Community Engagement & Emergence Journal
Volume 8 Nomor 1, Tahun 2027
Halaman : 255-269

Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Pada Institusi Pelayanan Kesehatan Hewan DKI Jakarta Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

The Influence Of Competence, Work Discipline, And Transformational Leadership Style On Employee Performance At An Animal Health Service Institution In Jakarta, With Job Satisfaction As An Intervening Variable

Ramzi[a], Edi Sugiono[b]
S2 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nasional[a,b]
[a]drhramzi123@mail.com, [b]edi.sugiono@civitas.unas.ac.id

Abstract

Employee performance is a crucial factor in supporting the quality of public services, particularly in animal health service institutions that require professionalism, accuracy, and compliance with established work standards. This study aims to analyze the effect of competence, work discipline, and transformational leadership style on employee performance, with job satisfaction as an intervening variable at the Animal Health Service Institution of DKI Jakarta. The study employs a quantitative approach using primary data collected through questionnaires distributed to employees of the institution. Data analysis was conducted using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) method with the assistance of the SmartPLS application. The results indicate that competence, work discipline, and transformational leadership style have a positive and significant effect on employee performance and also significantly influence job satisfaction. However, job satisfaction does not have a significant effect on employee performance and therefore does not function as an intervening variable. These findings confirm that improvements in employee performance are more strongly influenced by competence, work discipline, and leadership factors than by job satisfaction.

Keywords*: Competence, Work Discipline, Transformational Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Performance.*

Abstrak

Kinerja pegawai merupakan faktor penting dalam mendukung kualitas pelayanan publik, khususnya pada institusi pelayanan kesehatan hewan yang menuntut profesionalisme, ketepatan, dan kepatuhan terhadap standar kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada Institusi Pelayanan Kesehatan Hewan DKI Jakarta. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai institusi terkait. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga tidak berperan sebagai variabel *intervening*. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh faktor kompetensi, disiplin kerja, dan kepemimpinan dibandingkan oleh kepuasan kerja.

Kata Kunci: Kompetensi, Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

1. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses pengelolaan tenaga kerja yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, pemberian balas jasa, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai

e-ISSN:2715-9752, p-ISSN:2715-9868
Copyright © 2027 THE AUTHOR(S). This article is distributed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license

tujuan organisasi (Mangkunegara, 2019). MSDM berperan penting dalam mengoptimalkan sumber daya organisasi serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan (Lesitasari, 2020). Sejalan dengan itu, Hasibuan (2016) menegaskan bahwa MSDM merupakan ilmu dan seni dalam mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja berdasarkan kualitas dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai (Mangkunegara, 2019), sekaligus mencerminkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas tertentu (Sinambela, 2019). Kinerja juga harus selaras dengan wewenang, tanggung jawab, ketentuan hukum, serta nilai moral dan etika organisasi (Sedarmayanti, 2017). Oleh karena itu, pencapaian kinerja optimal membutuhkan dukungan kompetensi, disiplin kerja, dan kepemimpinan yang efektif.

Data Kepegawaian Pemprov DKI (2025) menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Institusi Pelayanan Kesehatan Hewan DKI Jakarta selama 2021–2025 berada dalam kategori baik, tetapi mengalami fluktuasi. Rata-rata kinerja tercatat sebesar 82,3% pada 2021, 80,7% pada 2022, 83,9% pada 2023, 78,6% pada 2024, dan 81,4% pada 2025. Penurunan pada 2024 dan peningkatan pada 2025 menunjukkan bahwa capaian kinerja belum stabil secara optimal. Kondisi ini perlu dikaji untuk mengidentifikasi faktor internal yang memengaruhi kinerja serta merumuskan strategi perbaikan yang berkelanjutan.

Penelitian ini berfokus pada tiga faktor yang diperkirakan memengaruhi kinerja pegawai, yaitu kompetensi, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, peran sosial, citra diri, dan sikap kerja. Disiplin kerja meliputi kehadiran, tata cara kerja, ketaatan kepada atasan, kesadaran bekerja, dan tanggung jawab. Sementara itu, gaya kepemimpinan transformasional mencakup karisma, rangsangan intelektual, penghargaan yang tidak terduga, dan manajemen pengecualian. Kinerja pegawai diukur melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel intervening yang menjelaskan mekanisme hubungan kompetensi, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai. Kepuasan kerja mencerminkan sikap pegawai terhadap pekerjaan, imbalan, pengembangan karier, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja. Menurut Robbins (2017), kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya; pegawai dengan kepuasan tinggi cenderung memiliki sikap positif, sedangkan pegawai dengan kepuasan rendah cenderung menunjukkan sikap negatif.

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya evidence gap mengenai pengaruh ketiga variabel independen terhadap kinerja pegawai. Edi Sugiono, Sugito Efendi, dan Al-Afgani (2021) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan Rosmaini dan Tanjung (2019) menemukan pengaruh yang tidak signifikan. Edi Setiawan dan Herry Krisnandi (2023) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan, tetapi Sinto et al. (2023) menemukan hasil yang tidak signifikan. Demikian pula, Putra dan Puja (2023) menemukan pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, sedangkan Awom dan Judith (2023) menemukan pengaruh yang tidak signifikan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan perlunya penelitian lanjutan, khususnya dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

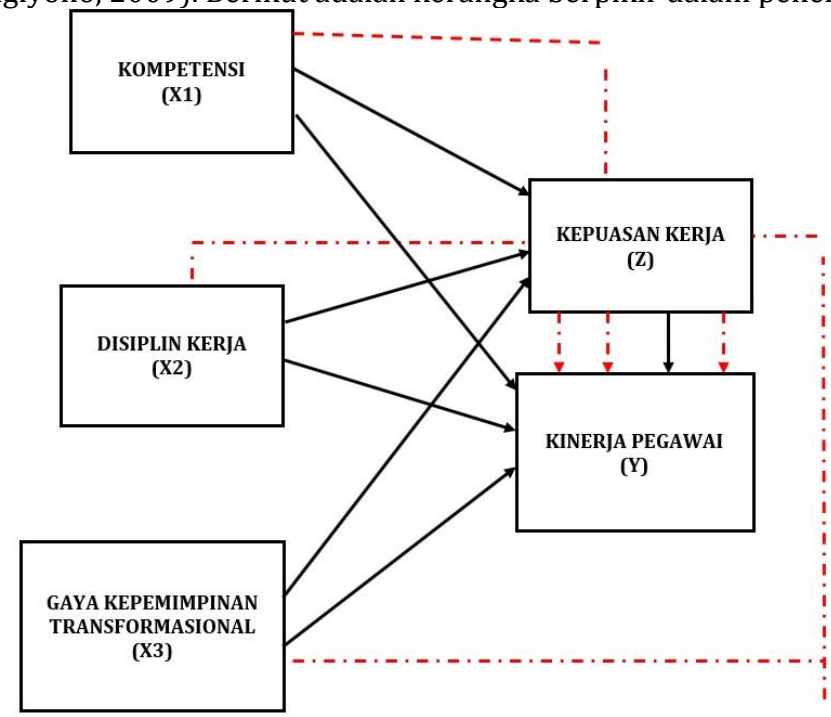
Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi akademik dalam menjelaskan hubungan antarvariabel sekaligus menghasilkan rekomendasi praktis bagi pimpinan Institusi Pelayanan Kesehatan Hewan DKI Jakarta. Rekomendasi tersebut diharapkan dapat mendukung peningkatan kompetensi, penguatan disiplin kerja, pengembangan kepemimpinan transformasional, dan peningkatan kepuasan kerja guna mewujudkan kinerja pegawai yang lebih optimal dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berjudul **"Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Institusi Pelayanan Kesehatan Hewan DKI Jakarta dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening."**

2. Metode

Kerangka Pemikiran Penelitian

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaiman teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting (Sugiyono, 2009). Berikut adalah kerangka berpikir dalam penelitian ini.



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian
Sumber: Data diolah oleh penulis (2026)

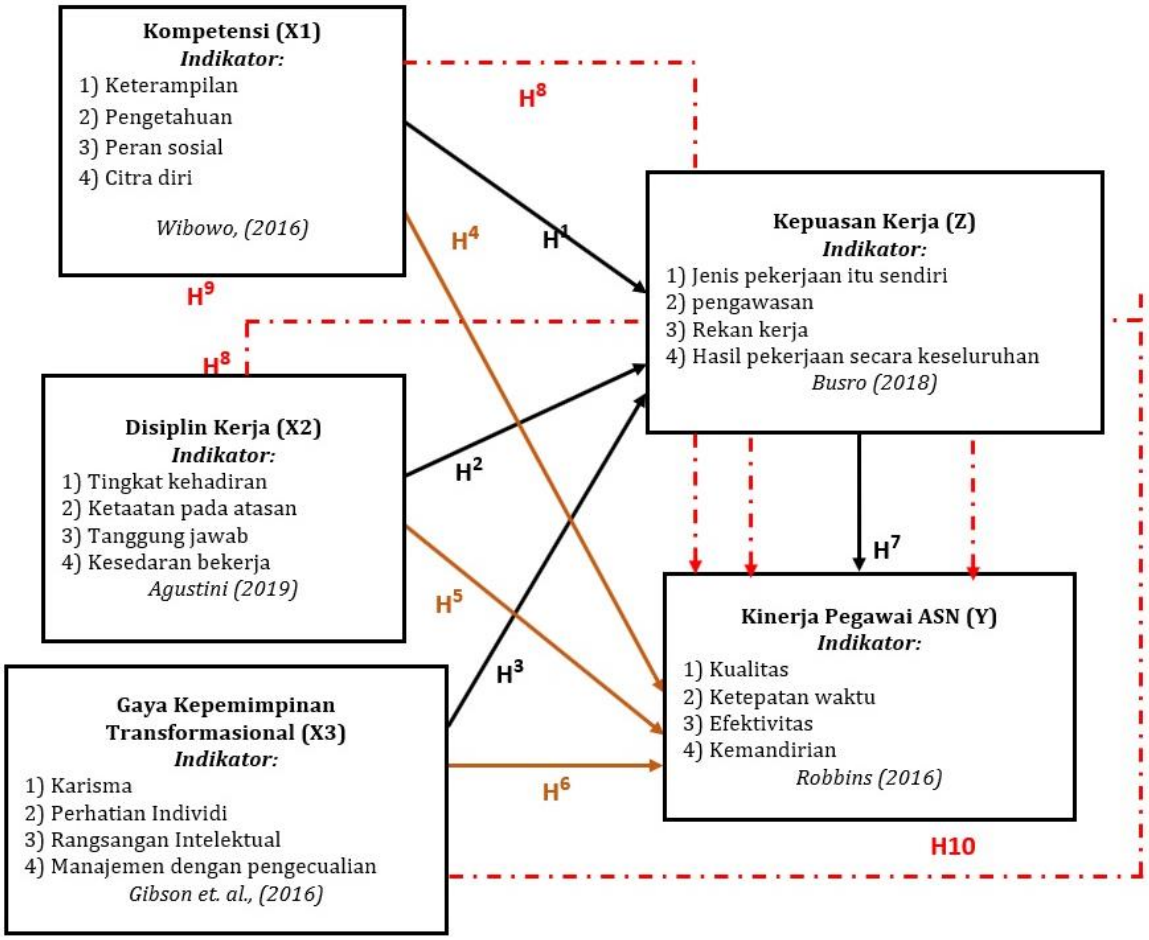
Keterangan :

: Pengaruh Langsung
: Pengaruh Tidak Langsung (melalui Intervening)

Kerangkan Model Penelitian

Kerangka model adalah model konseptual yang menggambarkan hubungan diantara berbagai macam faktor yang telah diidentifikasikan sebagai suatu hal yang penting bagi suatu masalah (Uma Sekaran, 2004). Artinya kerangka model membahas keterhubungan antar variabel yang dianggap terintegrasikan dalam dinamika situasi

yang akan diteliti. Gambar diibawah ini adalah kerangka model dalam penelitian yang menjelaskan tentang hubungan antar variabel-variabel penelitian.



Gambar 2. Kerangka Model Penelitian
Sumber: Data diolah oleh penulis (2026)

Keterangan :

: Pengaruh Langsung
: Pengaruh Tidak Langsung (melalui Intervening)

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Menurut Sugiyono (2019:17), penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, dengan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian dan analisis data secara statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Penelitian ini menggunakan data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama. Menurut Sugiyono (2019:194), data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber data. Dalam penelitian ini, data primer berupa jawaban responden atas pernyataan dalam kuesioner yang disebarkan kepada pegawai Institusi Pelayanan Kesehatan Hewan di DKI Jakarta.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (2019:146), skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok terhadap fenomena sosial. Pengukuran dilakukan dengan menjabarkan variabel penelitian ke dalam indikator, kemudian mengembangkan indikator tersebut menjadi butir pernyataan atau pertanyaan dalam instrumen penelitian. Skala Likert memiliki tingkatan jawaban dari sangat positif hingga sangat negatif.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2019:126), populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek dengan kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Institusi Pelayanan Kesehatan Hewan di DKI Jakarta yang berjumlah 250 orang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili karakteristik populasi tersebut. Penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama kepada setiap anggota populasi untuk terpilih sebagai sampel (Sugiyono, 2019:131). Metode yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu teknik penentuan sampel dengan menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2019:133). Dengan demikian, seluruh 250 pegawai Institusi Pelayanan Kesehatan Hewan di DKI Jakarta dijadikan responden dalam penelitian ini.

3. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan, yaitu 111 orang (53,8%), sedangkan laki-laki berjumlah 96 orang (46,2%). Berdasarkan usia, sebagian besar responden berusia ≥ 45 tahun, yaitu 143 orang (69,2%), sementara kelompok usia 25–34 tahun dan 35–44 tahun masing-masing berjumlah 32 orang (15,4%). Tidak terdapat responden berusia di bawah 25 tahun. Dari segi pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki pendidikan S1 sebanyak 127 orang (61,5%), diikuti S2 sebanyak 48 orang (23,1%), serta D3 dan SMA/SMK yang masing-masing berjumlah 16 orang (7,7%). Sementara itu, berdasarkan masa kerja, sebanyak 175 responden (84,6%) telah bekerja lebih dari 10 tahun, sedangkan responden dengan masa kerja 1–5 tahun dan 6–10 tahun masing-masing berjumlah 16 orang (7,7%). Tidak terdapat responden dengan masa kerja kurang dari satu tahun. Secara keseluruhan, karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh pegawai perempuan, berusia minimal 45 tahun, berpendidikan S1, dan memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, sehingga sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang relatif panjang di Institusi Pelayanan Kesehatan Hewan DKI Jakarta.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menilai sejauh mana indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk penelitian secara tepat dan konsisten. Evaluasi ini meliputi pengujian validitas dan reliabilitas konstruk yang diukur melalui uji validitas konvergen dan uji reliabilitas.

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan untuk mengetahui sejauh mana indikator-indikator penelitian mampu merepresentasikan konstruk yang diukurnya. Validitas konvergen dinilai melalui nilai *outer loading* masing-masing indikator serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk.

Tabel 1. Nilai *Outer Loading Indikator*

Variabel	Indikator	Outer Loading
Kompetensi	X1.1	1.000
Kompetensi	X1.2	1.000
Kompetensi	X1.3	1.000
Kompetensi	X1.4	1.000
Kompetensi	X1.5	1.000
Kompetensi	X1.6	1.000
Kompetensi	X1.7	1.000
Kompetensi	X1.8	1.000
Disiplin Kerja	X2.1	0.958
Disiplin Kerja	X2.2	0.958
Disiplin Kerja	X2.3	0.989
Disiplin Kerja	X2.4	0.989
Disiplin Kerja	X2.5	0.989
Disiplin Kerja	X2.6	0.989
Disiplin Kerja	X2.7	0.989
Disiplin Kerja	X2.8	0.989
Gaya Kepemimpinan Transformasional	X3.1	0.903
Gaya Kepemimpinan Transformasional	X3.2	0.903
Gaya Kepemimpinan Transformasional	X3.3	0.898
Gaya Kepemimpinan Transformasional	X3.4	0.898
Gaya Kepemimpinan Transformasional	X3.5	0.898
Gaya Kepemimpinan Transformasional	X3.6	0.902
Gaya Kepemimpinan Transformasional	X3.7	0.831
Gaya Kepemimpinan Transformasional	X3.8	0.837
Kepuasan Kerja	Z1	0.889
Kepuasan Kerja	Z2	0.889
Kepuasan Kerja	Z3	0.789
Kepuasan Kerja	Z4	0.789
Kepuasan Kerja	Z5	0.772
Kepuasan Kerja	Z6	0.820
Kepuasan Kerja	Z7	0.889
Kepuasan Kerja	Z8	0.747
Kinerja Pegawai	Y1	0.984
Kinerja Pegawai	Y2	0.972
Kinerja Pegawai	Y3	0.953
Kinerja Pegawai	Y4	0.838
Kinerja Pegawai	Y5	0.955
Kinerja Pegawai	Y6	0.984
Kinerja Pegawai	Y7	0.889

Kinerja Pegawai	Y8	0.889

Sumber: Data diolah penulis output PLS4, 2026

Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukurnya dengan baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 2. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE
Kompetensi	1,000
Disiplin Kerja	0,931
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,753
Kepuasan Kerja	0,690
Kinerja Pegawai	0,888

Sumber: Data diolah penulis output PLS4, 2026

Berdasarkan Tabel 2, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai di atas 0,50. Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50 % varian indikator yang membentuknya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi dan kestabilan indikator dalam mengukur konstruk penelitian. Pada penelitian ini, uji reliabilitas dievaluasi menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Kedua ukuran tersebut digunakan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang membentuk masing-masing variabel memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat memberikan hasil pengukuran yang andal. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0,70.

Tabel 3. Nilai *Cronbach's Alpha*

Variaabel	*Cronbach's Alpha*
Kompetensi	1,000
Disiplin Kerja	0,989
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,954
Kepuasan Kerja	0,941
Kinerja Pegawai	0,982

Sumber: Data diolah penulis output PLS4, 2026

Berdasarkan Tabel 3, nilai *Cronbach's Alpha* pada seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai di atas 0,70. Hal ini menandakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

Tabel 4. Nilai *Composite Reliability*

Variaabel	*Composite Reliability*
Kompetensi	1,000
Disiplin Kerja	0,991
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,960
Kepuasan Kerja	0,947

Kinerja Pegawai	0,984

Sumber: Data diolah penulis output PLS4, 2026

Berdasarkan Tabel 4, nilai *Composite Reliability* pada seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai di atas 0,70. Hal ini menandakan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik. Dengan demikian, hasil pengujian reliabilitas melalui *Composite Reliability* menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural atau *inner* model dilakukan untuk mengetahui hubungan kausal antar variabel laten dalam model penelitian. Pada tahap ini, pengujian difokuskan pada kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen serta kekuatan dan arah pengaruh antar konstruk. Evaluasi model struktural dalam penelitian ini dilakukan melalui pengujian koefisien determinasi (*R-Square*) dan pengujian hipotesis menggunakan nilai path *coefficient*, *t-statis*tic, dan *p-value* yang diperoleh dari hasil *bootstrapping*.

Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Koefisien determinasi (*R-Square*) digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen pada model penelitian. Nilai *R-Square* menunjukkan proporsi varian variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel yang memengaruhinya dalam model struktural.

Tabel 5. Nilai *R-Square*

Variabel Endogen	*R-Square*
Kepuasan Kerja	0,878
Kinerja Pegawai	0,982

Sumber: Data diolah penulis output PLS4, 2026

Berdasarkan Tabel 5, nilai *R-Square* pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,878. Hal ini menunjukkan bahwa variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kompetensi, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional sebesar 87,8%, sedangkan sisanya sebesar 12,2 % dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Selanjutnya, nilai *R-Square* pada variabel kinerja pegawai sebesar 0,982, yang menunjukkan bahwa variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kompetensi, disiplin kerja, gaya kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja sebesar 98,2%, sedangkan sisanya sebesar 1,8 % dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Uji Hipotesis (*Path Coefficient*)

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung antar variabel laten dalam model penelitian. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS dengan melihat nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *t-statistic*, dan *p-value*. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05.

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis (*Path Coefficient*)

Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	*t-statistic*	*p-value*	Keputusan
H1	Kompetensi → Kepuasan Kerja	0,103	5,535	0,000	Diterima

H2	Disiplin Kerja → Kepuasan Kerja	0,494	8,823	0,000	Diterima
H3	Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja	0,421	7,864	0,000	Diterima
H4	Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,467	22,059	0,000	Diterima
H5	Disiplin Kerja → Kinerja Pegawai	0,542	19,614	0,000	Diterima
H6	Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Pegawai	0,042	3,239	0,001	Diterima
H7	Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	-0,020	1,258	0,208	Ditolak

Sumber: Data diolah penulis output PLS4, 2026

Berdasarkan Tabel 6, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, sehingga hipotesis pertama dan kedua dinyatakan diterima. Gaya kepemimpinan transformasional juga terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, sehingga hipotesis ketiga dan keempat dinyatakan diterima.

Selanjutnya, hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* lebih kecil dari 1,96 dan *p-value* lebih besar dari 0,05, sehingga hipotesis kelima dinyatakan ditolak. Sementara itu, kompetensi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, sehingga hipotesis keenam dan ketujuh dinyatakan diterima.

Pengaruh Tidak Langsung (Uji Mediasi)

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kompetensi, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Pengujian mediasi dalam penelitian ini dilakukan menggunakan analisis *specific indirect effects* melalui metode *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS. Suatu pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* lebih kecil dari 0,05.

Tabel 7. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Specific Indirect Effects*)

Hipotesis	Jalur Mediasi	Koefisien *Indirect*	*t-statistic*	*p-value*	Keputusan
H8	Kompetensi → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	-0,002	1,230	0,219	Ditolak
H9	Disiplin Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	-0,010	1,347	0,178	Ditolak
H10	Gaya Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	-0,009	1,113	0,266	Ditolak

Sumber: Data diolah penulis output PLS4, 2026

Berdasarkan Tabel 7, hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa kompetensi, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *t-statistic* yang lebih kecil dari 1,96 dan

p-value yang lebih besar dari 0,05 pada seluruh jalur mediasi yang diuji. Dengan demikian, hipotesis ketujuh, kedelapan, dan kesembilan dalam penelitian ini dinyatakan ditolak.

Pembahasan

Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Institusi Pelayanan Kesehatan Hewan DKI Jakarta. Kompetensi diukur melalui empat indikator, yaitu keterampilan, pengetahuan, peran sosial, dan citra diri. Hasil kuesioner melalui Google Form menunjukkan bahwa responden memberikan jawaban sangat setuju pada seluruh indikator. Kompetensi yang baik membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan secara efektif, meningkatkan kepercayaan diri, memperkuat motivasi intrinsik, serta menciptakan hubungan kerja yang positif.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan Wibowo (2016), yang menjelaskan bahwa kompetensi berkaitan dengan kinerja efektif dan sikap positif terhadap pekerjaan. Robbins dan Judge (2017) juga menyatakan bahwa kesesuaian kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pandangan bahwa kompetensi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Disiplin kerja diukur melalui empat indikator, yaitu tingkat kehadiran, ketaatan pada atasan, tanggung jawab, dan kesadaran bekerja. Berdasarkan hasil kuesioner, indikator kesadaran bekerja paling dominan, khususnya kesadaran bahwa disiplin penting untuk meningkatkan kinerja. Sementara itu, indikator tingkat kehadiran tercermin dari kepatuhan terhadap jadwal kerja dan kebiasaan tidak meninggalkan pekerjaan tanpa alasan yang jelas.

Disiplin membantu pegawai mengelola waktu, mematuhi prosedur, dan melaksanakan tanggung jawab secara konsisten. Kondisi tersebut menciptakan lingkungan kerja yang tertib, harmonis, dan adil sehingga meningkatkan kenyamanan serta kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan Hasibuan (2019), yang menekankan pentingnya disiplin dalam manajemen sumber daya manusia, serta Sutrisno (2016), yang menjelaskan bahwa penerapan disiplin secara konsisten dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, disiplin kerja menjadi faktor penting dalam mendukung kepuasan pegawai, terutama pada organisasi sektor publik.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Variabel ini diukur melalui empat indikator, yaitu karisma, perhatian individu, rangsangan intelektual, dan manajemen dengan pengecualian. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa rangsangan intelektual menjadi indikator yang dominan, terutama dorongan pimpinan agar pegawai berpikir kreatif dan inovatif. Sementara itu, indikator manajemen dengan pengecualian terlihat melalui pemberian teguran atas kesalahan dan evaluasi kinerja pegawai.

Kepemimpinan transformasional yang memberikan motivasi, dukungan, umpan balik, dan kesempatan mengembangkan ide dapat meningkatkan rasa dihargai, kepercayaan, serta kepuasan kerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan Robbins dan Judge (2017), yang mengaitkan kepemimpinan transformasional dengan motivasi intrinsik dan keterikatan emosional pegawai. Bass dan Riggio (2006) menekankan pentingnya perhatian individual dan stimulasi intelektual, sedangkan Yukl (2013) menjelaskan bahwa dukungan, kejelasan arah, dan pengakuan atas kontribusi pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Institusi Pelayanan Kesehatan Hewan DKI Jakarta. Kompetensi diukur melalui keterampilan, pengetahuan, peran sosial, dan citra diri. Responden memberikan jawaban sangat setuju pada seluruh indikator. Keterampilan dan pengetahuan membantu pegawai menyelesaikan tugas secara tepat dan efisien, sedangkan peran sosial mendukung kolaborasi dan koordinasi. Citra diri yang positif juga meningkatkan kepercayaan diri, motivasi, serta tanggung jawab profesional.

Temuan ini sejalan dengan Wibowo (2016), yang menyatakan bahwa kompetensi menentukan kemampuan individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Robbins dan Judge (2017) juga menjelaskan bahwa kesesuaian kemampuan dengan tuntutan pekerjaan dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja. Dengan demikian, kompetensi merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas, produktivitas, dan pencapaian kinerja pegawai.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Variabel ini diukur melalui empat indikator, yaitu tingkat kehadiran, ketaatan pada atasan, tanggung jawab, dan kesadaran bekerja. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa kesadaran akan pentingnya disiplin untuk meningkatkan kinerja menjadi indikator yang dominan. Selain itu, kepatuhan terhadap jadwal kehadiran dan kebiasaan tidak meninggalkan pekerjaan tanpa alasan yang jelas turut mendukung pelaksanaan tugas.

Disiplin kerja membantu pegawai mengelola waktu, mematuhi prosedur, menjaga konsistensi, serta menyelesaikan pekerjaan sesuai standar organisasi. Kondisi tersebut meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas kerja. Temuan ini sejalan dengan Hasibuan (2019), yang menyatakan bahwa disiplin merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, serta Sutrisno (2016), yang menjelaskan bahwa disiplin membentuk perilaku kerja yang tertib dan bertanggung jawab. Dengan demikian, disiplin kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Institusi Pelayanan Kesehatan Hewan DKI Jakarta. Variabel ini diukur melalui empat indikator, yaitu karisma, perhatian individu, rangsangan intelektual, dan manajemen dengan pengecualian. Hasil kuesioner melalui Google Form menunjukkan bahwa rangsangan intelektual menjadi

indikator dominan, terutama dorongan pimpinan agar pegawai berpikir kreatif dan inovatif. Sementara itu, pemberian teguran atas kesalahan dan evaluasi kinerja membantu pegawai memahami standar kerja, memperoleh umpan balik, serta memperbaiki hasil pekerjaan.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan Bass dan Riggio (2006), yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja melalui motivasi intrinsik dan pemberdayaan individu. Robbins dan Judge (2017) menekankan pentingnya visi, inspirasi, dan stimulasi intelektual, sedangkan Yukl (2013) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja melalui motivasi dan keterlibatan pegawai. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil kuesioner menunjukkan nilai rata-rata (mean) indikator kepuasan kerja berkisar antara 4,07–4,49, yang mencerminkan penilaian responden relatif tinggi, terutama pada aspek pekerjaan itu sendiri dan hubungan dengan rekan kerja. Namun, tingginya kepuasan kerja tidak secara otomatis meningkatkan kinerja karena pencapaian kerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kompetensi, lingkungan kerja, tanggung jawab profesional, dan standar operasional organisasi.

Apresiasi dari atasan juga belum tentu meningkatkan kinerja apabila dianggap sebagai formalitas, diberikan secara tidak konsisten, atau tidak disertai penghargaan yang adil dan peluang pengembangan karier. Temuan ini sejalan dengan Judge et al. (2017), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu menghasilkan kinerja tinggi karena kinerja turut ditentukan oleh kemampuan, motivasi, dan sistem kerja. Bakotic (2016) juga menjelaskan bahwa hubungan kepuasan kerja dan kinerja bersifat kontekstual, bergantung pada jenis pekerjaan dan karakteristik organisasi. Dengan demikian, dalam penelitian ini, kinerja pegawai kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor kompetensi dan struktural daripada kepuasan kerja secara langsung.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja diukur melalui empat indikator, yaitu pekerjaan itu sendiri, pengawasan, rekan kerja, dan hasil pekerjaan. Hasil kuesioner menunjukkan nilai rata-rata kompetensi sebesar 4,39 dan kepuasan kerja sebesar 4,4. Meskipun keduanya memperoleh penilaian tinggi, kondisi tersebut tidak membuktikan bahwa kepuasan kerja menjadi perantara pengaruh kompetensi terhadap kinerja.

Kompetensi memungkinkan pegawai melaksanakan tugas secara efektif, tetapi tidak selalu meningkatkan kepuasan kerja apabila lingkungan kerja kurang mendukung, penghargaan tidak adil, atau peluang pengembangan karier terbatas. Pekerjaan yang rutin dan monoton, kepemimpinan yang kurang apresiatif, hubungan antarpegawai yang tidak harmonis, serta persepsi ketidakadilan organisasi juga dapat mengurangi kepuasan pegawai yang sebenarnya kompeten. Oleh karena itu,

kompetensi dapat mendukung kinerja tanpa harus terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Nilai rata-rata (mean) disiplin kerja sebesar 4,52 dan kepuasan kerja sebesar 4,4 menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian tinggi terhadap kedua variabel. Namun, tingginya nilai tersebut tidak menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi perantara pengaruh disiplin terhadap kinerja.

Disiplin kerja berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan konsistensi pelaksanaan tugas sehingga dapat mendukung kinerja secara langsung. Sebaliknya, kepuasan kerja merupakan kondisi afektif yang dipengaruhi oleh kenyamanan, hubungan sosial, penghargaan, dan makna pekerjaan. Kinerja pegawai juga dapat lebih ditentukan oleh standar operasional prosedur, target kerja, beban tugas, dan sistem evaluasi formal. Selain itu, kedisiplinan tidak selalu diikuti penghargaan yang proporsional, seperti promosi, kenaikan gaji, atau apresiasi formal. Dengan demikian, disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja tanpa harus melalui peningkatan kepuasan kerja.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Nilai rata-rata (mean) gaya kepemimpinan transformasional sebesar 4,27 dan kepuasan kerja sebesar 4,4 menunjukkan penilaian responden yang relatif tinggi. Namun, tingginya nilai kedua variabel tersebut tidak membuktikan bahwa kepuasan kerja menjadi perantara pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja melalui visi, inspirasi, target yang jelas, dan dorongan inovasi. Namun, pengaruh tersebut tidak selalu meningkatkan kepuasan kerja apabila pekerjaan bersifat rutin, beban kerja tinggi, otonomi terbatas, serta kesempatan pengembangan diri kurang memadai. Kepuasan juga dipengaruhi oleh kualitas interaksi antara atasan dan bawahan, transparansi pengambilan keputusan, keadilan kompensasi, peluang karier, dan kesejahteraan kerja. Dengan demikian, pegawai dapat tetap menunjukkan kinerja tinggi karena motivasi dan tanggung jawab terhadap organisasi, meskipun belum sepenuhnya merasa puas terhadap pekerjaannya.

4. Kesimpulan

Hasil penelitian pada Institusi Pelayanan Kesehatan Hewan DKI Jakarta menunjukkan bahwa kompetensi, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai, kecuali pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja yang tidak signifikan. Selain itu, kepuasan kerja tidak terbukti memediasi pengaruh kompetensi, disiplin kerja, maupun gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja perlu didukung oleh pengembangan

kompetensi, penerapan disiplin kerja, dan kepemimpinan transformasional secara langsung.

Saran

Institusi Pelayanan Kesehatan Hewan DKI Jakarta disarankan untuk meningkatkan kompetensi pegawai melalui pelatihan yang relevan, menerapkan disiplin kerja secara konsisten, serta memperkuat kepemimpinan transformasional melalui arahan, motivasi, dan perhatian terhadap pengembangan pegawai. Institusi juga perlu memperhatikan faktor struktural dan operasional yang secara langsung mendukung kinerja, bukan hanya berfokus pada kepuasan kerja. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian dapat diperluas ke berbagai sektor atau instansi dengan karakteristik responden yang lebih beragam serta mempertimbangkan variabel intervening atau moderating lain, seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja, untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

5. Daftar Pustaka

Aulia, M., Setiawan, I., & Febriadi, H. (2024). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Hulu Sungai Utara. Al Iidara Balad: Jurnal Administrasi Negara, 6(1), 79–85. https://doi.org/10.36658/aliidarabalad

Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. (2025). Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) daring. https://kbbi.web.id/disiplin

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Chen, Z., Takeuchi, R., & Shum, C. (2013). A social exchange perspective on employee–organization relationships. *Journal of Management, 39* (6), 1577–1600. https://doi.org/10.1177/0149206311419662

Edy Sutrisno. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak ke sebelas. Prananda Media Group, Jakarta.

Flora Irene Awom, Judith. (2023). Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Dalam Memediasi Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) UPT CILEGON. S1 thesis, Univesitas Sultan Ageng Tirtayasa.

Ghozali, I. (2018). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least square (PLS)* (Edisi 2). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

I Made Wahyu Aditya Putra; I Made Suasti Puja. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Motivasi Kerja. WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata, 3 (8), 1465-1474.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior, 77* (2), 157–167.

Lesitasari, Diah Indriani Suwondo. 2020. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.17, No.2, hal. 142.

Robbins, P. S dan Judge, T. A. 2017. Organizational Behaviour, Edisi 13, Jilid 1, Salemba Empat. Jakarta.

Sedarmayanti. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Bandung, PT Refika Aditama.

Sinambela, Lijan Poltak dan Sarton Sinambela. (2019). Manajemen Kinerja: Pengelolaan, Pengukuran Dan Implikasi Kinerja. Depok: Rajawali Pers.

Sinto, S., Surbakti, S. B., Daulay, A., Nur'ainun, N., & Afna, A. (2023). Pengaruh Lingkungan, Motivasi Serta Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Camat Hamparan Perak Deli Serdang. Jurnal Ecoment Global, 8 (1), 35–42. https://doi.org/10.35908/jeg.v8i1.2721.

Sugiono, E., Efendi, S., & Al-Afgani, J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasaan Kerja PT. Wibee Indoedu Nusantara (Pustaka Lebah) Di Jakarta. Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA), 5 (1), 718-734. https://doi.org/10.31955/mea.v5i1.909.

Yukl, G., & Gardner, W. (2020). Leadership in organizations (9th ed.). Pearson.