



Peran Kepuasan Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara

Manfred Hae¹, Armanu Thoyib², Nasharuddin Mas³, Choirul Anam⁴, Emma Budi Sulistiarini⁵, Adya Hermawati⁶

^{1,2,3,4,5,6} Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen, Universitas Widya Gama

*Penulis Korespondensi: haejunior220@gmail.com

Received: 05/08/2026 | Accepted: 12/08/2026 | Publication: 05/09/2026

Abstract: This study aims to analyze the effects of transformational leadership, work culture, and work discipline on the performance of State Civil Apparatus (ASN), with job satisfaction as a moderating variable in the Maybrat Regency Government. The study employed a quantitative approach with an explanatory research design. The study population consisted of 237 ASN, while the sample comprised 70 respondents selected using proportionate stratified random sampling. Data were collected through questionnaires using a five-point Likert scale. Data analysis was conducted using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the assistance of SmartPLS 4 software. The results showed that transformational leadership, work culture, work discipline, and job satisfaction had positive and significant effects on ASN performance. Furthermore, job satisfaction was found to strengthen the effects of transformational leadership and work discipline on ASN performance. However, job satisfaction did not moderate the effect of work culture on ASN performance. The findings indicate that improving leadership quality, strengthening work culture, implementing work discipline, and enhancing job satisfaction contribute to improved ASN performance. This study provides empirical contributions to the development of public-sector human resource management research, particularly regarding the role of job satisfaction as a moderating variable in the relationship between organizational factors and ASN performance within local government institutions.

Keywords: Transformational Leadership; Work Culture; Work Discipline; Job Satisfaction; ASN Performance; PLS-SEM.



Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open-access article under the CC-BY-SA license.

How to Cite: Hae, M., Thoyib, A., Mas, N., Anam, C., Sulistiarini, E. B., & Hermawati, A. (2026). Peran kepuasan kerja dalam memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 6(4), 2211–2228. <https://doi.org/10.53625/jirk.v6i4.13212>

PENDAHULUAN

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu indikator penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan masyarakat, serta perekat persatuan bangsa, ASN dituntut mampu menunjukkan kinerja yang profesional agar tujuan organisasi dan pembangunan nasional dapat tercapai secara optimal. Oleh karena itu,

peningkatan kinerja ASN merupakan isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan publik dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Keberhasilan suatu organisasi pemerintah tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan aparatur dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif sesuai dengan target yang telah ditetapkan (Mangkunegara, 2017).

Meskipun berbagai kebijakan reformasi birokrasi telah diterapkan untuk meningkatkan profesionalisme ASN, permasalahan kinerja pegawai masih menjadi tantangan di berbagai instansi pemerintah. Kondisi tersebut tercermin dari masih ditemukannya ketidaksesuaian antara hasil penilaian kinerja formal dengan kualitas pelayanan yang dirasakan masyarakat. Fenomena ini menunjukkan bahwa capaian penilaian kinerja yang tinggi belum tentu mencerminkan kinerja aktual aparatur dalam menjalankan tugasnya, sehingga diperlukan upaya yang lebih komprehensif dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di sektor publik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja ASN tidak hanya memerlukan sistem penilaian yang baik, tetapi juga didukung oleh faktor organisasi dan perilaku kerja pegawai yang mampu mendorong terciptanya kinerja yang berkelanjutan.

Fenomena tersebut juga terjadi pada Pemerintah Kabupaten Maybrat, Provinsi Papua Barat Daya. Berdasarkan hasil observasi dan data Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Maybrat, masih ditemukan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kedisiplinan dan pelaksanaan tugas pegawai, seperti keterlambatan hadir, pulang sebelum jam kerja berakhir, kurangnya pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab, serta rendahnya koordinasi antarpegawai. Selain itu, masih terdapat pegawai yang meninggalkan kantor pada jam kerja tanpa alasan kedinasan yang jelas. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa perilaku kerja ASN belum sepenuhnya mencerminkan budaya kerja yang profesional sehingga berpotensi menurunkan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan.

Data BKPSDM Kabupaten Maybrat juga menunjukkan bahwa tingkat kehadiran ASN mengalami penurunan selama periode 2021–2024 pada beberapa organisasi perangkat daerah. Penurunan tersebut terjadi hampir pada seluruh instansi yang menjadi objek pengamatan, bahkan pada beberapa distrik tingkat kehadiran pegawai terus mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa permasalahan disiplin dan kehadiran pegawai masih menjadi tantangan yang perlu mendapatkan perhatian serius karena dapat berdampak terhadap produktivitas kerja serta kualitas pelayanan publik. Data tersebut disajikan pada Tabel 1.

Table 1. Data Kehadiran Tahunan ASN Kabupaten Maybrat

No	Instansi	2021	2022	2023	2024
1	Dinas Perumahan	80%	60%	40%	20%
2	Dinas Sosial	80%	60%	40%	20%
3	Dinas Lingkungan Hidup	80%	60%	40%	20%
4	Dinas Pendapatan Daerah	80%	60%	40%	20%



5	Distrik Aifat	50%	30%	15%	10%
6	Distrik Aifat Utara	50%	30%	15%	10%

Sumber: BKPSDM Kabupaten Maybrat (2025)

Berdasarkan Tabel 1, tingkat kehadiran ASN menunjukkan kecenderungan menurun pada seluruh instansi yang diamati. Penurunan paling mencolok terlihat pada Distrik Aifat dan Distrik Aifat Utara yang hanya mencapai tingkat kehadiran sebesar 10% pada tahun 2024. Sementara itu, instansi lain seperti Dinas Perumahan, Dinas Sosial, Dinas Lingkungan Hidup, dan Dinas Pendapatan Daerah juga mengalami penurunan secara bertahap dari 80% pada tahun 2021 menjadi 20% pada tahun 2024. Temuan tersebut menunjukkan bahwa tingkat kehadiran pegawai masih menjadi permasalahan yang perlu mendapatkan perhatian karena berpotensi memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas organisasi.

Permasalahan tersebut diperkuat oleh data kehadiran harian ASN yang menunjukkan bahwa tingkat ketidakhadiran pegawai meningkat pada hari-hari tertentu, khususnya menjelang akhir pekan. Berdasarkan data BKPSDM Kabupaten Maybrat, persentase ketidakhadiran pegawai mencapai 90% pada hari Kamis, sedangkan tingkat kehadiran pada hari tersebut hanya sebesar 10%. Kondisi ini menunjukkan bahwa disiplin kerja ASN masih belum optimal dan berpotensi menghambat efektivitas pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, BKPSDM Kabupaten Maybrat juga mencatat masih terdapat sekitar 50–70% ASN pada beberapa perangkat daerah yang tidak masuk kerja tanpa keterangan yang jelas. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja ASN tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh faktor-faktor organisasi yang mampu membentuk perilaku kerja pegawai.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, di antaranya kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan disiplin kerja. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong pegawai untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi. Di sisi lain, budaya kerja yang positif berperan dalam membentuk nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang mendukung peningkatan produktivitas pegawai (Ndraha & T., 2019). Selain itu, disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan organisasi dan menjadi salah satu faktor penting dalam mewujudkan kinerja yang optimal (Hasibuan, 2019). Oleh karena itu, ketiga faktor tersebut menjadi aspek yang relevan untuk dikaji dalam upaya meningkatkan kinerja ASN pada organisasi sektor publik.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kepemimpinan transformasional mampu membangun motivasi, memberikan inspirasi, serta mendorong pegawai untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi tercapainya tujuan organisasi. Hasil penelitian Nurlaela et al., (2025), Pamungkas et al., (2023) dan Natalia (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui mekanisme psikologis tertentu seperti motivasi kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam mengarahkan pegawai, tetapi juga oleh bagaimana kepemimpinan tersebut mampu membentuk perilaku

kerja yang produktif.

Selain kepemimpinan transformasional, budaya kerja juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Budaya kerja yang kuat mampu membentuk nilai, norma, dan perilaku kerja yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang produktif. Penelitian Apriliano et al., (2025). Hanifah et al., (2025) Putra dan Abadiyah (2025), serta Asan et al., (2022) menunjukkan bahwa budaya kerja memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Namun demikian, penelitian Anhar et al. menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun disiplin kerja berpengaruh positif (Anhar et al., 2021). Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan bahwa hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai masih menunjukkan variasi sehingga memerlukan pengujian lebih lanjut pada konteks organisasi yang berbeda.

Disiplin kerja juga telah banyak dibuktikan sebagai faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat disiplin tinggi cenderung mampu melaksanakan pekerjaan sesuai standar organisasi, menaati peraturan, dan menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Penelitian Sinta et al., (2025) Fauziah dan Baskara (2025) serta Anhar et al., (2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Meskipun demikian, Tasya et al., (2024) menemukan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi memberikan pengaruh tidak langsung melalui produktivitas kerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja belum sepenuhnya konsisten sehingga masih memerlukan kajian lebih lanjut.

Di sisi lain, kepuasan kerja juga telah diidentifikasi sebagai faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penelitian Rifki et al., (2025) serta Maskuri dan Suyanto (2023) menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan produktivitas, loyalitas, dan kualitas kerja yang lebih baik dibandingkan pegawai yang kurang puas terhadap pekerjaannya. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam mendukung tercapainya kinerja organisasi yang optimal.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, sebagian besar penelitian masih menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan hubungan antarvariabel. Penelitian Kurniawati et al., (2025) serta Suhartiningtyas et al., (2022) misalnya, menguji kepuasan kerja sebagai mediator antara faktor organisasi dan kinerja pegawai. Sebaliknya, penelitian yang menguji kepuasan kerja sebagai variabel moderasi, khususnya pada hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara, masih relatif terbatas dalam konteks organisasi pemerintahan. Kondisi tersebut menunjukkan masih adanya ruang penelitian untuk menguji apakah tingkat kepuasan kerja mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja ASN.

Berdasarkan kondisi tersebut, kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada pengembangan model yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi,



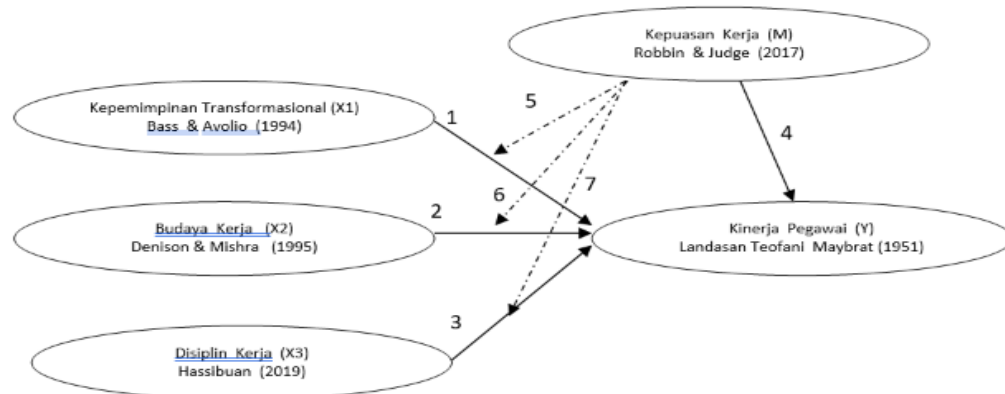
berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang lebih banyak menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Maybrat yang memiliki karakteristik organisasi dan permasalahan kinerja yang berbeda dengan objek penelitian sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran kepuasan kerja dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja ASN.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada hubungan antarvariabel tersebut. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik sekaligus menjadi bahan pertimbangan bagi Pemerintah Kabupaten Maybrat dalam merumuskan kebijakan yang mendukung peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi. Pendekatan *explanatory research* digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan (Creswell et al., 2023).

Model hubungan antarvariabel dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: (Bass, 1985; Denison & D., 1990; Hasibuan & P., 2019; Locke & A., 1976; Robbins & Judge, 2017) (Maybrat., 2025)

Berdasarkan model penelitian tersebut, hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara.

H2: Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara.

H3: Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara.

H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara.

H5: Kepuasan kerja memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara.

H6: Kepuasan kerja memoderasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara.

H7: Kepuasan kerja memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara.

Penelitian dilaksanakan pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Pemerintah Kabupaten Maybrat, Provinsi Papua Barat Daya. Populasi penelitian berjumlah 70 Pegawai Negeri Sipil (PNS). Mengingat jumlah populasi relatif kecil, penelitian menggunakan teknik total sampling (sensus) sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian sebanyak 70 orang. Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen instansi yang berkaitan dengan penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, penyebaran kuesioner, dan dokumentasi. Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup dengan menggunakan *skala Likert* lima poin untuk mengukur seluruh variabel penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis meliputi analisis statistik deskriptif, evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi model struktural (*inner model*), serta pengujian hipotesis melalui prosedur *bootstrapping*. Evaluasi *outer model* dilakukan melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability*, dan *Cronbach's alpha*, sedangkan evaluasi *inner model* dilakukan menggunakan nilai *R-square* (R^2), *effect size* (f^2), dan *predictive relevance* (Q^2). Hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5% (Hair et al., 2017; Santosa & I., 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 70 Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai responden. Karakteristik responden disajikan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	48	68,6
	Perempuan	22	31,4
Usia	<30 tahun	9	12,9
	31–40 tahun	39	55,7
	41–50 tahun	21	30,0
	>50 tahun	1	1,4
Pendidikan Terakhir	SMA	7	10,0
	Diploma (D3)	2	2,9
	Sarjana (S1)	55	78,6
	Magister (S2)	6	8,6
Lama Bekerja	<5 tahun	29	41,4
	6–10 tahun	10	14,3

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
	11-15 tahun	10	14,3
	>15 tahun	21	30,0

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 2, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 48 orang (68,6%), berusia 31-40 tahun sebanyak 39 orang (55,7%), memiliki pendidikan terakhir Sarjana (S1) sebanyak 55 orang (78,6%), serta memiliki masa kerja kurang dari lima tahun sebanyak 29 orang (41,4%). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif dengan tingkat pendidikan yang relatif tinggi dan didominasi oleh pegawai dengan masa kerja yang masih relatif singkat. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa responden memiliki kapasitas yang memadai untuk memahami perubahan organisasi, beradaptasi dengan kebijakan pimpinan, serta memberikan penilaian terhadap kepemimpinan transformasional, budaya kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja berdasarkan pengalaman kerja yang dimiliki.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu mengukur konstruk laten secara valid dan reliabel. Pengujian meliputi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Suatu indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,70$ dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) $\geq 0,50$. Selanjutnya, reliabilitas konstruk dinilai berdasarkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang masing-masing harus melebihi 0,70 (Hair et al., 2017).

Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen dievaluasi berdasarkan nilai *outer loading* masing-masing indikator. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Konvergen (Outer Loading)

Variabel	Indikator	Loading Faktor	Syarat	Ket.
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1	0.807	>0.70	Terpenuhi
	X1.2	0.852	>0.70	Terpenuhi
	X1.3	0.852	>0.70	Terpenuhi
	X1.4	0.788	>0.70	Terpenuhi
Budaya Kerja (X2)	X2.1	0.849	>0.70	Terpenuhi
	X2.2	0.889	>0.70	Terpenuhi
	X2.3	0.872	>0.70	Terpenuhi
	X2.4	0.773	>0.70	Terpenuhi
Disiplin Kerja (X3)	X3.1	0.712	>0.70	Terpenuhi
	X3.2	0.766	>0.70	Terpenuhi
	X3.3	0.853	>0.70	Terpenuhi
	X3.4	0.728	>0.70	Terpenuhi
	X3.5	0.791	>0.70	Terpenuhi
Kepuasan Kerja (M)	M.1	0.896	>0.70	Terpenuhi
	M.2	0.846	>0.70	Terpenuhi
	M.3	0.857	>0.70	Terpenuhi
	M.4	0.754	>0.70	Terpenuhi
	M.5	0.720	>0.70	Terpenuhi

Variabel	Indikator	Loading Faktor	Syarat	Ket.
Kinerja Pegawai (Y)	Y.1	0.829	>0.70	Terpenuhi
	Y.2	0.848	>0.70	Terpenuhi
	Y.3	0.825	>0.70	Terpenuhi
	Y.4	0.845	>0.70	Terpenuhi
	Y.5	0.783	>0.70	Terpenuhi

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 3, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, sehingga seluruh indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Selanjutnya, validitas konvergen juga dievaluasi menggunakan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* sebagaimana disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average variance extracted	Syarat	Ket.
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.681	>0.50	Terpenuhi
Budaya Kerja (X2)	0.718	>0.50	Terpenuhi
Disiplin Kerja (X3)	0.595	>0.50	Terpenuhi
Kepuasan Kerja (M)	0.668	>0.50	Terpenuhi
Kinerja Pegawai (Y)	0.683	>0.50	Terpenuhi

Sumber: Data diolah (2026)

Nilai AVE seluruh konstruk berada di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.

Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan diuji menggunakan pendekatan *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai HTMT lebih kecil dari 0,85 (Hair et al., 2017).

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Diskriminan (HTMT)

Variabel	M	X1	X2	X3	Y	Ket.
M						Terpenuhi
X1	0.591					Terpenuhi
X2	0.760	0.749				Terpenuhi
X3	0.538	0.579	0.721			Terpenuhi
Y	0.661	0.826	0.818	0.610		Terpenuhi

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 5, seluruh nilai HTMT berada di bawah batas 0,85, sehingga setiap konstruk memiliki kemampuan yang baik dalam membedakan diri dari konstruk lainnya. Dengan demikian, validitas diskriminan pada model penelitian telah terpenuhi.

Uji Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Average variance extracted	Syarat	Ket.
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.681	>0.50	Terpenuhi
Budaya Kerja (X2)	0.718	>0.50	Terpenuhi

Disiplin Kerja (X3)	0.595	>0.50	Terpenuhi
Kepuasan Kerja (M)	0.668	>0.50	Terpenuhi
Kinerja Pegawai (Y)	0.683	>0.50	Terpenuhi

Sumber: Data diolah (2026)

Seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70, sehingga seluruh variabel penelitian dinyatakan memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan layak digunakan dalam pengujian model struktural (*inner model*).

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar konstruk laten. Pengujian meliputi koefisien determinasi (*R-square*), *effect size* (f^2), dan *predictive relevance* (Q^2). Menurut Hair et al. (sesuai daftar pustaka tesis), nilai R^2 sebesar 0,75 menunjukkan kemampuan prediksi yang kuat, sedangkan nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 7

Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0.753	0.725

Sumber: Data diolah (2026)

Nilai R^2 sebesar 0,753 menunjukkan bahwa 75,3% variasi kinerja ASN dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, budaya kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, serta efek moderasi kepuasan kerja. Sisanya sebesar 24,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Uji Effect Size (f^2)

Pengujian *effect size* dilakukan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 8. Hasil Uji Effect Size (f^2)

Pengaruh	f-square	Ket.
X1 -> Y	0.362	Besar
X2 -> Y	0.107	Kecil
X3 -> Y	0.122	Kecil
M -> Y	0.119	Kecil
M x X1 -> Y	0.105	Kecil
M x X2 -> Y	0.019	Kecil
M x X3 -> Y	0.300	Sedang

Sumber: Data diolah (2026)

Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja ASN ($f^2 = 0,362$), sedangkan moderasi kepuasan kerja pada hubungan disiplin kerja terhadap kinerja memberikan pengaruh sedang ($f^2 = 0,300$). Variabel lainnya memberikan pengaruh dalam kategori kecil, namun tetap berkontribusi terhadap pembentukan model struktural.

Uji Predictive Relevance (Q^2)

Pengujian *predictive relevance* dilakukan menggunakan nilai Q^2 untuk mengevaluasi



kemampuan prediktif model.

Tabel 9. Hasil Uji Predictive Relevance

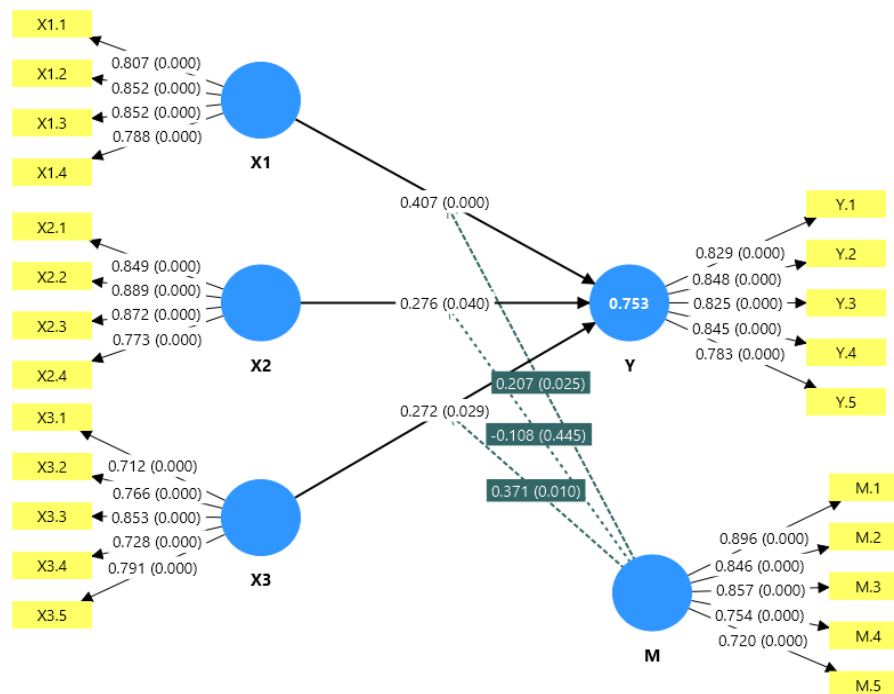
Variabel	Q-square
Kinerja Pegawai (Y)	0.753

Sumber: Data diolah (2026)

Nilai Q^2 sebesar 0,753 (> 0) menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang sangat baik. Dengan demikian, model mampu memprediksi variabel endogen secara memadai dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Model Penelitian

Model struktural hasil analisis PLS-SEM menggambarkan hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja ASN, termasuk efek moderasi kepuasan kerja pada hubungan antarvariabel. Diagram jalur hasil estimasi model ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Diagram Jalur Model Penelitian

Sumber: Data diolah (2026)

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada metode *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai t-statistic $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$ (Hair et al., 2017). Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis

No	Pengaruh	Koef. Jalur	Stdev	t	p	Ket.
1	X1 -> Y	0.407	0.091	4.472	0.000	Signifikan
2	X2 -> Y	0.276	0.134	2.057	0.040	Signifikan
3	X3 -> Y	0.272	0.125	2.179	0.029	Signifikan
4	M -> Y	0.253	0.101	2.496	0.013	Signifikan

5	M x X1 -> Y	0.207	0.092	2.250	0.025	Signifikan
6	M x X2 -> Y	-0.108	0.142	0.764	0.445	Tidak
7	M x X3 -> Y	0.371	0.145	2.562	0.010	Signifikan

Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 9, terdapat enam hipotesis yang diterima dan satu hipotesis yang ditolak. Kepemimpinan transformasional, budaya kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja ASN. Sebaliknya, kepuasan kerja tidak mampu memoderasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja ASN karena nilai *p-value* lebih besar dari 0,05.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja ASN

Kepemimpinan transformasional terbukti menjadi salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kabupaten Maybrat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, membangun kepercayaan, mendorong inovasi, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan pegawai mampu meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab ASN. Dalam konteks Pemerintah Kabupaten Maybrat, penerapan gaya kepemimpinan yang adaptif menjadi penting untuk membangun komitmen pegawai serta mendukung terciptanya pelayanan publik yang lebih efektif.

Selaras dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio, pemimpin yang mampu menerapkan *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* akan mendorong pegawai bekerja melampaui standar yang ditetapkan organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai proses pengambilan keputusan, tetapi juga sebagai sarana membangun motivasi intrinsik, komitmen organisasi, dan semangat kerja pegawai. Hasil penelitian ini memperkuat temuan Nurlaela et al., (2025), Pamungkas et al., (2023) dan Natalia & D. (2021) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai pada organisasi sektor publik. Konsistensi hasil tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan merupakan salah satu determinan penting dalam meningkatkan kualitas kinerja aparatur.

Implikasi dari temuan ini menegaskan bahwa Pemerintah Kabupaten Maybrat perlu memperkuat kapasitas kepemimpinan pejabat struktural melalui pelatihan kepemimpinan, pembinaan manajerial, serta pengembangan kemampuan komunikasi dan pemberdayaan pegawai. Upaya tersebut diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, meningkatkan motivasi ASN, serta memperkuat budaya kerja yang mendukung pencapaian kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja ASN

Penerapan budaya kerja yang baik berkontribusi terhadap peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kabupaten Maybrat. Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi yang diterapkan secara konsisten mampu membentuk perilaku kerja yang profesional, meningkatkan kerja sama

antarpegawai, serta mendorong pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif. Dalam lingkungan pemerintahan daerah, budaya kerja yang kuat menjadi pedoman bagi ASN dalam menjalankan tugas sesuai norma, etika, dan tanggung jawab sebagai pelayan publik.

Perspektif teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh Denison menjelaskan bahwa organisasi dengan budaya kerja yang kuat cenderung memiliki tingkat efektivitas yang lebih tinggi karena didukung oleh keterlibatan pegawai (*involvement*), konsistensi (*consistency*), kemampuan beradaptasi (*adaptability*), dan kejelasan misi organisasi (*mission*). Keempat dimensi tersebut membantu menciptakan kesamaan persepsi dan perilaku kerja sehingga setiap pegawai mampu berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian ini memperkuat temuan Apriliano et al., (2025), Hanifah et al., (2025) serta Asan et al., (2022) yang menyimpulkan bahwa budaya kerja memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Konsistensi hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja merupakan salah satu faktor strategis dalam meningkatkan efektivitas organisasi sektor publik.

Berdasarkan hasil tersebut, Pemerintah Kabupaten Maybrat perlu memperkuat implementasi budaya kerja melalui internalisasi nilai-nilai organisasi, pembinaan aparatur secara berkelanjutan, serta penguatan komunikasi dan kolaborasi pada setiap perangkat daerah. Langkah tersebut diharapkan mampu membangun komitmen bersama, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui kinerja ASN yang lebih optimal.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja ASN

Disiplin kerja merupakan aspek mendasar yang menentukan tingkat kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kabupaten Maybrat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepatuhan pegawai terhadap ketentuan organisasi, seperti kehadiran, ketepatan waktu, kepatuhan terhadap standar kerja, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas, semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan. Bagi organisasi sektor publik, disiplin kerja menjadi fondasi dalam mewujudkan pelayanan yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Kondisi ini sejalan dengan pandangan Mangkunegara yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan kesediaan pegawai untuk menaati seluruh peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi sebagai bentuk tanggung jawab terhadap pekerjaan. Penerapan disiplin yang baik tidak hanya mencerminkan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga menunjukkan komitmen individu dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif. Hasil penelitian ini memperkuat temuan Sinta et al., (2025), Tasya et al., (2024), Fauziah dan Baskara, (2025) serta Anhar et al., (2021) yang membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kesamaan hasil tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja tetap menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja aparatur pada berbagai organisasi publik.

Atas dasar temuan tersebut, Pemerintah Kabupaten Maybrat perlu terus memperkuat budaya disiplin melalui pengawasan yang konsisten, penegakan aturan secara adil, serta pemberian penghargaan kepada ASN yang menunjukkan kinerja dan kedisiplinan yang baik. Selain meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan, langkah tersebut juga diharapkan

mampu membangun tanggung jawab, profesionalisme, dan komitmen pegawai dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ASN

Tingkat kepuasan kerja yang dirasakan ASN memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja di Pemerintah Kabupaten Maybrat. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, serta mampu menyelesaikan tugas secara lebih efektif. Kepuasan yang diperoleh dari aspek pekerjaan, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pimpinan, maupun lingkungan kerja mendorong ASN untuk memberikan kinerja terbaik dalam mendukung penyelenggaraan pelayanan publik.

Penjelasan tersebut sejalan dengan teori kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif individu terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi atas berbagai aspek pekerjaan yang diterimanya. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan semangat kerja, loyalitas, dan tanggung jawab yang lebih baik dibandingkan pegawai yang kurang puas terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan Rifki et al., (2025) Hariyanto et al., (2025) serta Maskuri dan Suyanto yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Konsistensi hasil tersebut mengindikasikan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas dalam organisasi sektor publik.

Temuan ini memberikan implikasi bahwa Pemerintah Kabupaten Maybrat perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan ASN melalui pemberian penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan kompetensi, sistem promosi yang transparan, serta hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan pegawai. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja, memperkuat komitmen organisasi, dan mendorong peningkatan kinerja ASN secara berkelanjutan.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja ASN

Analisis moderasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kabupaten Maybrat. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja ketika ASN memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Dengan kata lain, efektivitas pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, serta perhatian kepada pegawai akan semakin optimal apabila didukung oleh kondisi kerja yang mampu menciptakan kepuasan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja ASN.

Penjelasan tersebut selaras dengan teori kepuasan kerja yang menyatakan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen, motivasi, dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi sehingga lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Dalam kondisi tersebut, pengaruh

kepemimpinan transformasional tidak hanya mendorong perubahan perilaku kerja, tetapi juga meningkatkan kesediaan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif. Hasil penelitian ini memperkuat temuan Kurniawati et al., (2025) dan Suhartiningtyas et al., (2022) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai.

Keberadaan efek moderasi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berperan sebagai variabel yang memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga sebagai kondisi yang meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, peningkatan kinerja ASN tidak hanya ditentukan oleh kualitas kepemimpinan, tetapi juga oleh sejauh mana pegawai merasakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya. Temuan ini memperlihatkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja menjadi lebih kuat ketika kepuasan kerja ASN berada pada tingkat yang tinggi.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja ASN

Berbeda dengan hipotesis yang diajukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memoderasi pengaruh budaya kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kabupaten Maybrat. Temuan ini mengindikasikan bahwa hubungan antara budaya kerja dan kinerja ASN tetap berlangsung meskipun tingkat kepuasan kerja pegawai berbeda. Dengan kata lain, kepuasan kerja tidak memperkuat maupun memperlemah pengaruh budaya kerja terhadap kinerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja memiliki peran yang relatif berdiri sendiri dalam memengaruhi kinerja ASN, sehingga efektivitas budaya kerja tidak bergantung pada tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai.

Fenomena tersebut dapat dipahami berdasarkan karakteristik budaya kerja sebagai nilai dan norma organisasi yang menjadi pedoman bagi seluruh pegawai dalam menjalankan tugasnya. Budaya kerja yang telah melekat dalam organisasi cenderung diterapkan secara kolektif sebagai bagian dari kewajiban pegawai, sehingga pelaksanaannya tidak selalu dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja individu. Oleh karena itu, meskipun ASN memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda, mereka tetap dituntut untuk bekerja sesuai dengan nilai, aturan, dan budaya organisasi yang berlaku. Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan Jarkasih dan Suhendar (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memperkuat hubungan antara budaya kerja dan kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa efektivitas variabel moderasi dapat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, budaya lokal, maupun kondisi lingkungan kerja pada masing-masing instansi.

Temuan ini memberikan gambaran bahwa budaya kerja tetap menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja ASN tanpa bergantung pada tinggi atau rendahnya kepuasan kerja. Dengan demikian, budaya kerja dapat dipandang sebagai sistem nilai organisasi yang secara langsung membentuk perilaku kerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja lebih berperan sebagai faktor yang memengaruhi kinerja melalui mekanisme lain. Hasil ini sekaligus memperlihatkan bahwa tidak semua hubungan antarvariabel dalam model penelitian akan menjadi lebih kuat ketika dipengaruhi oleh variabel moderasi, sehingga keberadaan variabel moderasi perlu dipahami sesuai dengan karakteristik hubungan

antarvariabel yang diuji.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja ASN

Keberadaan kepuasan kerja terbukti memperkuat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja ASN di Pemerintah Kabupaten Maybrat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja memberikan dampak yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja ketika ASN memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa kepatuhan terhadap peraturan, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan pelaksanaan standar kerja akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal apabila didukung oleh rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalankan. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai faktor yang memperkuat hubungan antara disiplin kerja dan kinerja ASN.

Hubungan tersebut sejalan dengan konsep kepuasan kerja yang menjelaskan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi, komitmen, dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Kondisi ini mendorong pegawai menjalankan disiplin kerja tidak hanya sebagai kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga sebagai bentuk tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini mendukung temuan Suhartiningtyas et al., (2022) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu memperkuat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Temuan ini menunjukkan bahwa disiplin kerja akan lebih efektif meningkatkan kinerja apabila didukung oleh tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Pegawai yang merasa puas cenderung menjalankan aturan organisasi dengan kesadaran dan komitmen yang lebih kuat, sehingga disiplin kerja menjadi bagian dari perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan penting dalam memperkuat hubungan antara disiplin kerja dan kinerja ASN di Pemerintah Kabupaten Maybrat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi pada Pemerintah Kabupaten Maybrat, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas kepemimpinan, penguatan budaya kerja, penerapan disiplin kerja, serta meningkatnya kepuasan kerja mampu mendorong peningkatan kinerja ASN secara optimal.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel moderasi yang mampu memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja ASN. Sebaliknya, kepuasan kerja tidak mampu memoderasi hubungan antara budaya kerja dan kinerja ASN. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya kerja tetap memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja ASN tanpa dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan antara faktor kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja ASN, namun tidak memperkuat hubungan antara budaya kerja dan kinerja ASN.

DAFTAR PUSTAKA

- Anhar, B., Soehardi, Taupiq, & A. (2021). *Korelasi gaji, disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan*. <https://doi.org/10.29264/jmmn.v13i1.9426>
- Apriliano, Y., Dewi, S., R., Listyorin, & S. (2025). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT.*
- Asan, M., Josiah, T., Parella, & E. (2022). *Pengaruh Budaya Kerja Dan Tunjangan Tambahan Penghasilan Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Tulang Bawang*. <https://doi.org/10.24967/feb.v2i1.1883>
- Bass & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Creswell, J., Creswell, & D. (2023). *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*.
- Denison, & D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*.
- Fauziyah Nurhayati, A., Binuko, R. S. D., Lestari, N., Romadhon, Y. A., Ichsan, B., & Sari, N. D. A. M., N. F. (2025). *Kepuasan Pengguna Terhadap Penggunaan Rekam Medis Elektronik Di Rumah Sakit Swasta: Studi Cross Sectional*.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd (ed.)). Sage.
- Hanifah, H., Sapri, S. W., Purwadhi, P., & Widjaja, Y. R. (2025). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit : Suatu Studi Systematic Literature Review (SLR)*. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v5i3.2175>
- Hariyanto, P., N., Hadiyanti, E., S. U., Askiah, & A. (2025). *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT*. <https://doi.org/10.29407/jse.v8i2.1295>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, & P., M. S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*.
- Jarkasih, Suhendar, & R., F. (2024). *Dampak Penerapan Budaya Organisasi Dan Sistem Kompensasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Kepuasan Kerja*.
- Kurniawati, E., Arief, M., Riadi, & R. (2025). *The Effect Of Organizational Culture, Performance Benefits And Transformational Leadership On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction*. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i4.154>
- Locke, & A., E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction BT - Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp).
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1089642>
- Maskuri, M., Suyanto, & S. (2023). *Analisis Kompetensi, Tunjangan Kinerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.723>
- Maybrat, B. P. S. K. (2025). *Kabupaten Maybrat Dalam Angka 2025*.
- Natalia, & D. (2021). *Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Motivasi Intrinsik dan Kinerja Pegawai; Analisis Model Mediasi*. <https://doi.org/10.52300/jmso.v2i2.3408>

- Ndraha, & T. (2019). *Budaya Organisasi*.
- Nurlaela, N., Noch, Y., M., Pongtiku, & A. (2025). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja*. <https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.555>
- Pamungkas, S., Winarno, & Sabihaini. (2023). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi*.
- Putra, F., D. S., Abadiyah, & R. (2025). *Budaya Organisasi, Motivasi, dan Iklim Kerja Mempengaruhi Kinerja Karyawan di PT ROMI*.
- Rifki, A., Sesmiarni, & Z. (2025). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17 (ed.)). Pearson Education.
- Santosa, & I., P. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif - Pengembangan Hipotesis dan Pengujiannya Menggunakan SmartPLS* (Giovanny (ed.
- Sinta, Tahris, P., J., Ramba, & D. (2025). *Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Puskesmas Rantetayo*. <https://doi.org/10.60036/jbm.623>
- Suhartiningtyas & Hermawati, A., S. (2022). *Analisis Efek Mediasi Kepuasan Kerja Berbasis Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*.
- Suhartiningtyas, S., Survival, S., Hermawati, & A. (2022). *Analisis Efek Mediasi Kepuasan Kerja Berbasis Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai*. <https://doi.org/10.52300/jmso.v3i2.5516>
- Tasya, Y., C., Akbar, A., M., Lina, & R. (2024). *Work Discipline on Employee Performance Through Work Productivity*. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v2i3.326>

2228

JIRK

Journal of Innovation Research and Knowledge

Vol.6, No.4, September 2026

<https://doi.org/10.53625/jirk.v6i4.13212>



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN