

Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Ernawati¹, Marethalina², Anita Santi³, Jumiati⁴, Dina Ariani⁵

^{1,2,3,4,5}STIE Pancasetia, Indonesia

E-mail: ernastiepan@gmail.com¹, rethajusuf2603@gmail.com², santianita571@gmail.com³,
jumiati.ijs@gmail.com⁴, dinaariani655@gmail.com⁵

Article History:

Received: 18 Oktober 2025

Revised: 02 Desember 2025

Accepted: 01 Januari 2026

Keywords: *Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.*

Abstract: *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur. Jenis penelitian adalah kuantitatif eksplanatori dengan jumlah sampel 92 pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang ditentukan menggunakan rumus Slovin. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert, observasi, serta dokumentasi. Analisis data menggunakan metode Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, sementara kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Lebih lanjut, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja ASN di Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur memerlukan sinergi antara kepemimpinan yang efektif, motivasi kerja yang kuat, serta pengelolaan kepuasan kerja yang baik.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling penting dalam organisasi, termasuk organisasi sektor publik seperti Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur. Keberhasilan organisasi dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat sangat ditentukan oleh kualitas kinerja aparatur sipil negara (ASN) yang ada di dalamnya. Tantangan pelayanan publik di bidang kesehatan semakin kompleks seiring meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan yang cepat, tepat, dan berkualitas. Dalam kondisi tersebut, pengelolaan SDM yang baik menjadi kunci utama bagi pemerintah daerah untuk memastikan seluruh program kesehatan dapat berjalan efektif. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan penting dalam merancang strategi pengembangan pegawai, termasuk peningkatan kinerja melalui kepemimpinan, motivasi,

dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, penelitian yang mengkaji faktor-faktor penentu kinerja pegawai dinilai sangat relevan.

Kinerja pegawai di sektor kesehatan memiliki implikasi langsung terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. ASN yang memiliki kinerja tinggi akan mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan lebih optimal, seperti memberikan pelayanan kesehatan, melakukan pengawasan, serta melaksanakan program-program pemerintah di bidang kesehatan. Sebaliknya, apabila kinerja pegawai rendah, maka masyarakat akan merasakan dampaknya dalam bentuk keterlambatan layanan, kualitas pelayanan yang tidak konsisten, serta berkurangnya kepercayaan terhadap instansi publik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja bukan hanya sekadar target administratif, tetapi juga menyangkut keberlangsungan pelayanan publik yang menjadi tanggung jawab negara. Oleh sebab itu, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai harus diteliti secara mendalam. Penelitian ini berusaha menjawab persoalan tersebut dalam konteks Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur.

Salah satu faktor yang diyakini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai adalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja kondusif, meningkatkan motivasi, dan menumbuhkan rasa tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin yang visioner, komunikatif, serta mampu menjadi teladan akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih profesional. Namun, pada kenyataannya, gaya kepemimpinan di beberapa instansi pemerintah seringkali masih bersifat birokratis dan kurang mampu memotivasi pegawai untuk berinovasi. Fenomena ini juga ditemukan di Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur, di mana masih terdapat gap antara harapan pegawai terhadap pemimpin dengan praktik kepemimpinan yang berlangsung. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi variabel penting yang diteliti dalam penelitian ini.

Selain kepemimpinan, motivasi kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Motivasi kerja dapat berupa dorongan intrinsik seperti rasa tanggung jawab dan kebanggaan terhadap pekerjaan, maupun dorongan ekstrinsik seperti gaji, tunjangan, dan penghargaan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha memberikan kinerja terbaik meskipun menghadapi beban kerja berat. Sebaliknya, pegawai dengan motivasi rendah cenderung bekerja seadanya tanpa inisiatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa sebagian pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur masih menghadapi masalah motivasi akibat keterbatasan fasilitas, beban kerja tinggi, dan sistem penghargaan yang kurang optimal. Hal inilah yang menjadikan motivasi sebagai variabel bebas kedua dalam penelitian ini.

Namun, pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai tidak selalu bersifat langsung, melainkan melalui faktor psikologis seperti kepuasan kerja. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pegawai merasa nyaman, dihargai, dan terpenuhi kebutuhannya dalam pekerjaan. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya akan lebih loyal, disiplin, dan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, pegawai yang tidak puas akan cenderung bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban formal tanpa semangat untuk berkontribusi lebih. Dalam konteks Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur, masih terdapat keluhan terkait distribusi beban kerja, peluang pengembangan diri, dan keadilan sistem reward yang memengaruhi tingkat kepuasan pegawai. Hal ini memperkuat alasan untuk menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini.

Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi diyakini mampu menjembatani hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai. Apabila pemimpin mampu menciptakan iklim kerja yang baik serta memotivasi pegawai dengan tepat, maka kepuasan kerja akan meningkat.

Peningkatan kepuasan ini pada gilirannya akan mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan kata lain, kepuasan kerja menjadi jembatan penting yang menentukan sejauh mana kepemimpinan dan motivasi dapat berdampak pada kinerja pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha menguji apakah kepuasan kerja benar-benar berperan sebagai mediator yang signifikan. Fokus ini menjadi penting karena studi tentang peran mediasi dalam organisasi sektor publik masih relatif terbatas dibanding sektor swasta.

Secara teoritis, penelitian ini akan memperkaya literatur MSDM khususnya terkait peran mediasi kepuasan kerja dalam sektor publik. Banyak penelitian sebelumnya menekankan pengaruh langsung kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja tanpa melibatkan variabel mediasi. Dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai mediator, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman lebih mendalam tentang mekanisme pengaruh tersebut. Selain itu, penelitian ini juga menegaskan relevansi teori-teori motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja dalam konteks organisasi pemerintahan daerah. Dengan begitu, penelitian ini memiliki kontribusi teoritis yang signifikan.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur dalam meningkatkan kinerja pegawainya. Strategi peningkatan kinerja tidak cukup hanya dengan memperbaiki sistem administrasi, tetapi juga harus memperhatikan faktor manusia yang ada di dalamnya. Temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar bagi pengambil kebijakan dalam merancang program pengembangan kepemimpinan, sistem reward, serta kebijakan peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, kinerja pegawai dapat meningkat dan pelayanan publik di bidang kesehatan menjadi lebih baik. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berjudul: “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur.”

LANDASAN TEORI

Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang individu dalam memengaruhi, mengarahkan, serta memberikan motivasi kepada orang lain agar mau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Robbins & Judge (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah seni memengaruhi orang lain melalui komunikasi, motivasi, dan inspirasi untuk mencapai kinerja optimal. Dalam organisasi publik seperti Dinas Kesehatan, kepemimpinan memiliki posisi strategis karena menyangkut proses pengambilan keputusan, pembagian tugas, dan penciptaan iklim kerja yang sehat. Pemimpin yang efektif mampu membangun kepercayaan, menciptakan kerja sama tim, dan mengarahkan pegawai untuk fokus pada tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan yang kuat, visi dan misi organisasi seringkali sulit diwujudkan.

Lebih jauh, gaya kepemimpinan dapat memengaruhi sikap dan perilaku pegawai secara langsung maupun tidak langsung. Menurut teori kepemimpinan transformasional, pemimpin yang menginspirasi dan menjadi teladan akan mendorong pegawai untuk bekerja melampaui ekspektasi. Sementara itu, teori kepemimpinan transaksional lebih menekankan pada sistem reward dan punishment untuk mengatur perilaku pegawai. Dalam konteks Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur, kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif sangat dibutuhkan untuk mengatasi tantangan pelayanan publik yang dinamis. Oleh karena itu, variabel kepemimpinan menjadi fokus utama dalam penelitian ini karena berpotensi besar memengaruhi kinerja pegawai.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang membuat seseorang bertindak untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Wibowo (2022), motivasi kerja merupakan energi yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Teori motivasi Maslow menjelaskan bahwa manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhan, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Jika kebutuhan dasar pegawai tidak terpenuhi, maka semangat kerja cenderung menurun, tetapi jika kebutuhan tingkat tinggi dapat dipenuhi, maka pegawai akan lebih bersemangat, kreatif, dan produktif.

Motivasi dapat bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul dari dalam diri pegawai, seperti rasa tanggung jawab, kepuasan pribadi, dan kebanggaan terhadap pekerjaan. Sedangkan motivasi ekstrinsik dipengaruhi faktor luar seperti gaji, tunjangan, penghargaan, dan promosi jabatan. Dalam organisasi publik seperti Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur, motivasi kerja pegawai menjadi isu penting karena tuntutan pelayanan kesehatan terus meningkat sementara fasilitas dan reward belum sepenuhnya merata. Dengan demikian, motivasi kerja diposisikan sebagai variabel bebas yang diyakini berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan Kerja (Mediasi)

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif pegawai terhadap pekerjaannya, yang timbul dari hasil evaluasi pengalaman kerja. Luthans (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sikap umum pegawai terhadap pekerjaannya, meliputi aspek kompensasi, kesempatan pengembangan, hubungan dengan atasan, serta kondisi lingkungan kerja. Pegawai yang puas akan cenderung menunjukkan loyalitas, disiplin, dan komitmen tinggi, sementara pegawai yang tidak puas cenderung bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban minimal.

Dalam konteks organisasi sektor publik, kepuasan kerja memiliki peran penting sebagai jembatan antara kepemimpinan, motivasi, dan kinerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik dan motivasi yang tinggi tidak otomatis meningkatkan kinerja jika tidak disertai dengan kepuasan kerja. Dengan kata lain, pegawai yang dipimpin secara baik dan dimotivasi akan tetap menampilkan kinerja rendah jika mereka merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Oleh sebab itu, penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang dapat menjelaskan mekanisme pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Menurut Mangkunegara (2020), kinerja merupakan pencapaian kerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang didasarkan pada kemampuan, keterampilan, dan kesungguhan. Indikator kinerja pegawai meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, disiplin, kerja sama, dan tanggung jawab. Dalam organisasi pemerintah daerah, kinerja pegawai berhubungan erat dengan kualitas pelayanan publik yang diterima masyarakat.

Kinerja pegawai di sektor kesehatan menjadi sangat penting karena berkaitan dengan hajat hidup orang banyak. ASN yang bekerja di Dinas Kesehatan tidak hanya dituntut menyelesaikan administrasi, tetapi juga memastikan program-program kesehatan masyarakat berjalan efektif. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai tidak bisa dilepaskan dari peran kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja. Penelitian ini memosisikan kinerja sebagai variabel terikat untuk

mengukur sejauh mana faktor-faktor tersebut berpengaruh dalam konteks Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode explanatory research, karena bertujuan menjelaskan hubungan kausal antar variabel yaitu kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), kepuasan kerja (Z), dan kinerja pegawai (Y). Populasi penelitian adalah seluruh pegawai ASN di Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur yang berjumlah 120 orang, dengan sampel 92 responden yang ditentukan melalui rumus Slovin pada tingkat kesalahan 5%. Teknik sampling menggunakan proportional random sampling agar seluruh bidang di dinas kesehatan terwakili secara proporsional. Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel, dan sebelumnya diuji validitas serta reliabilitasnya. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner, observasi, serta dokumentasi internal instansi.

Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) menggunakan software SmartPLS. Tahap analisis meliputi uji outer model (validitas dan reliabilitas konstruk) serta uji inner model (hubungan struktural antar variabel). Validitas konvergen dinilai dari loading factor ($>0,70$) dan AVE ($>0,50$), sedangkan reliabilitas diuji melalui composite reliability dan Cronbach's alpha ($>0,70$). Inner model diuji dengan melihat nilai R-square, path coefficient, dan uji signifikansi melalui bootstrapping. Uji hipotesis diterima jika p-value $< 0,05$ dengan t-statistik $> 1,96$ pada tingkat signifikansi 5%. Selain itu, peran variabel mediasi kepuasan kerja dianalisis melalui uji indirect effect untuk mengetahui apakah mediasi bersifat parsial atau penuh.

Hipotesis Penelitian

H1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur.

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur.

H3: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur.

H4: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur.

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur.

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur.

HASIL DAN PEMBAHASAN**Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis Penelitian**

Hipotesis	Jalur Pengaruh	Koefisien (β)	t-Statistik	p-Value	Keterangan
H1	Kepemimpinan → Kinerja Pegawai	0,210	2,890	0,004	Signifikan
H2	Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,280	3,210	0,002	Signifikan
H3	Kepemimpinan → Kepuasan Kerja	0,320	3,900	0,000	Signifikan
H4	Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	0,355	4,120	0,000	Signifikan
H5	Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,375	4,500	0,000	Signifikan
H6	Kepemimpinan → Kepuasan Kerja → Kinerja	0,120	2,450	0,015	Signifikan
H7	Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja	0,135	2,980	0,003	Signifikan

Berdasarkan hasil analisis dengan SEM-PLS, diperoleh bahwa seluruh hipotesis penelitian diterima. Nilai koefisien jalur menunjukkan arah pengaruh positif, sementara nilai t-statistik seluruhnya lebih besar dari 1,96 serta p-value < 0,05. Hasil ini membuktikan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, sekaligus juga memengaruhi kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan serta motivasi kerja terhadap kinerja. Dengan demikian, peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam penelitian ini dapat dipastikan signifikan.

Pembahasan**Hipotesis 1 (H1): Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai**

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien $\beta=0,210$ dan t-statistik 2,890. Artinya, semakin baik kualitas kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi pula kinerja pegawai. Fenomena ini dapat dilihat pada Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur, di mana pegawai yang mendapatkan arahan jelas, pembinaan rutin, serta komunikasi yang efektif dari atasannya cenderung menunjukkan kinerja lebih optimal. Pemimpin yang mampu menjadi teladan dan mengarahkan bawahannya tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap tugas. Temuan ini mendukung teori Robbins & Judge (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan efektif berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, penelitian Wulandari (2023) juga menemukan bahwa kepemimpinan partisipatif meningkatkan kinerja ASN melalui perasaan dihargai dan didengarkan.

Hipotesis 2 (H2): Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Temuan penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan nilai $\beta=0,280$ dan t-statistik 3,210. Artinya, pegawai dengan tingkat motivasi tinggi akan cenderung bekerja lebih giat, penuh inisiatif, dan menunjukkan kinerja yang lebih

baik. Kondisi ini juga tampak di Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur, di mana pegawai yang mendapatkan penghargaan, insentif, serta lingkungan kerja yang mendukung menunjukkan produktivitas lebih tinggi dibandingkan yang motivasinya rendah. Menurut Wibowo (2022), motivasi adalah energi penggerak utama yang membuat individu mampu melampaui target kinerja. Penelitian Maharani (2023) juga menegaskan bahwa motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN sektor kesehatan, sehingga keberadaannya tidak bisa diabaikan.

Hipotesis 3 (H3): Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai dengan nilai $\beta=0,320$ dan t-statistik 3,900. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa pegawai lebih puas apabila pemimpin mereka bersikap terbuka, komunikatif, serta adil dalam pembagian tugas maupun penilaian kinerja. Sebaliknya, kepemimpinan yang birokratis dan kaku dapat menurunkan semangat serta kepuasan kerja pegawai. Luthans (2020) menekankan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama pembentuk kepuasan kerja karena pemimpin berperan dalam menciptakan iklim kerja yang sehat. Penelitian terdahulu oleh Supriyadi (2022) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian inspirasi, motivasi, serta perhatian individual. Oleh karena itu, kepemimpinan yang baik tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga membangun kepuasan kerja yang lebih kuat.

Hipotesis 4 (H4): Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Koefisien $\beta=0,355$ dengan t-statistik 4,120 menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang termotivasi akan merasa pekerjaannya bermakna, sehingga tingkat kepuasannya pun meningkat. Fenomena di Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur memperlihatkan bahwa pegawai yang mendapatkan kesempatan pengembangan diri, dukungan fasilitas kerja, serta penghargaan dari pimpinan cenderung lebih puas dalam bekerja. Hal ini mendukung teori Herzberg yang membedakan motivasi sebagai faktor intrinsik yang memengaruhi kepuasan kerja. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Lestari (2021) bahwa motivasi intrinsik seperti rasa tanggung jawab dan kebanggaan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai pemerintahan. Dengan demikian, motivasi kerja bukan hanya mendorong kinerja, tetapi juga membentuk kepuasan kerja yang lebih stabil.

Hipotesis 5 (H5): Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan nilai $\beta=0,375$ dan t-statistik 4,500. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap disiplin, loyal, dan bertanggung jawab, sehingga kinerjanya meningkat. Fenomena ini terlihat pada pegawai Dinas Kesehatan yang memiliki kepuasan kerja tinggi, di mana mereka mampu menyelesaikan tugas tepat waktu dan menjaga kualitas pelayanan publik. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2020) yang menekankan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian oleh Dewi (2022) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja ASN berhubungan langsung dengan produktivitas kerja, terutama dalam sektor layanan publik. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja terbukti berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 6 (H6): Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Analisis indirect effect menunjukkan nilai $\beta=0,120$ dengan t-statistik 2,450, yang berarti kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Hal ini

menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berpengaruh langsung, tetapi juga meningkatkan kinerja melalui perasaan puas pegawai terhadap pekerjaannya. Fenomena lapangan memperlihatkan bahwa pegawai yang dipimpin oleh atasan yang adil, komunikatif, dan suportif merasa lebih puas, sehingga terdorong untuk bekerja lebih baik. Hal ini mendukung teori kepemimpinan transformasional yang menyebutkan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja dengan menciptakan kepuasan kerja sebagai dampak psikologis. Penelitian Rahayu (2022) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja ASN. Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi jembatan penting yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 7 (H7): Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, dengan nilai $\beta=0,135$ dan t-statistik 2,980. Hal ini berarti bahwa motivasi yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja, dan pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa pegawai yang termotivasi oleh penghargaan, fasilitas, dan kesempatan pengembangan diri lebih merasa puas, sehingga lebih berkomitmen dalam pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan teori Herzberg yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berkaitan erat dengan kepuasan kerja, yang kemudian memengaruhi kinerja. Penelitian sebelumnya oleh Handayani (2021) juga menyimpulkan bahwa kepuasan kerja menjadi mediator signifikan dalam hubungan motivasi terhadap kinerja ASN sektor kesehatan. Dengan demikian, kepuasan kerja memperkuat mekanisme pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai.

KESIMPULAN

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik kualitas kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya di Dinas Kesehatan Kabupaten Barito Timur.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, terbukti mampu meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Pemimpin yang komunikatif, adil, dan suportif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga meningkatkan kepuasan kerja ASN.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang memiliki dorongan kerja yang kuat merasa lebih puas terhadap pekerjaannya karena kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri dapat terpenuhi.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan disiplin, loyalitas, serta tanggung jawab yang tinggi, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.
6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja lebih optimal jika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya.
7. Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga memperkuat pengaruhnya melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai.

DAFTAR REFERENSI

- Dewi, A. P. (2022). *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Organisasi Publik*. Jurnal Ilmu Administrasi Publik, 9(2), 55–66.
- Handayani, R. (2021). *Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan Motivasi terhadap Kinerja ASN*. Jurnal Manajemen dan Organisasi, 12(1), 77–89.
- Fatih, H. M., & Iskandar, D. (2025). *Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja, Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Banjarmasin*. Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan, 9(1), 31-39.
- Lestari, N. (2021). *Motivasi dan Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara di Sektor Publik*. Jurnal Administrasi Publik, 8(3), 45–57.
- Luthans, F. (2020). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (13th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Maharani, D. (2023). *Kepuasan Kerja sebagai Mediasi Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja ASN*. Jurnal Ilmu Manajemen, 15(2), 101–113.
- Mangkunegara, A. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Supriyadi, A. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil*. Jurnal Ilmu Administrasi, 11(1), 33–42.
- Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wulandari, S. (2023). *Kepemimpinan Partisipatif dan Dampaknya terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara*. Jurnal Human Resource Development, 6(1), 88–97.