

Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja PNS Pada Kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan di Makassar

Zulfikar¹; Saban Echdar²; Munir³

¹Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan Makassar, Indonesia

²Assistant Professor, Department of Management, STIE Amkop Makassar, Makassar, Indonesia

³Assistant Professor, Department of Management, STIE Amkop Makassar, Makassar, Indonesia
Zulfikardaeng@gmail.com

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah kinerja merupakan tolak ukur untuk mengukur keberhasilan aparatur sipil negara dalam menjalankan program-programnya dan melaksanakan tanggung jawabnya sebagai pelayan masyarakat serta dalam mengukur kesuksesan pemerintahan. Sukses tidaknya program pemerintah dapat langsung dirasakan oleh masyarakat melalui semangat kerja yang ditunjukkannya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi, kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja PNS, serta pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja PNS dimediasi oleh kepuasan kerja. Adapun Metode penelitian, menggunakan pendekatan kuantitatif yakni penelitian yang menekankan analisisnya pada data-data numerical (angka) yang diolah dengan metoda statistika. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PNS pada Kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan Makassar sebanyak 107 orang. Pengumpulan data melalui studi literatur, kuesioner, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan uji instrumen penelitian, analisis jalur (*path analysis*), uji hipotesis (uji t dan uj f), uji koefisien determinasi dan uji sobel test. Hasil penelitian diperoleh temuan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS, kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS. Hasil uji sobel test diperoleh temuan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja PNS, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja PNS pada pada Kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan Makassar.

Kata kunci: kompetensi, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja PNS

Abstract: *The purpose of this study is to determine performance as a benchmark for measuring the success of civil servants in implementing their programs and fulfilling their responsibilities as public servants, as well as for measuring the success of government. The success of government programs can be directly perceived by the public through their work ethic. The purpose of this study is to analyze the influence of competence, leadership, and job satisfaction on civil servant performance, and to analyze the influence of competence and leadership on civil servant performance as mediated by job satisfaction. The research method used a quantitative approach, namely research that emphasizes the analysis of numerical data processed using statistical methods. The population in this study was 107 civil servants at the Makassar Ministry of Immigration and Correctional Services Office. Data collection was carried out through literature review, questionnaires, and documentation. Data analysis techniques used research instrument testing, path analysis, hypothesis testing (t-test and f-test), coefficient of determination testing, and the Sobel test. The research findings revealed that competence has a positive and significant effect on job satisfaction, leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, competence has a positive and significant effect on civil servant performance, leadership has a positive and significant effect on civil servant performance, and job satisfaction has a positive and significant effect on civil servant performance. The Sobel test revealed that job satisfaction plays a mediating role in the influence of competence on civil servant performance, and job satisfaction acts as a mediating variable in the influence of leadership on civil servant performance at the Makassar Ministry of Immigration and Correctional Services Office.*

Keywords: competence, leadership, job satisfaction, and civil servant performance

Pendahuluan

Era modern sekarang ini birokrasi yang dijalankan oleh pemerintah diharapkan untuk dapat bekerja secara efisien dan efektif, kemampuan aparatur birokrasi dalam memberikan pelayanan dan

mensejahterakan masyarakat merupakan salah satu ukuran keberhasilan dalam menjalankan roda pemerintahan. Kinerja PNS merupakan tolak ukur untuk mengukur keberhasilan aparatur sipil negara dalam menjalankan program-programnya dan melaksanakan tanggung jawabnya sebagai pelayan masyarakat serta dalam mengukur kesuksesan pemerintahan. Sukses tidaknya program pemerintah dapat langsung dirasakan oleh masyarakat melalui semangat kerja yang ditunjukkannya.

Menurut Dirhamsyah (2021:59) bahwa kinerja PNS adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja PNS yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya instansi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi atau instansi.

Kinerja PNS sebagai kemampuan PNS dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja PNS sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta diterapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan (Purnamasari dan Ardhyani, 2021:11).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja PNS adalah kepuasan kerja, Sari dan Rahyuda (2022) menjelaskan bahwa apabila pegawai memiliki kenyamanan dan merasa senang dengan pekerjaan maka akan menghasilkan kinerja optimal. Kepuasan kerja yang tinggi yang dirasa pegawai akan menyebabkan tingginya kinerja pegawai. Ini berarti kepuasan kerja yang didapat pegawai dalam bekerja sangat berpengaruh untuk meningkatkan kinerja PNS. Franciska *et al.*, (2023) mengungkapkan bahwa adanya kepuasan dalam diri pegawai dapat mempengaruhi perilaku pada kinerja pegawai. Karena dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi maka akan menunjukkan kinerja yang positif terhadap pekerjaannya, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja pegawai semakin meningkat.

Kompetensi juga merupakan salah satu hal yang timbul dari faktor kemampuan pada kinerja PNS, sebagaimana dikemukakan Mangkunegara (2022) bahwa kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*). Pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110-120) maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Tingkat kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai dapat menunjukkan kemampuan kerja seorang pegawai dan pada akhirnya mempengaruhi hasil kerja dilakukan di organisasi. Temuan Susetyorini dan Rahman (2018) bahwa semakin tinggi kompetensi sumber daya manusia maka akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Begitu pula Yunus (2018) memperoleh hasil bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja PNS.

Selain kepuasan dan kompetensi, maka kepemimpinan (*leadership*) dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja PNS. Kepemimpinan dari seorang organisasi disinyalir menjadi

orang yang paling bertanggungjawab atas kinerja PNS, karena menurut Anoraga (2019:1) seorang pemimpin mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain yang ada di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi. Jika kontekstualisasi wewenang pemimpin tersebut dimaknai secara komprehensif, maka kualitas kepemimpinan dari seseorang idealnya bisa membawa situasi organisasi ke arah yang lebih baik dalam berbagai situasi dan kondisi yang ada. Penelitian Sudiyani & Sawitri (2022) serta Nasirudin et al., (2021) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi untuk memahami bagaimana variabel kompetensi dan kepemimpinan mempengaruhi variabel kinerja PNS. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya kepuasan kerja yang diperoleh dari adanya kompetensi melalui pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh PNS maka akan berdampak terhadap kinerja PNS, karena dapat menyelesaikan setiap tugas-tugas yang diberikan. Penelitian Aditya et al., (2024) dan Shafiq et al., (2021) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Kemudian kepemimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga ketika kepuasan pegawai memadai atau tinggi, maka kinerja pegawai akan meningkat. Hasil penelitian yang dilakukan Aditya et al., (2024) dan Shafiq et al., (2021) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Teori pertukaran sosial menjadi *grand theory* dalam penelitian ini. Teori pertukaran sosial juga memiliki relevansi yang signifikan dengan kinerja pegawai dalam konteks kompetensi, kepemimpinan dan kepuasan kerja. Ketika pegawai yang merasa dihargai dan didukung akan berusaha meningkatkan kinerja mereka dan menerapkan kompetensi yang telah mereka peroleh untuk kepentingan organisasi. Dalam teori pertukaran sosial dijelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dapat dipahami melalui pertukaran sosial yang saling menguntungkan. Dalam konteks ini, ketika pegawai mengembangkan dan memanfaatkan kompetensinya dengan baik, maka pegawai akan memberikan kontribusi yang berharga kepada organisasi. Sebagai hasil dari kontribusi ini, organisasi diharapkan memberikan penghargaan, insentif, dan keuntungan lainnya kepada pegawai (Janah, 2022).

Pentingnya masalah kompetensi dan kepemimpinan, maka penelitian ini dilakukan pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan di Makassar. Sebagai instansi pemerintah yang mempunyai visi dan misi yakni : a) Mewujudkan tertib pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Pemasarakatan secara konsisten dengan mengedepankan penghormatan terhadap hukum dan Hak Asasi Manusia, b) Membangun kelembagaan yang profesional dengan berlandaskan pada akuntabilitas dan transparansi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pemasarakatan, c) Mengembangkan kompetensi dan potensi sumber daya petugas secara konsisten dan berkesinambungan, d) Mengembangkan kerjasama dengan mengoptimalkan keterlibatan stakeholder.

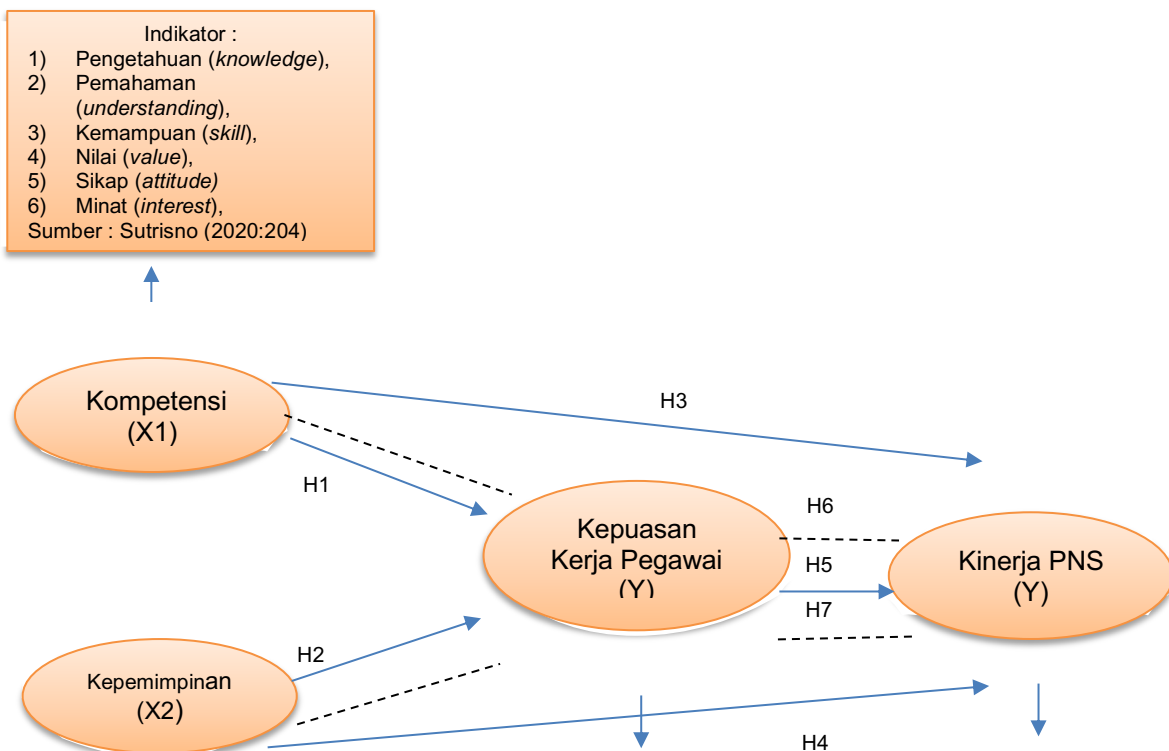
Adanya visi dan misi untuk pencapaian tujuan dan sasaran kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan Makassar maka sangat diperlukan kontribusi atau keterlibatan dari setiap PNS untuk mencapai visi tersebut dengan lebih meningkatkan kinerja kerjanya. Kantor Kementerian Imigrasi dan

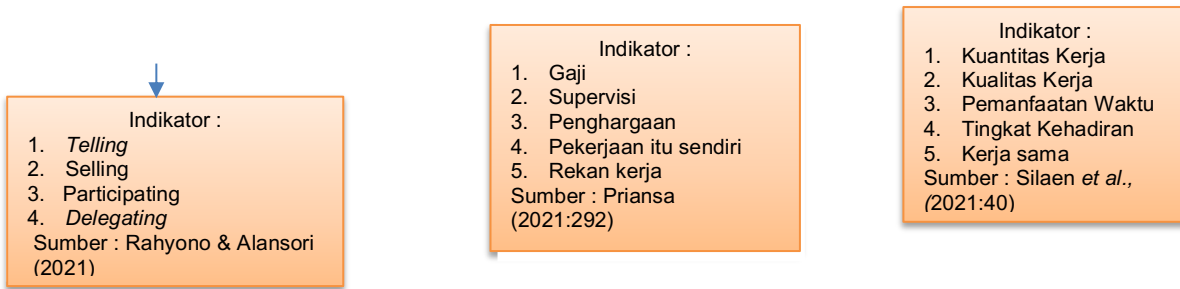
Pemasyarakatan Makassar tentunya ditemukan pada permasalahan dan tantangan tugas, yang cukup kompleks, dengan pengembangan situasi sehingga menyebabkan kinerja PNS kurang optimal. Menghadapi permasalahan terkait dengan kinerja yang kurang optimal disebabkan karena masih kurangnya PNS yang memiliki kompetensi kerja, dimana PNS merasa belum meratanya kompetensi yang mendukung dalam peningkatan jenjang karir masing-masing pegawai sehingga berdampak pada kinerja pegawai. Selain itu terkait dengan kepemimpinan masih rendah akibat kurangnya kedekatan pimpinan atau atasan dengan pegawai, sehingga kinerja PNS menurun. Contohnya, arahan yang tidak jelas, target kerja sulit dipahami, dan lambatnya pengambilan keputusan. Permasalahan lainnya dilihat dari menurunnya kepuasan kerja PNS, dimana masih ada PNS yang belum mendapatkan promosi jabatan, serta iklim kerja yang kurang mendukung dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari PNS dalam lingkup kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasyarakatan di Makassar.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yakni penelitian yang menekankan analisisnya pada data-data numerical (angka) yang diolah dengan metoda statistika. Obyek penelitian pada Kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasyarakatan Makassar yang berlokasi di Jalan Lembaga Timbuseng, Kecamatan Patallasang Kabupaten Gowa Sulawesi Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PNS pada Kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasyarakatan Makassar yang berjumlah sebanyak 107 orang. Metode pengumpulan data menggunakan studi literatur, kuesioner, dokumentasi. Metode analisis menggunakan analisis jalur dan uji sobel test.

Keterkaitan hubungan antara variabel penelitian yang diamati dapat dilihat melalui kerangka konseptual berikut ini :





Gambar 1: Kerangka Konseptual

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

A. Hasil Penelitian

1) Pengujian Instrumen Penelitian

Uji instrumen dilakukan dengan menggunakan 2 pengujian yaitu menguji validitas dan reliabilitas instrumen. Uji validitas bertujuan untuk mengetahui tingkat ketepatan atau benarnya suatu instrumen pada penelitian. Hasil olahan data dengan program SPSS release 27, maka diperoleh hasil pengujian validitas melalui tabel berikut ini :

Tabel 1. Uji Validitas Instrumen Penelitian

Kode Item	<i>Corrected Item Total Correlation</i>	r ^{Standar}	Keterangan
Kompetensi SDM (X1)			
KP.1	0,650	0,30	Valid
KP.2	0,713	0,30	Valid
KP.3	0,797	0,30	Valid
KP.4	0,755	0,30	Valid
KP.5	0,791	0,30	Valid
Kepemimpinan (X2)			
KM.1	0,912	0,30	Valid
KM.2	0,791	0,30	Valid
KM.3	0,902	0,30	Valid
KM.4	0,717	0,30	Valid
Kepuasan Kerja (Y)			
KS.1	0,750	0,30	Valid
KS.2	0,796	0,30	Valid
KS.3	0,785	0,30	Valid
KS.4	0,850	0,30	Valid
KS.5	0,813	0,30	Valid
Kinerja PNS (Z)			
KJ.1	0,875	0,30	Valid
KJ.2	0,713	0,30	Valid
KJ.3	0,889	0,30	Valid
KJ.4	0,870	0,30	Valid
KJ.5	0,846	0,30	Valid

Sumber : Hasil olah data primer (2025)

Hasil pengujian validitas, terlihat bahwa dari 19 item pernyataan yang diajukan pada variabel kompetensi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja PNS, terlihat bahwa semua indikator variabel penelitian memiliki nilai korelasi di atas dari 0,30. Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel penelitian dinyatakan valid. Pernyataan yang sudah valid dapat dilanjutkan sebagai bahan penelitian lanjutan.

Kemudian uji reliabilitas dilakukan ketika semua item pernyataan dapat dinyatakan valid. Data yang digunakan untuk uji reliabilitas adalah data rata-rata per variable, dimana dari hasil olahan data melalui uji reliabilitas maka dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Penelitian	Jumlah Item Pernyataan	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kompetensi SDM (X ₁)	5	0,794	Reliabel
Kepemimpinan (X ₂)	4	0,849	Reliabel
Kepuasan kerja (Y)	5	0,859	Reliabel
Kinerja PNS (Z)	5	0,895	Reliabel

Sumber : Hasil olah data primer (2025)

Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini bahwa nilai *cronbach alpha* (α) untuk semua item pernyataan dalam variabel kompetensi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja PNS memiliki nilai probabilitas di atas dari 0,60. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item pernyataan yang digunakan dalam penelitian adalah reliabel.

2) Analisis Jalur Peran Kepuasan Kerja sebagai Mediasi Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja PNS

Untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan Makassar dengan menggunakan program SPSS melalui data berikut ini.

Tabel 3. Koefisien Jalur Regresi 1 (Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0.819	2.688		-.305	0,761
Kompetensi SDM	0.559	0.096	0,459	5.813	0,000
Kepemimpinan	0.622	0.105	0,469	5.947	0,000
R			0,806		
R _{square}			0,367		
Adjusted R _{square}			0,355		
F _{hitung}			30,116		
Sign.			0,000		

Sumber : Hasil olahan data SPSS

Berdasarkan hasil olahan data regresi dengan menggunakan SPSS release 27 maka disajikan persamaan regresi yaitu : $Z = 0,459X_1 + 0,469X_2$. Dari hasil persamaan tersebut diinterpretasikan

bahwa nilai regresi variabel $X_1 = 0,459$, yang berarti bahwa kompetensi memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja. Kemudian nilai regresi variabel $X_2 = 0,469$, yang diartikan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai pada Kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan Makassar.

Selanjutnya diperoleh nilai $R = 0,606$ yang dapat diartikan bahwa kompetensi dan kepemimpinan memiliki hubungan yang cukup kuat terhadap kepuasan kerja yakni sebesar 60,6%, sebab berada pada kisaran 0,40 – 0,70. Kemudian diperoleh koefisien determinasi (dilihat dari *adjusted Rsquare*) diperoleh sebesar 0,355. Hal ini dapat diartikan bahwa sebesar 35,5% kepuasan kerja pegawai dipengaruhi oleh kompetensi dan kepemimpinan, sedangkan sisanya sebesar 64,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam pengujian model penelitian ini.

Kemudian untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan membandingkan antara nilai probabilitas dengan nilai standar. Apabila nilai probabilitas lebih kecil dari nilai standar berarti memberikan pengaruh signifikan. Dimana hasil olahan data regresi dengan SPSS release 27 maka dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja

Hasil uji parsial diperoleh nilai sig untuk kompetensi sebesar 0,000, dengan dengan nilai sig = 0,000 < 0,05, hal ini berarti dapat dikatakan bahwa kompetensi memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai

b) Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja

Hasil uji parsial diperoleh nilai sig untuk kepemimpinan sebesar 0,000, karena nilai sig = 0,000 < 0,05, hal ini dapat dikatakan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Kemudian untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kompetensi, kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja PNS maka dapat dilihat melalui hasil olahan data regresi berganda melalui tabel berikut ini :

Tabel 4. Koefisien Jalur Regresi 2 (Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja PNS)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-0,269	1.934		-.139	0,890
Kompetensi	0,211	0,080	0,177	2.645	0,009
Kepemimpinan	0,340	0,087	0,263	3.904	0,000
Kepuasan Kerja	0,587	0,071	0,602	8.316	0,000
R			0,812		
R ^{square}			0,659		
Adjusted R ^{square}			0,649		
F _{hitung} Sign.			66,256 0,000		

Sumber : Data diolah dengan SPSS release 27

Berdasarkan hasil olahan data diperoleh persamaan regresi untuk pengujian model 2 yaitu : $Y = 0,177 + 0,263 + 0,602$. Dari hasil analisis mengenai persamaan regresi diberikan penjelasan yaitu : nilai koefisien regresi $X_1 = 0,177$, dapat diartikan bahwa dengan adanya kompetensi yang dimiliki pegawai maka akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja PNS. Koefisien regresi $X_2 = 0,263$, yang diartikan bahwa penerapan kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja PNS. Kemudian $X_3 = 0,602$, menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja PNS pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan Makassar.

Kemudian nilai $R = 0,812$, hal ini dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat yakni sebesar 81,2% pengaruh kompetensi, kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja PNS. Sedangkan untuk mengetahui pengaruh variasi variabel kinerja PNS sebesar 0,649 atau 64,9% pengaruh kompetensi, kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja PNS, sedangkan selebihnya sebesar 35,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Selanjutnya pengujian hipotesis penelitian yang diuraikan sebagai berikut :

1) Pengaruh kompetensi terhadap kinerja PNS

Hasil uji parsial (uji t) diperoleh nilai sig 0,009, dengan nilai sig = 0,009 < 0,05 maka dapat dikatakan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan Makassar.

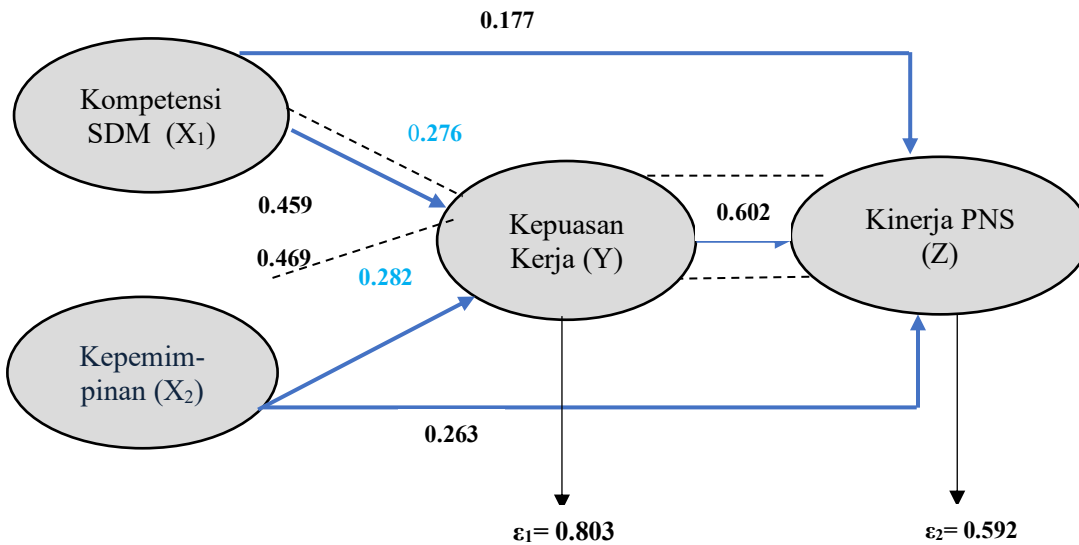
2) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja PNS

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) diperoleh nilai sig 0,000, dimana dengan nilai sig = 0,000 < 0,05 (nilai standar) maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja PNS pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan Makassar.

3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja PNS

Hasil uji parsial (uji t) diperoleh nilai sig 0,000, dimana dengan nilai sig. = 0,000 < 0,05 maka dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja PNS pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan Makassar.

Kemudian dilakukan analisis jalur yang digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antara variabel eksogen (*exogeneous*) dengan variabel endogen (*endogenous*). Dimana pengertian variable eksogen adalah variable yang tidak ada penyebab eksplisitnya atau dalam diagram tidak ada anak panah yang menuju ke arahnya. Sedangkan variable endogen adalah variable yang ada penyebab eksplisitnya atau dalam diagram ada anak panah yang menuju ke arahnya. Dimana dalam penelitian ini untuk menguji pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja PNS melalui kepuasan kerja, maka disajikan analisis jalur yang dapat ditunjukkan melalui gambar berikut.



Gambar 2. Hasil uji jalur (*Path Analysis*) pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja PNS melalui Kepuasan Kerja

Sumber : Data primer diolah dengan SPSS release 27

Berdasarkan hasil uji jalur maka diperoleh besarnya pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja PNS sebesar 0,177, sedangkan pengaruh tidak langsung sebesar 0,276, sehingga total pengaruhnya sebesar 0,453 atau 45,3%. Kemudian untuk menguji apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja PNS maka dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel 5. Hasil uji mediasi pengaruh Kompetensi terhadap kinerja PNS melalui Kepuasan Kerja

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.559	Sobel test: 4.76067081	0.06892579	0.00000193
b 0.587	Aroian test: 4.73756279	0.06926198	0.00000216
s _a 0.096	Goodman test: 4.7841203	0.06858795	0.00000172
s _b 0.071	Reset all	Calculate	

Sumber : Hasil olahan data SPSS versi 27

Dari data tersebut maka diperoleh nilai sobel test = 4,761, selain itu memiliki nilai ρvalue = 0,000. Karena dengan nilai ρvalue 0,000 < 0,05, hasil ini dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja PNS pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan Makassar.

Kemudian dari hasil uji mediasi melalui analisis sobel test maka besarnya pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja PNS sebesar 0,263, pengaruh tidak langsung sebesar 0,282 sehingga total pengaruhnya sebesar 0,545 atau 54,5%. Sedangkan untuk menguji apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja PNS maka dapat dilihat dari hasil analisis sobel test.

Tabel 6. Hasil uji mediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja PNS melalui kepuasan kerja

Input:		Test statistic:		Std. Error:	p-value:
a	0.622	Sobel test:	4.81533448	0.07582319	0.00000147
b	0.587	Aroian test:	4.79222699	0.0761888	0.00000165
s _a	0.105	Goodman test:	4.8387795	0.0754558	0.00000131
s _b	0.071	Reset all	Calculate		

Sumber : Hasil olahan data, 2025

Dari data tersebut di atas maka diperoleh nilai sobel test = 4,815, selain itu memiliki nilai pvalue = 0,000. Dimana dengan nilai pvalue $0,000 < 0,05$, sehingga diartikan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja PNS pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan Makassar.

B. Pembahasan Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh langsung antara pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kompetensi, kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja PNS, serta pengaruh tidak langsung peran kepuasan dalam memediasi pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja PNS pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan di Makassar, maka dari hasil penelitian yang dilakukan diuraikan sebagai berikut :

1. Pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja

Hasil statistik deskriptif variabel penelitian yang telah dilakukan maka diperoleh distribusi jawaban responden untuk variabel kompetensi yang dimiliki oleh pegawai pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan di Makassar dengan rata-rata skor distribusi jawaban responden adalah 3,91, dengan nilai skor tersebut maka dipersepsikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan di Makassar memiliki kompetensi kerja yang tinggi sehingga memberikan kepuasan kerja bagi pegawai. Dari hasil analisis koefisien jalur diperoleh temuan bahwa kompetensi memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi kompetensi kerja yang dimiliki oleh PNS maka kepuasan kerja yang dirasakan akan semakin tinggi. Alasannya karena kompetensi yang tinggi memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih efisien dan efektif, menghasilkan kinerja yang lebih baik, dan mencapai tujuan pekerjaan, yang pada akhirnya akan memberikan rasa senang dan puas terhadap pekerjaannya. Sebagaimana dikemukakan Priansa (2021) bahwa kompetensi adalah kapasitas yang dimiliki pegawai, yang mengarah kepada perilaku yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan serta sesuai dengan ketetapan organisasi, yang akan membawa hasil seperti yang ingin dicapai. Pegawai yang memiliki kompetensi yang baik akan menghasilkan pekerjaan yang baik pula sesuai dengan yang diinginkan pegawai itu sendiri. Pegawai yang mempunyai hasil kinerja yang baik tentu akan merasa puas atas pekerjaan yang diberikan organisasi kepada mereka. Penelitian ini didukung dengan temuan Aditya *et al.*, (2024) bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan

terhadap kepuasan kerja. Kemudian Shafiq *et al.*, (2021) bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel penelitian maka diperoleh distribusi jawaban responden untuk variabel kepemimpinan pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan di Makassar secara keseluruhan dengan rata-rata skor distribusi jawaban responden adalah 3,94 dan jika dilihat dari rating tingkatan skor maka termasuk dalam penilaian baik. Hal ini dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan yang diterapkan pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan di Makassar sudah berjalan dengan baik sehingga memberikan kepuasan kerja bagi pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Hasil analisis yang dilakukan melalui pengujian koefisien jalur diperoleh temuan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Dimana semakin baik kepemimpinan yang dijalankan maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan di Makassar. Haslia *et al.*, (2021) mengemukakan bahwa perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Seorang pemimpin yang ideal sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinan dalam proses mempengaruhi, mengarahkan, kegiatan anggota kelompoknya serta mengkoordinasikan tujuan anggota dan organisasi agar keduanya tercapai. Gaya Kepemimpinan memiliki berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Sudyani & Sawitri (2022) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian penelitian Aditya *et al.*, (2024) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja PNS

Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur maka diperoleh temuan penelitian bahwa kompetensi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi kompetensi kerja yang dimiliki oleh pegawai melalui pengetahuan, pemahaman, keterampilan, nilai etika dan minat yang baik, maka akan semakin meningkatkan kinerja PNS. Tingginya kompetensi kerja yang dimiliki PNS berkaitan dengan kemampuan untuk mengatasi masalah kerja secara efektif dan memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik yang diberikan oleh kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan di Makassar. Hasil penelitian yang dilakukan bahwa semakin tinggi kompetensi kerja yang dimiliki oleh PNS maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan di Makassar. Mangkunegara (2022) menjelaskan secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*) yang artinya bahwa pegawai yang memiliki kompetensi kerja yang tinggi dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka pegawai akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Tingkat kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai dapat menunjukkan kemampuan kerja seorang pegawai dan pada akhirnya mempengaruhi hasil kerja yang dilakukan di organisasi. Penelitian ini

didukung dengan temuan Susetyorini dan Rahman (2018) bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian (Yunus, 2018) memperoleh hasil bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja PNS.

4. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja PNS

Hasil analisis koefisien jalur maka diperoleh temuan penelitian bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan yang melibatkan visi yang jelas, komunikasi terbuka, serta partisipasi dan penghargaan terhadap pegawai maka secara langsung akan mempengaruhi meningkatkan kinerja PNS dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan di Makassar. Hasil analisis yang dilakukan diperoleh temuan penelitian bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan sudah terlaksana dengan baik sehingga dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai. Sebagaimana diungkapkan oleh Suarni (2020) bahwa kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Penelitian ini didukung dengan temuan Sudiyani & Sawitri (2022) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian penelitian Nasirudin et al., (2021) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja PNS

Dari hasil statistik deskriptif variabel penelitian kepuasan kerja yang telah dilakukan maka diperoleh distribusi jawaban responden untuk variabel kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan di Makassar dengan rata-rata skor distribusi jawaban responden adalah 3,98, dengan nilai skor tersebut maka dipersepsikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan di Makassar merasakan kepuasan kerja yang tinggi sehingga mempengaruhi pencapaian kinerja PNS pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan di Makassar. Dari hasil analisis koefisien jalur maka diperoleh temuan penelitian bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan Makassar. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai maka kinerja yang dicapai akan semakin meningkat. Sebagaimana dikemukakan Afriyeni & Kurnia (2022) bahwa kepuasan kerja sangat penting karena merupakan faktor yang ikut menentukan berhasil atau tidaknya suatu aktivitas kelompok tersebut. Kepuasan kerja harus diciptakan sebaik baiknya agar etika kerja, pengabdian, kecintaan dan kedisiplinan kerja tinggi. Jika kepuasan kerja tidak terjaga kemungkinan besar akan berakibat rendahnya kinerja pegawai dalam organisasi. Hasibuan (2022) bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya yang tampak dalam sikap

positif pegawai terhadap pekerjaannya yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Temuan Nasirudin *et al.*, (2021) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian penelitian Aditya *et al.*, (2024) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

6. Peran kepuasan kerja dalam memediasi kompetensi terhadap kinerja PNS

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja PNS pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan di Makassar. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi yang tinggi yang dimiliki dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja PNS di kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan di Makassar. Dengan kata lain, PNS yang memiliki kompetensi yang baik akan lebih puas dengan pekerjaannya, sehingga mereka menjadi lebih produktif dan kinerjanya meningkat. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yang diukur dari pengetahuan, pemahaman, keterampilan, nilai etika dan minat sudah tinggi sehingga memberikan kepuasan kerja bagi pegawai dan berdampak terhadap peningkatan kinerja PNS pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan di Makassar. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Hamsinah (2022:178) bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima di tempat kerja atau pada situasi tertentu. Aditya *et al.*, (2024) menemukan bahwa kompetensi melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Shafiq *et al.*, (2021) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

7. Peran kepuasan kerja dalam memediasi kepemimpinan terhadap kinerja PNS

Dari hasil uji sobel test mengenai pengaruh tidak langsung antara pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja PNS melalui kepuasan kerja, maka dari hasil penelitian yang dilakukan diperoleh temuan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja PNS pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan di Makassar. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan yang baik tidak hanya berpengaruh langsung pada kinerja, tetapi juga meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan, dan kepuasan kerja yang tersebut kemudian mendorong peningkatan kinerja PNS pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan di Makassar. Hasil analisis yang dilakukan maka diperoleh temuan penelitian bahwa kepemimpinan yang diterapkan selama ini berkaitan dengan *telling*, *selling*, *participation* dan *delegation* sudah diterapkan dengan baik sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan berdampak terhadap peningkatan kinerja PNS. Robbins & Judge (2018:279) bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada

dirinya. Penelitian ini didukung dengan temuan Aditya et al., (2024) bahwa kepemimpinan melalui kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian Shafiq et al., (2021) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka diperoleh hasil temuan yang dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, semakin baik kepemimpinan yang dijalankan maka akan memberikan kepuasan kerja PNS. Kompetensi terhadap kinerja PNS, disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS, yang berarti bahwa tingginya kompetensi kerja akan memberikan dampak terhadap pencapaian kinerja PNS. Begitu pula bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS, kepuasan kerja yang tinggi dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja PNS. Dari hasil uji sobel test mengenai pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja PNS melalui kepuasan kerja, disimpulkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja PNS pada kantor Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan di Makassar.

Ucapan Terimah Kasih

Syukur Alhamdulillah Rabbil Alamin peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT. atas Rahmat-Nya sehingga tesis ini dapat dirampungkan. Peneliti tak lupa ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pembimbing 1 dan 2, serta tim penguji yang telah memberikan motivasi, arahan dan bimbingan kearah penyempurnaan tesis ini. Kemudian ucapan terima kasih kepada kedua orang tua, istri dan anak-anakku yang tercinta atas motivasi dan perhatiannya mulai awal memasuki perkuliahan hingga penyelesaian studi ini.

Referensi

- Aditya, Haryoto, C., & Yusuf, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Sigma Cipta Utama. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(12), 7966–7979.
- Adnyana, I. P. A. (2023). Kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Human Capital Management*. Sukoharjo: Pradina Pustaka.
- Affandi, A., Rozi, A., & Sunarsi, D. (2021). *Manajemen SDM Strategik*. Banten: Bintang Visitama Publisher.
- Afriyeni, A., & Kurnia, N. F. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Billman Pada PT.PLN (Persero) Indarung. *Business and Economic Analysis Journal*, 2(1), 51–60. <https://doi.org/10.15294/beaj.v2i1.41253>
- Alaslan, A. (2023). Konsep Dasar Kepemimpinan. In *Book Chapter: Kepemimpinan*. Cetakan Pertama. Padang: CV. Gita Lentera.
- Anoraga, P. (2019). *Psikologi Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Hamsinah. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Cipta Media Nusantara.
- Hasibuan, M. S. . (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Haslia, H., Hajar, I., Masri, M., & Rommy, N. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kolaka Timur). *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)*, 5(3), 663. <https://doi.org/10.33772/jumbo.v5i3.21154>
- Ichsan, R. N., Nasution, L., & Sinaga, S. (2021). *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Medan: CV. Sentosa Deli Mandiri.
- Indrasari, M., & Kartini, I. A. N. (2021). *Karakteristik Sumber Daya Manusia Era Digital (Perspektif Kepemimpinan, Motivasi Dan Etos Kerja)*. Sidoarjo: Zifatama Jawa.
- Indrawan, J., & Nathanael, G. K. (2022). *Manajemen Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Surabaya: CV. Jakad Media Publishing.
- Janah, I. R. (2022). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Tegal). *Jurnal Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng*.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasirudin, K., Rahayu, Y. I., & Purwanto, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Serta Peran Kerjasama Tim Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada CV. Sekawan Anugerah Abadi Di Mondoroko). *Conference on Economic and Business Innovation*, 1(1).
- Prasinta, D. J., Jarkawi, & Kase, E. B. S. (2023). *Strategi Kepemimpinan*. Yogyakarta: Sulur Pustaka.
- Prayudi, A., Sari, W. P., & Anindya, D. A. (2022). *Kepemimpinan*. Deli Serdang: UMA Press.
- Priansa, D. J. (2021). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Purba, S., Triono, Fauzan, R., Gozali, I., Tobari, Febrina, A., Rasmani, R., Hanum, F., Jaya, R. K., Martha, D., Irawan, R., Luturmas, Y., & Setiawan, R. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Konsep dan Teori*. Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Purnamasari, W., & Ardhyani, I. W. (2021). *Buku Ajar Manajemen Kinerja Industri*. Sidoarjo: Zifatama Jawa.
- Qomariah, N. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi dan Studi Empiris)*. Jember: CV Pustaka Abadi.
- Rivaldo, Y. (2022). *Monograf Peningkatan Kinerja Karyawab*. Purbalingga: CV. Eureka Media Aksara.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi. Organizational Behavior* (buku satu,). Jakarta: Salemba Empat.
- Rosita, S., Aira, D. M. F., Hendriyaldi, Tialonawarmi, F., & Setiawan, W. J. (2024). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jambi: WIDA Publishing.
- Rustandi. (2023). Penilaian Kinerja. In *Human Capital Management*. Sukoharjo: Pradina Pustaka.
- Septania, S. (2024). *Buku Ajar Psikologi Industri Organisasi*. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Shafiq, D., Hamta, F., & Santoso, C. B. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Badan Intelijen Negara Daerah (Binda) Kepulauan Riau. *Postgraduate Management Journal*, 1(1), 26–40. <https://doi.org/10.36352/pmj.v1i1.134>
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyuroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Suarni. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Badan Perencanaan Penelitian dan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Morowali. *E Jurnal Katalogis*, 4(8), 126–132.
- Sudiyani, N. N., & Sawitri, N. P. Y. R. (2022). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Dprd Kabupaten Gianyar. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Equilibrium*, 8(2),
- Sugiyono. (2019). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif*. Bandung: ALFABETA.
- Susetyorini, & Rahman, A. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Madistrindo di Surabaya. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Gresik*, 7(1).
- Sutrisno, E. (2020). *manajemen sumber daya manusia* (1st ed.). kencana.
- Syaifuddin, Yusniar, Lubis, F. R. A., Anggraeni, D., & Nasib. (2023). *Memahami Faktor Penentu dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Indramayu:
- Wijonarko, G., & Setiawan, B. (2024). *Teori Organisasi*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Yunus, E. (2018). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja ASN KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak Surabaya. *Ekuitas Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, Hal 368-387.