Transformasional mencakup ciri kebijakan, komunikasi, pemberian dukungan, dan pengambilan keputusan yang berimplikasi langsung pada motivasi, kepuasan kerja, dan perilaku kerja bawahan. Penelitian-penelitian terbaru menunjukkan konsistensi temuan mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dan kepuasan kerja: Buulolo et al., (2020) melaporkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif pada kepuasan kerja dan kinerja; studi oleh Iskandar et al., (2023) menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja sering dimediasi oleh motivasi kerja; (Purnamiati, 2024a) menunjukkan kepuasan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja di instansi pemerintahan. Dengan demikian, variasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan frekuensi pergantian pemimpin di KSOP Tanjung Emas berpotensi menimbulkan fluktuasi kepuasan dan kinerja pegawai, sehingga menuntut perhatian dalam perencanaan kepemimpinan yang lebih stabil dan konsisten.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem nilai, kepercayaan, dan norma yang dianut bersama anggota organisasi untuk mengarahkan perilaku dalam mencapai tujuan (Schein, 2017). Penelitian terbaru oleh Yuliani & Santosa (2024) membuktikan bahwa budaya organisasi yang kuat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi dan loyalitas. Demikian pula, penelitian Haryono et al. (2023) menemukan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan produktivitas kerja pegawai. Dalam konteks KSOP, keberlanjutan budaya organisasi yang adaptif menjadi krusial, mengingat pergantian pimpinan yang cepat dapat memicu ketidakkonsistenan nilai dan kebijakan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kepuasan dan kinerja pegawai.

Disiplin kerja didefinisikan sebagai kesediaan dan kesanggupan pegawai untuk menaati seluruh peraturan yang berlaku serta kesadaran untuk menjalankannya secara konsisten (Hasibuan, 2019). Penelitian Rahmawati et al. (2022) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung

maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (garuda.kemdikbud.go.id). Sementara itu, studi Siregar & Hutabarat (2023) mengungkapkan bahwa konsistensi penerapan disiplin meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi tingkat kesalahan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap capaian organisasi. Dalam konteks KSOP, penegakan disiplin kerja yang berkesinambungan meski terjadi pergantian pimpinan menjadi faktor penting untuk menjaga stabilitas kinerja pegawai.

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya, yang muncul dari penilaian terhadap berbagai aspek seperti gaji, lingkungan kerja, hubungan antar rekan, dan kebijakan organisasi (Locke, 1976). Di KSOP Kelas I Tanjung Emas, pergantian pimpinan yang cepat dapat memengaruhi kepuasan kerja karena adanya perubahan Gaya Kepemimpinan Transformasional, pola komunikasi, dan ekspektasi kerja. Penelitian Purnamiati (2024) membuktikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan kinerja pegawai di sektor pemerintahan. Selain itu, Wigatiningsih et al. (2024) menemukan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja sebagai jalur mediasi. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan strategis sebagai penghubung antara faktor internal organisasi (kepemimpinan, budaya, disiplin) dan kinerja pegawai. Pada KSOP, menjaga kepuasan kerja di tengah dinamika kepemimpinan menjadi kunci mempertahankan kinerja optimal.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa topik mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai telah banyak mendapat perhatian. Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut sebagian besar dilakukan pada organisasi dengan karakteristik yang berbeda-beda, baik sektor swasta, pendidikan, maupun lembaga non-pemerintahan, sehingga hasilnya tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan pada konteks organisasi pemerintahan, khususnya Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP). Selain itu, penelitian sebelumnya lebih banyak menyoroti hubungan langsung antar variabel utama, tanpa menggali secara mendalam peran variabel mediasi yang dapat memberikan pemahaman lebih komprehensif mengenai mekanisme pengaruh tersebut. Hal ini menimbulkan kesenjangan penelitian (research gap), karena dalam konteks organisasi pemerintahan, terutama pada KSOP yang memiliki kompleksitas tinggi dalam menjalankan fungsi pelayanan publik, faktor kepuasan kerja dapat menjadi aspek penting yang memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai.

Lebih jauh, sebagian penelitian sebelumnya masih terbatas pada pengujian satu variabel secara terpisah, sehingga interaksi antar variabel yang saling terkait belum terungkap secara utuh. Aspek perbedaan persepsi berdasarkan gender misalnya, meskipun telah diteliti, cenderung menunjukkan tidak adanya perbedaan signifikan, tetapi belum banyak penelitian yang mengaitkan hal tersebut dengan pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional maupun faktor mediasi kepuasan kerja. Padahal, dalam lingkungan kerja yang heterogen seperti KSOP, dinamika persepsi antar gender dapat memberikan implikasi praktis terhadap kebijakan manajemen sumber daya manusia. Di samping itu, belum banyak studi yang memfokuskan diri pada budaya organisasi dan disiplin kerja dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam instansi pemerintahan di Indonesia. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang lebih kontekstual, terkini, dan terintegrasi untuk memahami secara komprehensif faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada KSOP, sehingga hasilnya tidak hanya memperkaya khazanah akademik, tetapi juga relevan bagi pengambilan kebijakan dan peningkatan kinerja aparatur pemerintahan.

Kebaruhan penelitian ini terletak pada fokus kajian yang secara khusus menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, budaya organisasi, dan disiplin kerja

terhadap kinerja pegawai dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam konteks instansi pemerintahan, khususnya Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP). Keunggulan penelitian ini dibandingkan studi sebelumnya adalah pendekatannya yang lebih terpadu, dengan mempertimbangkan interaksi antar variabel serta memasukkan aspek kontekstual yang relevan dengan dinamika kerja aparatur pemerintahan. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai KSOP, sekaligus menawarkan landasan empiris bagi penyusunan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan sesuai kebutuhan organisasi. Dengan demikian, penelitian berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada KSOP”** perlu dilakukan untuk menjawab kesenjangan penelitian dan memberikan kontribusi nyata baik secara akademis maupun praktis.

2. Kajian Pustaka

2.1 Grand Theory

Teori yang relevan untuk mendasari penelitian ini adalah Teori Dua Faktor Herzberg (*Two Factor Theory of Motivation*) yang dikembangkan oleh Herzberg (1959). Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu motivator (faktor intrinsik) seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, serta hygiene factors (faktor ekstrinsik) seperti kebijakan organisasi, hubungan dengan atasan, kondisi kerja, dan gaji. Dalam konteks penelitian ini, Gaya Kepemimpinan Transformasional, budaya organisasi, dan disiplin kerja dapat diposisikan sebagai faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Apabila faktor-faktor tersebut dikelola dengan baik, maka akan meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, teori Herzberg relevan untuk menjelaskan peran mediasi kepuasan kerja dalam penelitian ini.

Selanjutnya, penelitian ini juga didasari oleh Teori Pertukaran *Sosial* (*Social Exchange Theory*) yang dikembangkan oleh Blau (1964). Teori ini berasumsi bahwa hubungan kerja antara pegawai dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik. Pegawai yang merasa diperlakukan secara adil, mendapat dukungan kepemimpinan, serta bekerja dalam budaya organisasi yang sehat akan cenderung menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan memberikan kontribusi kinerja yang optimal. Dalam konteks KSOP, kepemimpinan yang efektif dan disiplin kerja yang terjaga dapat memperkuat rasa keterikatan pegawai terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai jembatan dalam hubungan pertukaran sosial antara faktor organisasi dengan kinerja pegawai.

Selain itu, Teori Sistem Terbuka (*Open System Theory*) yang dikembangkan oleh Katz (1978) juga relevan sebagai landasan penelitian ini. Teori ini menekankan bahwa organisasi adalah sebuah sistem yang berinteraksi dengan lingkungannya dan bergantung pada input, proses, dan output untuk mencapai tujuan. Dalam penelitian ini, Gaya Kepemimpinan Transformasional, budaya organisasi, dan disiplin kerja dipandang sebagai input yang memengaruhi proses internal berupa kepuasan kerja, yang kemudian menghasilkan output berupa kinerja pegawai. Dengan perspektif sistem terbuka, penelitian ini dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana faktor-faktor internal organisasi KSOP saling berinteraksi dan berdampak pada pencapaian kinerja pegawai. Hal ini semakin memperkuat urgensi penelitian untuk memberikan kontribusi dalam perbaikan tata kelola organisasi pemerintahan.

2.2 Konsep Variabel

2.2.1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah pola perilaku yang ditampilkan oleh

pemimpin dalam memengaruhi, membimbing, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitiannya Kebajikan & Sumartik, (2023), menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi, yang selanjutnya berdampak pada kinerja karyawan. Dengan demikian, leadership style bukan hanya tentang pendekatan otoriter atau demokratis semata, melainkan juga peran kontekstual dalam mendukung inovasi sebagai kendaraan peningkatan kinerja dalam organisasi kecil maupun menengah.

Dalam konteks institusi pemerintahan seperti KSOP, Gaya Kepemimpinan Transformasional berperan penting dalam membentuk hubungan antara variabel-variabel organisasi dengan hasil kinerja pegawai. Nurmasari, V., & Abadiyah, (2022) dalam studinya pada Bank Syariah Indonesia menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional bersama dengan kesiapan untuk berubah dan kompetensi berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai, terutama ketika diperkuat oleh disiplin kerja sebagai moderator. Hal ini memberi gambaran bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional yang efektif tidak hanya berfokus pada arah dan kontrol, tetapi juga pada kondisi internal organisasi seperti kedisiplinan pegawai yang memperkuat mekanisme perubahan menuju kinerja optimal dalam lingkungan pemerintahan.

2.2.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma dan kepercayaan yang dipegang bersama oleh anggota organisasi, yang membentuk pola pikir, cara berperilaku, dan berinteraksi dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi yang positif berdampak pada terciptanya situasi kerja yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan efisiensi, serta menumbuhkan loyalitas pegawai terhadap tujuan bersama yang ditetapkan organisasi (Cameron & Quinn, 2019).

Menurut Naranjo-Valencia et al., (2011), budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap inovasi, terutama jika nilai-nilai organisasi mendorong keberanian untuk mengambil risiko, pembelajaran yang berkelanjutan, dan keterbukaan terhadap perubahan. Dalam lingkup kerja pelabuhan dan dunia maritim, kepatuhan terhadap regulasi, budaya organisasi yang adaptif dan terbuka terhadap perubahan atau inovasi menjadi faktor utama dalam mendorong pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan untuk tidak sekadar bekerja secara prosedural saja, namun juga memberikan solusi kreatif terhadap permasalahan- permasalahan keselamatan dan keamanan pelayaran yang timbul.

2.2.3. Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan kesediaan individu untuk menaati seluruh peraturan, norma, serta prosedur yang berlaku dalam organisasi secara konsisten dan penuh tanggung jawab. Disiplin menjadi indikator kedewasaan pegawai dalam bekerja, karena mencerminkan sikap patuh terhadap aturan, penggunaan waktu kerja secara efektif, serta kepatuhan terhadap standar organisasi. Studi terbaru menyebutkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik di sektor swasta maupun pemerintahan, karena kedisiplinan memastikan tercapainya produktivitas dan efektivitas kerja (Muslimat & Wahid, 2021). Disiplin yang baik mampu mengurangi tingkat absensi, meningkatkan etos kerja, serta memperkuat budaya organisasi yang positif. Dalam konteks KSOP, disiplin kerja menjadi krusial karena menyangkut pelayanan publik yang menuntut ketepatan waktu, kepatuhan regulasi, serta konsistensi dalam menjalankan fungsi pengawasan dan pengendalian.

Dalam organisasi pemerintahan seperti KSOP, disiplin kerja tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan internal, tetapi juga menjadi representasi akuntabilitas publik. Pegawai yang memiliki tingkat disiplin tinggi akan menunjukkan konsistensi dalam pelaksanaan tugas, kepatuhan terhadap jam kerja, serta tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan yang berdampak langsung pada kualitas layanan publik. Penelitian oleh Sutrisno,

(2016) menunjukkan bahwa disiplin kerja yang kuat dapat meningkatkan motivasi serta menumbuhkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang dimiliki seorang pekerja terhadap pekerjaannya secara keseluruhan, mencakup perasaan nyaman, penghargaan, serta pencapaian terhadap nilai-nilai penting dalam pekerjaan tersebut. Lebih lanjut, kepuasan kerja muncul ketika terjadi keseimbangan antara harapan individu dan realitas yang mereka alami di tempat kerja (Hakim et al., 2023). Individu yang merasa puas cenderung menunjukkan produktivitas lebih tinggi, inisiatif dalam koordinasi, serta komitmen terhadap tugas—misalnya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan menempatkan pekerjaan sebagai prioritas dibanding kegiatan pribadi seperti bersantai (Hakim et al., 2023). Dalam lingkungan pemerintahan seperti KSOP, pemahaman mendalam tentang kepuasan kerja sangat penting karena berpotensi menurunkan angka absensi dan turnover, sekaligus memperkuat kultur kerja yang efektif.

2.2.5. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merujuk pada sejauh mana seorang pegawai berhasil melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar organisasi, mencakup aspek kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan perilaku kerja profesional. Dalam konteks sektor publik di Indonesia, kinerja pegawai bukan hanya soal capaian output, tetapi juga komitmen terhadap pelayanan dan nilai tambah bagi masyarakat. Penelitian oleh Haryadi & Bahiroh, (2024)

menunjukkan bahwa kompetensi pegawai dan komitmen organisasi secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai, serta keterlibatan pegawai (*employee engagement*) memperkuat hubungan tersebut sebagai mediator. Temuan ini menjelaskan bahwa kinerja pegawai adalah hasil dari interaksi antara kapasitas individu dan kualitas lingkungan kerja, menjadikannya fokus penting dalam penelitian manajemen publik modern.

Kinerja pegawai biasanya diukur berdasarkan indikator seperti produktivitas, efektifitas, ketepatan waktu, kualitas kerja, inovasi, serta kedisiplinan dan sikap melayani publik. Dalam penelitian sektor publik, motivasi kerja terbukti menjadi mediator kuat antara Gaya Kepemimpinan Transformasional dan kinerja pegawai, sebagaimana ditemukan dalam studi Suwardhi et al. (2023) di Sulawesi Tengah, di mana Gaya Kepemimpinan Transformasional memengaruhi motivasi, yang kemudian berdampak pada kinerja. Lebih lanjut, Maharani, (2021) menyatakan bahwa pengendalian manajemen—meliputi kontrol hasil, tindakan, dan personal—berkontribusi terhadap motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang kembali mendorong kinerja organisasi publik. Dengan demikian, variabel "kinerja pegawai" tidak hanya mencerminkan output individu, tetapi juga mencerminkan efektivitas sistem pengelolaan organisasi.

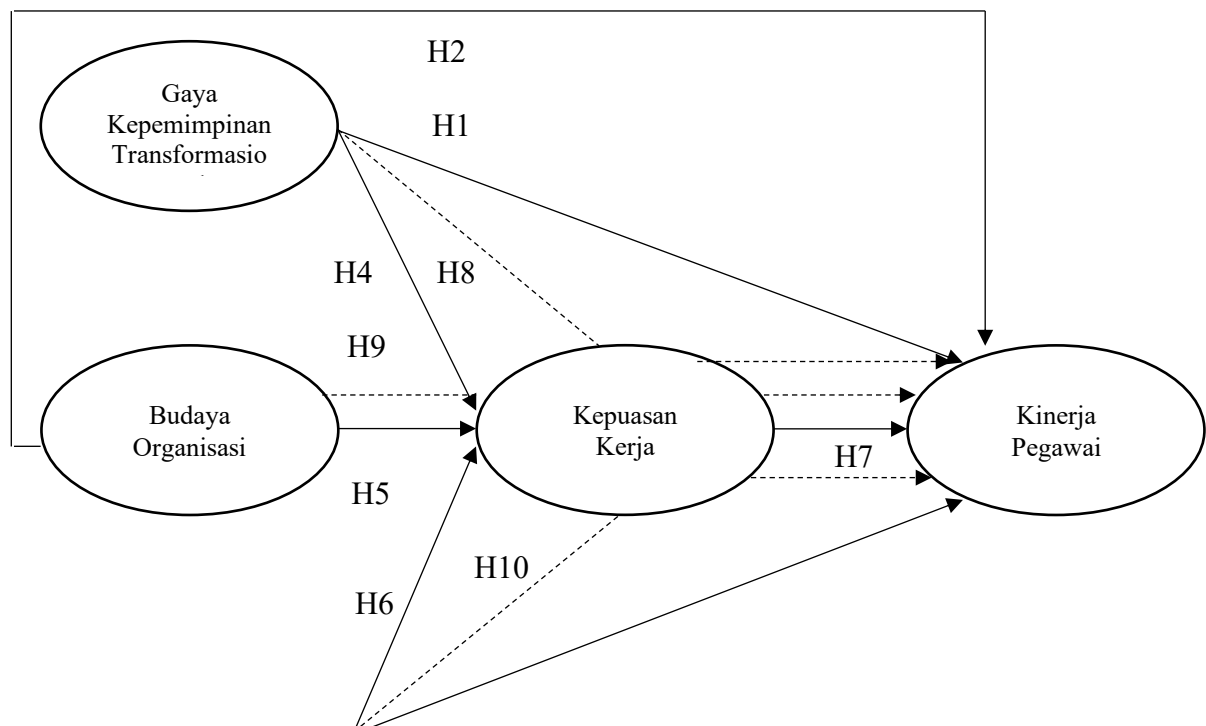
2.3 Penelitian Terdahulu

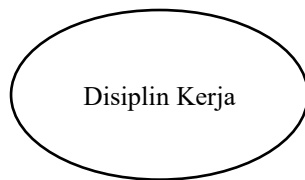
No.	Peneliti & Tahun	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Mujib et al., (2023)	1. disiplin kerja, 2. gaya kepemimpinan, 3. kerja tim 4. kinerja pegawai, 5. kepuasan kerja	Pengaruh langsung dan tidak langsung signifikan; kepuasan kerja memediasi sebagian hubungan menuju kinerja.

2	Sinaga & Siregar, (2023)	1. kepemimpinan transformasional 2. kinerja pegawai 3. kepuasan kerja	Kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja; kepuasan kerja berperan sebagai mediator signifikan.
3	Widianingsih et al., (2024)	1. disiplin kerja 2. kepuasan kerja 3. kinerja pegawai 4. kepuasan kerja 5. disiplin 6. kinerja.	Disiplin kerja berpengaruh positif pada kepuasan dan kinerja; kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin terhadap kinerja.
4	Sumual et al., (2022)	1. budaya organisasi, 2. kepuasan kerja, 3. komitmen organisasi	Budaya organisasi dan kepuasan kerja terkait positif dengan keluaran organisasi/performansi; komitmen memperkuat hubungan.
5	Ramadhani & Setiawati, (2022)	1. Quality of Work Life 2. budaya organisasi 3. kinerja pegawai 4. kepuasan kerja.	Keduanya berpengaruh positif signifikan pada kinerja; QWL juga meningkatkan kepuasan kerja.
6	Xuan et al., (2025)	1. kepemimpinan transformasional 2. kinerja kerja, 3. work engagement 4. motivasi kerja.	Pengaruh tidak langsung melalui engagement/motivasi signifikan , menegaskan mekanisme psikologis menuju kinerja.

2.4 Model Penelitian

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan sebelumnya terkait dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, maka penelitian ini menggunakan model sebagai berikut:





H3

Gambar 1. Model Penelitian

Keterangan:

Variabel Independen : Kepemimpinan, Budaya Perusahaan, dan Disiplin

Kerja Variabel Dependen : Kinerja Karyawan

Variabel Mediasi : Kepuasan Kerja

H1: Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap kinerja karyawan.

H2: Budaya perusahaan memberikan pengaruh positif yang signifikan pada kinerja karyawan. H3: Disiplin kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Gaya Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. H5: Budaya perusahaan berdampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja karyawan.

H6: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan. H7: Kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

H8: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja. H9: Budaya perusahaan memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

H10: Disiplin kerja memengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap kinerja pegawai

Gaya Kepemimpinan Transformatif merupakan faktor kunci yang memengaruhi efektivitas organisasi dan pencapaian kinerja pegawai. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas karyawan melalui arahan yang jelas, pemberdayaan, serta keteladanan yang ditunjukkan pemimpin (Sinaga et al., 2023). Hasil studi tersebut menegaskan bahwa kepemimpinan yang inspiratif berdampak signifikan pada kinerja, bahkan dengan kepuasan kerja sebagai mediator. Selaras dengan itu, penelitian Haryadi & Bahiroh, (2024) menemukan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformatif memiliki pengaruh positif langsung terhadap kinerja pegawai di sektor publik Indonesia, yang menunjukkan pentingnya peran pemimpin dalam menjaga konsistensi pencapaian target organisasi. Temuan-temuan ini mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformatif tidak hanya memengaruhi perilaku individu, tetapi juga menentukan kualitas hasil kerja pegawai.

Selain itu, penelitian lintas sektor memperkuat bukti hubungan positif antara Gaya Kepemimpinan Transformatif dan kinerja pegawai. Xuan et al., (2025) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformatif meningkatkan kinerja tenaga kerja rumah sakit melalui keterlibatan kerja dan motivasi sebagai mekanisme psikologis yang signifikan. Purnamiati, (2024) juga membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pemerintahan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi penting. Demikian pula, Mujib et al., (2023) menegaskan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformatif, disiplin, dan kerja tim secara langsung maupun tidak

langsung berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan akumulasi bukti empiris tersebut, maka hipotesis dapat diajukan bahwa:

H1 : Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berangkat dari perspektif Schein bahwa budaya organisasi adalah serangkaian nilai, keyakinan, dan asumsi bersama yang mengarahkan perilaku anggota, temuan riset lima tahun terakhir menegaskan bahwa budaya yang kuat mendorong kinerja pegawai. Studi open-access di jurnal Sustainability Pham et al., (2024) pada 162 perusahaan jasa logistik menunjukkan beberapa dimensi budaya—keyakinan karyawan, fokus kemanusiaan, Gaya Kepemimpinan Transformasional & pembagian otoritas, nilai perusahaan, serta relasi dengan lingkungan bisnis—berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (uji regresi, Sig. < 0,05 untuk lima faktor kunci). Mekanismenya antara lain melalui kejelasan nilai, koordinasi kerja, dan dorongan perilaku pro-kinerja yang konsisten. Temuan ini konsisten dengan kajian manajemen Hasan, (2023) yang menunjukkan pengaruh budaya terhadap kinerja baik secara langsung maupun melalui pembelajaran organisasi dan employee engagement, sehingga penguatan budaya menjadi tuas strategis peningkatan kinerja. Dengan demikian, secara teoritis-empiris, arah pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki dasar yang kuat.

Konteks Indonesia juga memperlihatkan pola serupa. Penelitian pada Dinas Kesehatan Kota Bandung Aprilianti & Syarifuddin, (2022) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (t -hitung 2,238 > 1,688; $p = 0,031$), dengan model bersama (budaya + disiplin kerja) menjelaskan 75,5% variasi kinerja ($R^2 = 0,755$). Bukti ini melengkapi temuan internasional dan memperkuat perumusan hipotesis:

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.5.3 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja meliputi kepatuhan terhadap jadwal, prosedur, tanggung jawab, dan standard operasional. Penelitian terbaru pada PT UGS (sektor teknologi layanan marine, Indonesia) Wahyuningtyas & Rifqi, (2025) menggunakan desain kuantitatif menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji regresi menunjukkan nilai $t = 4,202$ ($p = 0,000$), mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja pegawai, semakin baik pula kinerja mereka. Temuan ini juga menyoroti pentingnya konsistensi perilaku dan retensi dalam memperkuat hasil kinerja organisasi, menegaskan posisi disiplin sebagai prediktor kinerja yang dapat diintervensi secara strategis.

Selain konteks korporat, lingkungan pemerintahan daerah pun memperkuat hubungan ini. Studi pada Dinas Pariwisata Kota Makassar Ramadani, (2024) melaporkan bahwa disiplin kerja—diukur melalui kehadiran tepat waktu, kepatuhan jadwal, dan tanggung jawab—berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (t -hitung = 3,051; $p = 0,004$; > 0,05). Hal ini memperkuat bukti bahwa kedisiplinan adalah faktor fundamental dalam peningkatan kinerja pegawai di sektor publik. Oleh karena itu, hipotesis

H3 : Disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.5.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Kepuasan Kerja Pegawai

Gaya Kepemimpinan Transformasional memainkan peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung, adil, dan memotivasi—faktor yang secara langsung berimbas pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Studi di PT Sri Ratu oleh Ramadani, (2024) menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, di samping variabel motivasi yang juga positif

dan signifikan; temuan ini mempertegas pentingnya peran Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam membentuk persepsi keadilan, dukungan, dan kesetaraan di lingkungan kerja.

Lebih lanjut, penelitian di BAPENDA Kota Pekanbaru Rahman, & Purwati, (2022) mendukung temuan ini: Gaya Kepemimpinan Transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, meskipun pengaruhnya terhadap kinerja tidak signifikan. Kondisi ini mempertegas bahwa kepuasan kerja dapat menjadi output awal dari Gaya Kepemimpinan Transformasional yang efektif sebelum berdampak lebih lanjut pada kinerja.

H4 : Gaya Kepemimpinan Transformasional Memiliki Pengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

2.5.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Kepuasan Kerja Pegawai

Budaya organisasi yang kuat—yang mencakup nilai-nilai bersama, norma perilaku, dan kohesi internal—secara konsisten terbukti meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Bukti empiris di PT Bank BNI Syariah Fajriyanti, (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai-nilai budaya yang telah dimaknai dan diterapkan dengan baik memberikan panduan perilaku yang menumbuhkan rasa belonging, keamanan serta orientasi pada kinerja yang memuaskan. Studi tersebut menggunakan pendekatan PLS dan mengonfirmasi bahwa semakin internalisasi budaya organisasi, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai secara signifikan.

Lebih lanjut, dalam konteks perhotelan di Indonesia, penelitian di Hotel Grandhika Pemuda Semarang Faturrahman & Yuniawan, (2023) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi (job satisfaction sebagai mediator). Artinya, budaya yang kondusif tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga memperkuat mekanisme internal psikologis seperti motivasi, yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan. Hal ini mendukung hipotesis bahwa :

H5 : Budaya organisasi secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi, menaikkan tingkat kepuasan kerja pegawai.

2.5.6 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Kepuasan Kerja Pegawai

Penelitian yang dilakukan oleh Ramadani, (2024) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil analisis jalur (path analysis) menggunakan SmartPLS menemukan koefisien jalur sebesar 0,442, nilai statistik $t = 4,736$ ($>1,96$), dan $p = 0,000$ ($<0,05$), yang menguatkan hubungan kedisiplinan dengan kepuasan kerja. Ini menegaskan bahwa pegawai yang disiplin—misalnya hadir tepat waktu, menaati prosedur, dan bertanggung jawab—cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya karena adanya kejelasan peran dan rasa kepercayaan di dalam organisasi.

Selain itu, studi kuantitatif lain di PT. Andalan Mitra Prestasi Padang Ramadhi et al., (2024) menemukan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai ketika digunakan sebagai salah satu variabel dalam model yang juga mencakup kemampuan kerja dan lingkungan kerja. Meskipun kepuasan kerja tidak memediasi efek disiplin terhadap kinerja, hasil uji t menunjukkan bahwa kedisiplinan tetap menjadi prediktor signifikan untuk kepuasan kerja. Temuan ini memberi dasar empiris bahwa meningkatkan kultur kedisiplinan bisa menjadi strategi efektif meningkatkan kepuasan kerja.

H6 : Disiplin Kerja Memiliki Pengaruh Positif dan Signifikan Kepuasan Terhadap Kerja Pegawai.

2.5.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kepuasan Kerja Pegawai

Kepuasan kerja (job satisfaction) merupakan indikator afektif-kognitif

yang mencerminkan penilaian pegawai terhadap kondisi pekerjaan, kompensasi, hubungan kerja, dan kesempatan pengembangan Yang et al., (2024). Bukti meta-analitik dan studi empiris terbaru menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja; pegawai yang lebih puas cenderung menunjukkan keterlibatan lebih tinggi, inisiatif, dan konsistensi dalam pencapaian target kerja. Sebagai contoh, analisis empiris yang memeriksa kesejahteraan psikologis, kepercayaan terhadap atasan, dan kepuasan kerja menemukan asosiasi positif yang bermakna dengan indikator kinerja tugas (task performance), menegaskan peran kepuasan sebagai prediktor penting peningkatan output kerja organisasi.

Di konteks Indonesia, penelitian kuantitatif beberapa tahun terakhir konsisten melaporkan pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada berbagai sektor (PLN, perbankan, layanan publik dan ritel), baik secara langsung maupun melalui mediasi variabel seperti OCB (organizational citizenship behavior) dan komitmen organisasi. Misalnya, studi lapangan pada perusahaan utilitas dan riset sektoral menemukan bahwa peningkatan skor kepuasan terkait peningkatan indikator kinerja (efisiensi tugas, ketepatan waktu, kualitas layanan) (Widodo et al., 2025). Oleh karena itu hipotesis dapat dirumuskan:

H7 : Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

2.5.8 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Gaya Kepemimpinan Transformasional memengaruhi perilaku, motivasi, dan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja; kepemimpinan yang suportif dan inspiratif cenderung meningkatkan kepuasan kerja yang kemudian mendorong performa tugas. Penelitian kuantitatif terbaru pada berbagai organisasi menegaskan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara Gaya Kepemimpinan Transformasional (transformasional, transaksional, inklusif) dan kinerja pegawai: artinya sebagian efek kepemimpinan terhadap kinerja berjalan lewat peningkatan kepuasan kerja karyawan Liu et al., (2024). Sebagai bukti, studi lintas-sektor menemukan bahwa job satisfaction berperan sebagai mediator parsial antara beberapa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan hasil kerja—menunjukkan bahwa penguatan kualitas hubungan pemimpin–bawahan dan dukungan psikologis oleh pemimpin akan meningkatkan kepuasan yang selanjutnya memperbaiki kinerja.

Dalam konteks pendidikan dan sektor jasa, studi empiris juga menemukan pola serupa: Gaya Kepemimpinan Transformasional yang komunikatif, adil, dan memberdayakan meningkatkan kepuasan kerja serta melalui jalur ini menghasilkan peningkatan indikator kinerja (task performance, OCB, produktivitas) Jameel & Ahmad, 92020). Penelitian yang menguji model mediasi (leadership → job satisfaction → performance) melaporkan efek tidak langsung yang signifikan (uji bootstrapping/PLS), sehingga menyokong rumusan hipotesis:

H8 : Gaya Kepemimpinan Transformasional Memiliki Pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.

2.5.9 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Berbagai studi terkini mendukung hipotesis bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Secara teoritis, norma dan nilai yang kuat membentuk persepsi positif pegawai (sense of belonging, keadilan, dan dukungan), yang meningkatkan kepuasan kerja; pada gilirannya, kepuasan mendorong perilaku in-role dan extra-role yang menaikkan kinerja. Bukti empiris 2023–2024 menunjukkan pola ini: Maha Putra & Nasution, (2024) menemukan bahwa budaya

organisasi meningkatkan kepuasan sekaligus kinerja, dan uji mediasi mengonfirmasi kepuasan kerja sebagai mediator parsial hubungan budaya→kinerja. Temuan serupa ditunjukkan dalam studi lintas-UKM yang menyimpulkan bahwa pengaruh budaya terhadap kinerja “dimediasi oleh kepuasan kerja” (International Journal of Applied Management, 2024). Selain itu, kajian oleh ESM/Acadlore (2023) secara khusus menegaskan model di mana kepuasan kerja menaikkan performa, sementara budaya organisasi memperkuat kepuasan melalui iklim nilai/dukungan membentuk jalur tidak langsung budaya kepuasan kinerja yang signifikan.

Di konteks Indonesia, bukti tambahan memperkuat peran mediasi tersebut. Artikel Jurnal Riset Ekonomi & Bisnis Dewi & Candana (2023) melaporkan bahwa kepuasan kerja “mampu memediasi” pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, meskipun efek langsung budaya terhadap kinerja bisa bervariasi antar organisasi—menunjukkan pentingnya menumbuhkan kepuasan sebagai mekanisme psikologis kunci untuk menyalurkan dampak budaya ke hasil kinerja. Berdasarkan uraian diatas dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H9: Budaya Organisasi Memiliki Pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.

2.5.10 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Berbagai

Disiplin kerja meliputi kepatuhan terhadap jam kerja, kepatuhan pada prosedur/SOP, dan tanggung jawab terhadap tugas menciptakan stabilitas operasional dan kejelasan ekspektasi yang penting bagi kepuasan pegawai. Secara teoritis, ketika pegawai melihat bahwa aturan diterapkan secara konsisten dan adil, mereka merasakan keadilan prosedural dan keamanan kerja yang meningkatkan kepuasan (sense of fairness dan job clarity). Penelitian kuantitatif terkini pada instansi pemerintahan dan sektor industri di Indonesia menemukan hubungan positif antara disiplin kerja dan kepuasan kerja: misalnya studi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Kutai Barat melaporkan koefisien jalur signifikan antara disiplin dan kepuasan yang menunjukkan bahwa peningkatan disiplin berasosiasi erat dengan kenaikan kepuasan kerja pegawai (Widianingsih et al., 2024)

Kepuasan kerja kemudian berfungsi sebagai mekanisme yang menerjemahkan kedisiplinan menjadi peningkatan kinerja; pegawai yang lebih puas cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan menunjukkan perilaku kerja yang konsisten sehingga produktivitas dan kualitas kerja naik (Sulistyawati & Rosento, 2024). Berbagai penelitian mediasi menggunakan SEM/PLS di konteks Indonesia (manufaktur, layanan publik, dan BUMN) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi sebagian atau seluruh pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja— artinya efek disiplin kerja terhadap kinerja sering berjalan melalui jalur kepuasan kerja (mediasi parsial sampai penuh tergantung konteks dan pengukuran). Berdasarkan uraian diatas dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H10: Disiplin Kerja Memiliki Pengaruh Terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja.

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi

Populasi merujuk pada area umum yang terdiri dari objek atau subjek dengan kualitas dan sifat tertentu. Karakteristik ini ditentukan oleh peneliti untuk tujuan penelitian dan digunakan sebagai dasar untuk menarik kesimpulan (Sugiyono, 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas I Tanjung Emas yang berjumlah 181 pegawai.

3.2 Sampel dan Teknik Pengambilan

Sampel merupakan segmen dari populasi yang memiliki sifat tertentu dan dipandang dapat melambangkan keseluruhan populasi dalam suatu studi (Sugiyono, 2018). Namun, dalam studi ini, karena ukuran populasi yang terbatas dan bisa dijangkau secara keseluruhan, oleh karena itu, cara pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sampling jenuh. Sampling jenuh yaitu metode di mana semua anggota dalam populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2018). Oleh karena itu, seluruh pegawai di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas I Tanjung Emas, yang berjumlah 181 individu, diambil sebagai sampel dalam penelitian ini. Teknik ini dipilih untuk mendapatkan data yang lebih komprehensif, tepat, dan mewakili sesuai dengan tujuan penelitian.

3.3 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu variabel independen, variabel dependen dan variabel mediasi. Variabel independen terdiri dari Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Disiplin Kerja (X3). Variabel Mediasi yaitu Kepuasan Kerja (Z). Variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai (Y). Pemilihan indikator didasarkan pada modifikasi dari penelitian sebelumnya (Bekele & Ambaw, 2024; Fajriyanti, et al., 2019; Dwijatenaya & Musmuliadi 2024). Berikut ini adalah tabel definisi operasional dalam penelitian ini :

Tabel 3. Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	Gaya Kepemimpinan Transformasional, baik transformasional maupun transaksional, berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut. (Bekele & Ambaw, 2024)	1. Komunikasi 2. Pemberian Arahan 3. Motivasi 4. Keteladanan 5. Pemberdayaan 6. Pengambilan Keputusan 7. Penghargaan dan Apresiasi	Likert 1-5
Budaya Organisasi (X2)	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, di mana internalisasi nilai dan norma organisasi mampu menumbuhkan rasa aman, keterikatan, serta motivasi kerja yang lebih tinggi. (Fajriyanti, et al., 2019)	1. Inovasi dan Pengambilan Resiko 2. Perhatian terhadap detail 3. Orientasi hasil 4. Orientasi orang 5. Orientasi tim 6. Agresifitas 7. Stabilitas	Likert 1-5
Disiplin Kerja (X3)	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sekaligus kinerja pegawai; kedisiplinan yang konsisten mampu menumbuhkan rasa aman, keteraturan, dan profesionalisme yang berkontribusi pada peningkatan hasil kerja (Dwijatenaya & Musmuliadi 2024)	1. Ketaatan Waktu 2. Ketaatan Aturan 3. Tanggung Jawab Kerja 4. Ketaatan Perintah Pimpinan 5. Konsistensi Perilaku	Likert 1-5

Kinerja Pegawai (Y).	Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Bekele & Ambaw, 2024)	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Ketepatan Waktu 4. Kerjasama 5. Tanggung Jawab	Likert 1-5
Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. (Bekele & Ambaw, 2024)	1. Gaji/Imbalan 2. Pekerjaan Itu Sendiri 3. Kesempatan Pengembangan & Promosi 4. Supervisi/Pengawasan 5. Hubungan dengan Rekan Kerja 6. Lingkungan Kerja	Likert 1-5

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dipergunakan di penelitian ini yakni survei melalui penggunaan kuesioner tertutup untuk menjadi instrumen. Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator operasional tiap variabel. Skala tipe Likert adalah instrumen psikometri yang banyak digunakan untuk mengukur sikap, opini atau persepsi dalam konteks penelitian (Koo & Yang, 2025). Pertanyaan dikuesioner ini merupakan pertanyaan tertutup yang dirancang melalui penggunaan skala likert guna mendapatkan data diberi skor atau nilai, untuk kategori pertanyaan yang memiliki jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju dengan memberikannya simbol check $\checkmark$ di satu kolom nilai saja yang dinilai sangat mewakili keadaan atau situasi. Merujuk pada Sugiyono, (2013) Skala Likert kerap dipergunakan untuk membuat kuesioner yakni skala yang memuat lima tingkat preferensi jawaban sebagai berikut: Sangat tidak setuju (STS) = 1, Tidak setuju (TS) = 2, Kurang Setuju (KS) = 3, Setuju (S) = 4, Sangat Setuju (SS) = 5 .

3.5 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, digunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis *Partial Least Square* (PLS) berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM) yang diolah menggunakan *software SmartPLS* versi 3. Dalam teknik analisis data dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) yang dijalankan dengan menggunakan *software Smart PLS* versi 3. PLS adalah salah satu cara untuk menyelesaikan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dalam konteks ini lebih diutamakan dibandingkan dengan metode SEM yang lain. SEM memiliki tingkat fleksibilitas lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti pada ilmu sosial.

Partial Least Square (PLS) juga dapat mengkonfirmasi teori dan juga dapat menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Selain itu PLS juga dipakai guna mengkonfirmasi teori, sehingga pada penelitian yang berbasis prediksi PLS lebih cocok untuk menganalisis data. PLS dapat juga dipakai untuk menunjukkan apakah terdapat hubungan antara variabel laten. Walaupun pendekatan ini mengulang jumlah variabel manifest atau indikator, namun demikian pendekatan ini mempunyai keuntungan karena model ini bisa diestimasi dengan algoritma standar PLS (Ghozali, 2016).

Pemilihan metode *Partial Least Squares* (PLS) dibandingkan SEM-AMOS didasarkan pada beberapa pertimbangan yang bersifat metodologis maupun praktis. PLS lebih fleksibel dalam menangani model penelitian yang bersifat eksploratif, di mana

hubungan antarvariabel masih dalam tahap pengembangan teori atau belum memiliki landasan empiris yang kuat. Dalam konteks ini, PLS memungkinkan peneliti untuk fokus pada prediksi hubungan antarvariabel laten tanpa harus terpaku pada asumsi distribusi data yang ketat seperti yang diperlukan dalam SEM-AMOS (Ghozali & Latan, 2020). Selain itu, PLS lebih sesuai digunakan ketika jumlah sampel penelitian relatif terbatas, sedangkan SEM-AMOS cenderung membutuhkan ukuran sampel yang besar agar hasil estimasi stabil dan valid. Dengan demikian, ketika penelitian dilakukan pada populasi atau unit kerja dengan jumlah responden yang tidak terlalu besar, PLS menjadi pilihan yang lebih tepat karena tetap mampu memberikan hasil analisis yang akurat (Ghozali & Latan, 2020)

Sedangkan untuk mengetahui peran mediasi variabel kepuasan kerja dalam hubungan antara variabel independen (misalnya servant leadership atau motivasi) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai), digunakan teknik *Variance Accounted For* (VAF).

3.5.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya (Subhaktiyasa, 2024). Uji validitas bertujuan untuk mengukur ketepatan pernyataan dalam kuesioner, sedangkan uji reliabilitas mengukur konsistensi hasil data. Validitas mencakup uji validitas konvergen, sedangkan reliabilitas meliputi composite reliability serta *Cronbach's alpha*. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Sedangkan indikator evaluasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah meliputi:

1. *Convergent Validity*

Nilai *convergent validity* menunjukkan validitas atas indikator-indikator pengukuran. Nilai *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai *loading factor* pada variabel endogen dan eksogen. Nilai yang direkomendasikan adalah $> 0,7$ pada model penelitian yang relative sudah banyak diteliti

2. *Discriminant Validity*

Nilai *discriminant validity* adalah nilai *cross loading factor* yang bertujuan untuk mengetahui terkait diskriminan yang ada dalam suatu konstruk penelitian. Cara mengetahui nilai diskriminan dalam suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat perbandingan yang menghasilkan angka lebih besar antara nilai *loading* konstruk yang

dituju dengan nilai *loading* konstruk yang lain

a. *Fornell-Larcker Criterion*

Discriminant validity dinyatakan memadai jika nilai akar kuadrat AVE (*Average Variance Extracted*) dari suatu konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. $\sqrt{AVE}(X) > \text{korelasi } X \text{ dengan konstruk lain}$

b. *Cross Loadings*

Validitas discriminant dapat diuji dengan melihat nilai loading setiap indikator terhadap konstruknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain. Dengan syarat Loading indikator pada konstruknya sendiri harus lebih tinggi dibanding loading pada konstruk lain.

3. *Reliability*

Reliability menunjukkan seberapa konsisten indikator (pertanyaan) mengukur konstruk (variabel laten). Artinya, jika pengukuran diulang, hasilnya akan tetap stabil.

a. *Cronbach's Alpha*

Digunakan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dalam satu variabel atau konstruk saling berkorelasi dan mengukur hal yang sama secara konsisten. Batas minimal ≥ 0.70 .

Rumus *Composite Reliability*

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

α = *Cronbach's Alpha* (nilai reliabilitas) k = jumlah item atau indikator

σ_i^2 = varians dari masing-masing item

σ_t^2 = varians total skor (gabungan semua item)

b. *Composite Reliability*

Berfungsi seperti *Cronbach's Alpha*, tapi lebih akurat karena mempertimbangkan kontribusi (loading) masing-masing indikator, bukan mengasumsikan bahwa semua indikator memiliki reliabilitas yang sama. Batas minimal ≥ 0.70 (*reliable*).

Rumus *Composite Reliability*

$$CR = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum (1 - \lambda^2)}$$

Keterangan :

λ : *outer loading* setiap indikator

$\sum \lambda$: jumlah *outer loading*

$\sum (1 - \lambda^2)$: jumlah *error variance*

3.5.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Inner Model*)

Evaluasi pada model struktural (*inner model*) dilaksanakan melalui cara mengukur nilai R-square pada variabel dependen dan koefisien jalur (*path coefficient*) pada variabel independen. Signifikansi hubungan ini kemudian dianalisis menggunakan nilai t-statistik dari masing-masing jalur (Sugiyono, 2013).

1. *R-square* dipergunakan dalam menunjukkan sebesar apa sumbangsih pengaruh variabel bebas pada variabel terikat. Nilai R^2 sejumlah 0,67 dikategorikan kuat, 0,33 tergolong sedang, serta 0,19 dianggap lemah. *R-square Adjusted* menggambarkan sebesar apa pengaruh nyata dari variabel bebas pada variabel terikat. Nilai yang berubah ini juga bisa menunjukkan pengaruh substantif dari variabel laten bebas pada variabel laten terikat.
2. *Q-square* menunjukkan relevansi prediktif dari model struktural dalam SEM PLS. Nilai ini mengukur sejauh mana variabel dependen dapat diprediksi secara akurat oleh model.

Jika $Q^2 > 0$, model dianggap mempunyai relevansi prediktif; $Q^2 > 0,25$ menandakan relevansi sedang, dan $Q^2 > 0,50$ berarti relevansi yang kuat. Jika $Q^2 \leq 0$, maka model tidak mempunyai kemampuan prediktif yang baik.

3. *Model Fit*

Model fit adalah ukuran statistik untuk menunjukkan kesesuaian antara data aktual dan model teoritis.

a. *SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)*

Digunakan untuk mengukur selisih rata-rata antara matriks kovarians yang diobservasi dan matriks kovarians yang diprediksi oleh model. Dengan nilai $SRMR \leq 0,10 \rightarrow$ Masih dapat diterima (*acceptable fit*)

b. *NFI (Normed Fit Index)*

Dengan membandingkan chi-square model struktural dengan chi-square model null (model tanpa hubungan antar konstruk). Ini menunjukkan peningkatan kecocokan model dibanding model tanpa struktur. Dengan nilai $NFI \geq 0,90 \rightarrow$ Memenuhi Kriteria (*good fit*)

4. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* pada SEM-PLS untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variabel laten. Hasil pengujian dilihat dari nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value*, dengan kriteria bahwa hipotesis diterima jika nilai $t > 1,96$ atau $p\text{-value} < 0,05$, yang menunjukkan bahwa hubungan antar variabel signifikan secara statistik. Arah hubungan ditentukan berdasarkan nilai koefisien jalur, di mana nilai positif menunjukkan pengaruh positif, dan nilai negatif menunjukkan pengaruh negatif. Dengan demikian, pengujian ini memberikan dasar kuantitatif untuk menyimpulkan apakah hubungan yang diajukan dalam model penelitian didukung oleh data empiris.
5. *Variant Accounted Factor* (VAF)
Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk model struktural yang kompleks, memiliki jumlah sampel relatif kecil, dan digunakan untuk pengujian hubungan antar variabel laten, baik dalam bentuk langsung maupun tidak langsung (mediasi). ntuk mengetahui peran mediasi variabel komitmen organisasional dalam hubungan antara variabel independen (kepemimpinan partisipatif dan budaya organisasi) terhadap variabel dependen (inovasi pegawai), digunakan teknik Variance Accounted For (VAF). VAF dihitung dengan rumus berikut (Hayes & Preacher, 2014):

$$VAF = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Total Effect}} \times 100\%$$

Kriteria interpretasi VAF dilakukan berdasarkan kriteria sebagai berikut (Hadi & Abdullah, 2016)

VAF < 20%: tidak ada efek mediasi.

$20\% \leq VAF \leq 80\%$: mediasi parsial.

VAF > 80%: mediasi penuh (full mediation).

Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi besaran kontribusi mediasi secara kuantitatif dalam memengaruhi hubungan antar variabel, yang memberikan penjelasan lebih mendalam terhadap peran variabel mediasi dalam model konseptual.