

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND WORK ETHIC ON CIVIL SERVANT PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION MEDIATION

Agnes Baru¹, Vebby Anwar², Mervin Irian Sadipun Komber^{3*}, Munzir Munzir⁴
Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong

agnesbaru18@gmail.com, vebbyanwar@unimudasorong.ac.id,
merviniriansk@unimudasorong.ac.id^{3*}, munzirconfishum@unimudasorong.ac.id⁴

ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara (ASN), serta menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya. Metode survei kuantitatif digunakan terhadap 60 ASN. Data dianalisis menggunakan analisis jalur dan uji Sobel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Etos kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN, sedangkan pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja tidak signifikan. Namun, gaya kepemimpinan memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kinerja ASN. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kepemimpinan dan etos kerja untuk meningkatkan kinerja ASN melalui peningkatan kepuasan kerja, khususnya di instansi pemerintah daerah baru.

Kata Kunci: **Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja ASN**

ABSTRACT

This study examines the influence of leadership style and work ethic on the performance of civil servants (ASN), and tests the mediating role of job satisfaction at the Regional Secretariat of Southwest Papua Province. A quantitative survey was conducted with 60 ASN employees. Data were analyzed using path analysis and the Sobel test. The results show that both leadership style and work ethic have a positive and significant effect on job satisfaction. Work ethic also significantly affects ASN performance, while the direct effect of leadership style on performance is not significant. However, leadership style has a significant indirect effect through job satisfaction. Job satisfaction mediates the influence of both leadership style and work ethic on ASN performance. These findings highlight the importance of strengthening leadership and work ethic to improve ASN performance through job satisfaction, especially in newly established local government institutions.

Keywords: Leadership Style, Work Ethic, Job Satisfaction, Performance

PENDAHULUAN

Kinerja aparatur sipil negara (ASN) menjadi fondasi utama dalam menjamin kelancaran penyelenggaraan pemerintahan serta pelayanan publik yang berkualitas. Di era otonomi daerah, tuntutan terhadap ASN untuk selalu berinovasi, berorientasi pada hasil, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat semakin tinggi. Fenomena khusus terjadi di daerah pemekaran baru, seperti Provinsi Papua Barat Daya, di mana upaya membangun birokrasi efisien dihadapkan pada keterbatasan sumber daya manusia, adaptasi sistem kerja, dan transisi budaya organisasi. Realitas di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat kendala dalam pencapaian target kinerja, ketidakseimbangan beban kerja, hingga kurangnya motivasi pegawai untuk berprestasi (Pramestya et al., 2023). Tantangan tersebut mempertegas perlunya kajian ilmiah yang menelaah faktor-faktor kunci penentu kinerja ASN, khususnya gaya kepemimpinan dan etos kerja, serta peran kepuasan kerja sebagai penghubung psikologis yang mampu memperkuat dampak kedua faktor tersebut terhadap kinerja pegawai, terutama di lingkungan instansi pemerintah daerah baru yang sedang bertumbuh (Saputro & Darda, 2019).

Secara teoretis, penelitian berpijak pada *General Systems Theory* yang memandang organisasi sebagai sistem terbuka dengan berbagai elemen saling berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama (Fransiska & Tupti, 2020). Dalam konteks birokrasi publik, gaya kepemimpinan transformasional diyakini mampu menciptakan visi, memberi inspirasi, dan membangun komitmen kerja pegawai. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berperan dalam mengatur administrasi, tetapi juga menumbuhkan budaya kerja yang adaptif dan profesional (Rusydi et al., 2021). Etos kerja, di sisi lain, merupakan dorongan intrinsik individu untuk bekerja keras, disiplin, dan bertanggung jawab, yang secara langsung berpengaruh terhadap produktivitas dan kualitas layanan. Kepuasan kerja dipandang sebagai akumulasi dari persepsi positif pegawai terhadap pekerjaannya, hubungan dengan atasan dan rekan, serta keadilan sistem penghargaan. Teori-teori perilaku organisasi menempatkan kepuasan kerja sebagai mediator penting yang menghubungkan faktor-faktor internal dan eksternal organisasi dengan output kinerja pegawai (Tolu et al., 2021).

Fenomena rendahnya kinerja ASN di berbagai daerah di Indonesia, termasuk di Papua Barat Daya, telah menjadi perhatian pemerintah dan masyarakat. Penelitian-penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel psikologis seperti motivasi dan kepuasan kerja (Hasica et al., 2023). Etos kerja juga terbukti menjadi pendorong utama kinerja, terutama dalam situasi organisasi yang dihadapkan pada perubahan atau transisi struktural (Irian Sadipun Komber et al., 2024; Sembiring et al., 2021). Namun, sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan pada organisasi bisnis atau pemerintahan daerah yang sudah mapan, sedangkan

studi pada ASN di provinsi baru dengan dinamika birokrasi yang masih berkembang relatif jarang ditemukan. Hasil-hasil riset tersebut menjadi pijakan penting sekaligus pembanding untuk mengidentifikasi gap penelitian dan menguji relevansi serta kekuatan pengaruh variabel-variabel yang diteliti dalam konteks birokrasi baru di Papua Barat Daya.

Kebaharuan (*novelty*) penelitian terletak pada fokus analisis terhadap ASN di provinsi hasil pemekaran baru, yakni Papua Barat Daya, yang tengah berupaya membangun fondasi birokrasi modern di tengah keterbatasan dan tuntutan percepatan pelayanan publik. Penelitian ini mengintegrasikan tiga variabel utama gaya kepemimpinan, etos kerja, dan kepuasan kerja untuk menguji model hubungan langsung dan tidak langsung terhadap kinerja ASN. Dengan mengadopsi pendekatan mediasi, penelitian memberikan bukti empiris tentang mekanisme psikologis yang menghubungkan pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap pencapaian kinerja. Tujuan utama penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kinerja ASN baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, serta memberikan rekomendasi praktis bagi penguatan tata kelola ASN di daerah pemekaran.

Berdasarkan kerangka teori dan hasil penelitian terdahulu, dirumuskan beberapa hipotesis yang akan diuji secara empiris dalam penelitian ini. Pertama, diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ASN. Kedua, etos kerja diperkirakan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ASN. Ketiga, gaya kepemimpinan dihipotesiskan berpengaruh positif terhadap kinerja ASN, dan keempat, etos kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja ASN. Kelima, kepuasan kerja diasumsikan berpengaruh positif terhadap kinerja ASN. Selanjutnya, hipotesis keenam dan ketujuh menguji peran mediasi kepuasan kerja, yaitu kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kinerja ASN. Pengujian hipotesis ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori perilaku organisasi serta praktik manajemen ASN, khususnya di lingkungan pemerintah daerah baru.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan survei (Arioen et al., 2023). Populasi penelitian terdiri dari seluruh aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Provinsi Papua Barat Daya. Pengambilan sampel dilakukan secara purposive sampling, dengan kriteria ASN yang telah bekerja minimal satu tahun dan terlibat langsung dalam proses pelayanan publik. Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala Likert lima poin yang mencakup variabel gaya kepemimpinan, etos kerja, kepuasan kerja, dan kinerja ASN. Validitas dan reliabilitas instrumen diuji melalui uji validitas Pearson dan uji

reliabilitas Cronbach Alpha sebelum instrumen digunakan dalam pengumpulan data utama (Sugiyono, 2001).

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel penelitian, khususnya untuk menguji peran mediasi kepuasan kerja. Pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak statistik, seperti SPSS atau SmartPLS (Rustamana et al., 2024). Selain analisis jalur, juga dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, guna memastikan kelayakan model analisis yang digunakan. Hasil analisis data diinterpretasikan untuk menguji hipotesis penelitian dan memberikan penjelasan empiris terkait pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja sebagai mediator (Nugroho, 2008; Rachman et al., 2024).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Uji statistik deskriptif dilakukan untuk mengetahui gambaran umum data yang diperoleh dari responden terkait variabel gaya kepemimpinan, etos kerja, kepuasan kerja, dan kinerja ASN. Statistik deskriptif yang ditampilkan meliputi jumlah responden (N), nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), dan standar deviasi dari masing-masing variabel.

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean	Standar Deviasi	Kategori
Gaya Kepemimpinan	120	2,60	4,80	3,85	0,51	Baik
Etos Kerja	120	2,70	4,90	4,10	0,45	Sangat Baik
Kepuasan Kerja	120	2,50	4,75	3,95	0,48	Baik
Kinerja ASN	120	2,80	4,85	4,05	0,50	Sangat Baik

Sumber: Data Primer diolah 2026

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki rata-rata di atas angka tengah skala Likert (3.00), yang mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap gaya kepemimpinan, etos kerja, kepuasan kerja, dan kinerja ASN berada pada kategori baik. Standar deviasi yang relatif kecil menunjukkan bahwa data dari masing-masing variabel tersebar secara merata di sekitar nilai rata-rata.

Analisis jalur pertama digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kepuasan kerja ASN.

Tabel 2. Hasil Analisis Jalur I

Variabel Independen		Koefisien Beta	t hitung	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan → Kepuasan Kerja		0,362	4,215	0,000	Signifikan
Etos Kerja → Kepuasan Kerja		0,471	5,384	0,000	Signifikan
Variabel Dependen	R Square	Adjusted R Square			
Kepuasan Kerja	0,587	0,579			

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan hasil analisis jalur pertama pada Tabel 2 diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki koefisien beta sebesar 0,362 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN. Artinya, semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka kepuasan kerja ASN akan semakin meningkat.

Variabel etos kerja memiliki koefisien beta sebesar 0,471 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN. Semakin tinggi etos kerja ASN, maka kepuasan kerja juga akan meningkat.

Nilai R Square sebesar 0,587 menunjukkan bahwa sebesar 58,7% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan dan etos kerja, sedangkan sisanya sebesar 41,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Analisis jalur kedua digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, etos kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja ASN.

Tabel 3. Hasil Analisis Jalur II

Variabel Independen		Koefisien Beta	t hitung	Sig.	Keterangan
Gaya Kepemimpinan → Kinerja ASN		0,185	2,041	0,043	Signifikan
Etos Kerja → Kinerja ASN		0,398	4,726	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja ASN		0,356	3,918	0,000	Signifikan
Variabel Dependen	R Square	Adjusted R Square			
Kinerja ASN	0,684	0,676			

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan hasil analisis jalur kedua pada Tabel 3 diketahui bahwa gaya kepemimpinan memiliki koefisien beta sebesar 0,185 dengan nilai signifikansi sebesar $0,043 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Variabel etos kerja memiliki koefisien beta sebesar 0,398 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Semakin tinggi etos kerja ASN, maka semakin tinggi pula kinerja ASN. Variabel kepuasan kerja memiliki koefisien beta sebesar 0,356 dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Nilai R Square sebesar 0,684 menunjukkan bahwa sebesar 68,4% variasi kinerja ASN dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, etos kerja, dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 31,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, maka tingkat kepuasan kerja ASN juga akan semakin meningkat. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang baik, memberikan motivasi, serta memperhatikan kebutuhan bawahan dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif (Abdurokhim, 2020). Kondisi tersebut membuat ASN merasa dihargai, diperhatikan, dan memiliki semangat yang lebih tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Kepemimpinan yang baik juga mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan sehingga pegawai merasa lebih puas terhadap lingkungan kerjanya (Nor & Suriansyah, 2024; Ritia Sari et al., 2021).

Hasil penelitian sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh (Yunitha Sari & Novi Wardhani, 2026; Zainuddin et al., 2020) yang menyatakan bahwa pemimpin yang inspiratif dan suportif mampu meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja pegawai. Penelitian juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Presilawati et al., 2022) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian (Dirwan, 2022; Dwi Handoko et al., 2021; Nuralita & Nugraha, 2018) juga menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu memotivasi dan menginspirasi pegawai dapat meningkatkan kenyamanan kerja dan kepuasan pegawai dalam organisasi. Dalam konteks ASN di Provinsi Papua Barat Daya, gaya kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan untuk menghadapi tantangan birokrasi daerah baru. Oleh karena itu, pimpinan perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif, komunikatif, dan mampu memberikan dukungan kepada ASN agar tercipta kepuasan kerja yang lebih baik.

Pengaruh Etos Kerja terhadap Kepuasan Kerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi etos kerja yang dimiliki ASN, maka tingkat

kepuasan kerja juga akan semakin meningkat. ASN yang memiliki disiplin kerja, tanggung jawab, komitmen, dan semangat kerja yang tinggi cenderung merasa lebih puas dalam menjalankan pekerjaannya. Etos kerja yang baik membuat pegawai mampu menyelesaikan tugas dengan optimal sehingga menimbulkan rasa bangga dan kepuasan terhadap hasil kerja yang dicapai (Rahayu & Dahlia, 2023; Rivaldo et al., 2021; Widokarti et al., 2023). Selain itu, ASN yang memiliki etos kerja tinggi biasanya lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan kerja, mampu bekerja sama dengan rekan kerja, dan memiliki motivasi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

Hasil penelitian sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh (Hutagalung & Ritonga, 2018) yang menyatakan bahwa etos kerja merupakan seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada komitmen dan nilai profesionalisme dalam bekerja. Penelitian juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Dharma, 2019; Rahayu et al., 2019) yang menemukan bahwa etos kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian (Berisha et al., 2025; Jasega Hidayat et al., 2023; Shaik et al., 2021) juga menjelaskan bahwa etos kerja yang tinggi dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan pegawai dalam melaksanakan tugas organisasi. Dalam konteks ASN di Provinsi Papua Barat Daya, etos kerja yang baik menjadi faktor penting dalam mendukung pembentukan birokrasi yang profesional, produktif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan, maka semakin tinggi pula kinerja ASN dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, membangun komunikasi yang efektif, memberikan motivasi, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif dapat mendorong ASN bekerja lebih optimal (Pircher Verdorfer et al., 2025). Kepemimpinan yang baik juga mampu meningkatkan disiplin, tanggung jawab, dan semangat kerja pegawai sehingga berdampak langsung terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik dan pencapaian tujuan organisasi (Hanafi et al., 2018).

Hasil penelitian sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh (Khurniawan et al., 2023) yang menyatakan bahwa pemimpin yang inspiratif mampu memengaruhi perilaku bawahan untuk bekerja lebih produktif dan mencapai target organisasi. Penelitian juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ameer et al., 2025) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian (Al-Sada et al., 2017; Hamid, 2025; Zielińska et al., 2025) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan dalam organisasi publik untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja

organisasi. Dalam konteks ASN di Provinsi Papua Barat Daya, gaya kepemimpinan yang baik menjadi faktor penting dalam mendukung terciptanya birokrasi yang profesional, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi etos kerja yang dimiliki ASN, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. ASN yang memiliki disiplin, tanggung jawab, komitmen, dan semangat kerja yang tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Etos kerja yang baik juga mendorong ASN untuk bekerja lebih profesional, tepat waktu, serta mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat (Jaya Saputra et al., 2024; Tursunbayeva et al., 2025). Dengan adanya etos kerja yang tinggi, ASN akan lebih fokus dalam mencapai target kerja dan berusaha memberikan hasil kerja terbaik bagi organisasi.

Hasil penelitian sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh (Janz, 2007) yang menyatakan bahwa etos kerja merupakan seperangkat perilaku kerja positif yang berlandaskan komitmen total terhadap pekerjaan dan profesionalisme. Penelitian juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Cahyani & Arestia, 2025) yang menemukan bahwa etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian (Kurniawan & Arestia, 2025) juga menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki etos kerja tinggi cenderung memiliki produktivitas dan kualitas kerja yang lebih baik. Dalam konteks ASN di Provinsi Papua Barat Daya, etos kerja menjadi faktor penting dalam membangun birokrasi yang profesional, adaptif, dan mampu menghadapi berbagai tantangan organisasi di daerah pemekaran.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan ASN, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. ASN yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, loyalitas terhadap organisasi, serta semangat untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Kepuasan kerja juga mendorong ASN untuk bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2025). Kondisi kerja yang nyaman, hubungan kerja yang harmonis, serta adanya penghargaan terhadap hasil kerja pegawai menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja ASN.

Hasil penelitian sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh (Mercader et al., 2025; Piwowar-Sulej & Iqbal, 2025) yang menyatakan bahwa pegawai yang memiliki

tingkat kepuasan kerja tinggi akan menunjukkan produktivitas dan kinerja yang lebih baik dibandingkan pegawai yang tidak puas terhadap pekerjaannya. Penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kho et al., 2025; Syam Sinaga et al., 2020) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian (Al-Musadieq et al., 2018; Innotata et al., 2023) juga menjelaskan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan lebih termotivasi dalam meningkatkan kualitas kerja dan pencapaian target organisasi. Dalam konteks ASN di Provinsi Papua Barat Daya, kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam mendukung terciptanya birokrasi yang profesional, produktif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik tidak hanya berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja ASN, tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja. Pemimpin yang mampu memberikan motivasi, perhatian, dukungan, serta menciptakan lingkungan kerja yang nyaman akan membuat ASN merasa lebih dihargai dan puas terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut mendorong ASN untuk bekerja lebih optimal, disiplin, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor penting yang menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja ASN (Siwi et al., 2020).

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Riggio yang menyatakan bahwa pemimpin yang efektif mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja bawahan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Octaviarnis et al., 2021) yang menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian (Khairunisa et al., 2022; Manggalatu et al., 2025; Munzir et al., 2023) juga menjelaskan bahwa pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas pegawai. Dalam konteks ASN di Provinsi Papua Barat Daya, penerapan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif sangat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja serta mendukung terciptanya kinerja ASN yang lebih optimal.

Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh etos kerja terhadap kinerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya. Hal ini menunjukkan bahwa etos kerja yang tinggi tidak hanya secara langsung meningkatkan kinerja ASN, tetapi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. ASN yang memiliki disiplin, tanggung jawab, komitmen, dan semangat kerja tinggi cenderung merasa lebih puas terhadap pekerjaannya karena mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan mencapai target organisasi (Munzir et al., 2022; Musriani et al., 2022; Sanaba et al., 2022). Kepuasan kerja tersebut kemudian mendorong ASN untuk bekerja lebih optimal, produktif, dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi faktor penting yang memperkuat hubungan antara etos kerja dan kinerja ASN.

Hasil penelitian sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh (Munzir, Fajar Nurfatimah, et al., 2021; Munzir, Rini, et al., 2021; Rini et al., 2022) yang menyatakan bahwa etos kerja merupakan seperangkat perilaku kerja positif yang mampu mendorong produktivitas dan profesionalisme pegawai. Penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Agus Triansyah et al., 2023; Musriani et al., 2024; Resky Iskandar et al., 2023) yang menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian (Sismar et al., 2022, 2023) juga menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki etos kerja tinggi akan lebih termotivasi dan merasa puas terhadap pekerjaannya sehingga berdampak pada peningkatan kualitas kerja. Dalam konteks ASN di Provinsi Papua Barat Daya, penguatan etos kerja dan peningkatan kepuasan kerja menjadi langkah penting dalam membangun birokrasi yang profesional, produktif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN pada Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya. Selain itu, gaya kepemimpinan, etos kerja, dan kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas kerja ASN melalui disiplin, tanggung jawab, dan komitmen kerja yang tinggi. Kepuasan kerja terbukti mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kinerja ASN, sehingga semakin baik gaya kepemimpinan dan etos kerja yang dimiliki pegawai, maka kepuasan kerja ASN akan meningkat dan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Dengan demikian, peningkatan kualitas kepemimpinan, penguatan etos kerja, serta penciptaan kepuasan kerja yang baik perlu menjadi perhatian

utama dalam upaya meningkatkan profesionalisme dan kinerja ASN di lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Papua Barat Daya.

DAFTAR PUSTAKA

Abdurokhim, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai. *INKUBIS: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 1–17.

Agus Triansyah, F., Ayu Suryaningrum, D., Trihudiyatmanto, M., Pranata Mulya, N., Gultom, A. W., Sismar, A., Munzir, M., Ruslana Muhamad Saleh, E., Lintang Rachmadana, S., Pahmi, P., Amam, A., & Sabaria, S. (2023). *Studi Kelayakan Bisnis* (Vol. 1).

Al-Musadieq, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37(6), 452–469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>

Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>

Ameer, A., Gnan, L., & Oppedisano, R. (2025). Unlocking project success: how proactive personality, transformational leadership and affective commitment drive outcomes in complex environments. *International Journal of Managing Projects in Business*, 18(8), 161–188. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-03-2025-0064>

Arioen, R., Ahmaludin, H., Junaidi, J., Indriyani, I., & Wisnaningsih, W. (2023). *Buku Ajar Metodologi Penelitian* (1st ed.). CV.Eureka Media Aksara.

Berisha, G., Lajçi, R., Caputo, A., & Krasniqi, B. A. (2025). Enhancing managerial intrapreneurship: investigating the influence of psychological capital, well-being and work–life balance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 31(11), 336–358. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-02-2024-0095>

Cahyani, F., & Arestia, N. (2025). Kinerja Karyawan Wanita Dipengaruhi Oleh Employee Engagement Dan Work Life Balance. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 12(4), 1714–1724.

Dharma, R. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi Pada PT.

- Batanghari Barisan Padang. *Jurnal Benefita*, 4(2), 348–362.
<https://doi.org/10.22216/jbe.v4i2.3549>
- Dirwan, A. (2022). Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Pt Penerbangan Abc. *Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia*, 11(2), 78–88.
- Dwi Handoko, S., Mardi, N. W., & Sri Hartati, C. (2021). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal EMA – Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi*, 6(1), 17–26.
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 224–234. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5041>
- Hamid, Z. (2025). Ruling with an iron fist: the impact of despotic leadership on affective commitment through trust in leader and voice climate. *Evidence-Based HRM*. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2025-0073>
- Hanafi, A. S., Almy, C., & Tirtana Siregar, M. (2018). Effect Of Leadership Style And Work Motivation To Employee Performance. *Jurnal Manajemen Industri Dan Logistik*, 2(1), 52–61. <http://jurnal.poltekapp.ac.id/>
- Hasica, M. I., Isyanto, P., & Yani, D. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Dprd Kabupaten Karawang. *Jurnal Economina*, 2(7), 1535–1545. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i7.625>
- Hutagalung, I., & Ritonga, R. (2018). Pengaruh Iklim Komunikasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kecamatan XYZ Bekasi. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 6(2), 72–84.
- Innotata, T., Bachtiar, A., Oktamianti, P., & Wilsen Joung, O. (2023). Do Quality Of Service, Work Culture, And Digital Transformation Affect Competitive Advantage? Empirical Study At Santo Antonio Hospital. *The Indonesian Journal of Health Promotion MPPKI Media Publikasi Promosi Kesehatan Indonesia*, 6(7), 1393–1400. <https://doi.org/10.31934/mppki.v2i3>
- Irian Sadipun Komber, M., Budi, R., Anwar, V., Homer, Y., Munzir, M., & Komoiki, S. (2024). Sumber Daya Manusia Papua: Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Pada Kinerja

Pegawai. *Nobel Managment Review*, 5(3), 282–291. <https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/NMaR>

Janz, T. (2007). *Measuring and Shaping Effective Work Cultures: Frontal Assaults vs. Flanking Manoeuvres*.

Jasega Hidayat, K., Tewal, B., Sendow, G. M., & Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado, J. (2023). The Influence Of Self Efficacy, Work Discipline And Work Culture On Employee Work Productivity At The Office Of Population And Civil Registration In Bitung City During The Covid-19 Pandemic. In *90 Jurnal EMBA* (Vol. 11, Number 3).

Jaya Saputra, T., Madjir, S., & Darmin, D. (2024). The Effect of Integrity, Quality of Human Resources, Job Attachment, Organizational Characteristics and Work Targets on the Work Effectiveness of UPTD Pasar Tanjung Enim Employees. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Bisnis Digital*, 3(1), 29–38.

Khairunisa, N. A., Sabaria, S., & Munzir, M. (2022). Analisis Pertumbuhan Ekonomi Negara-Negara ASEAN. *Financial and Accounting Indonesian Research*, 2(2), 97–113.

Kho, M. C., Chong, J. X. Y., Andrei, D. M., & Parker, S. (2025). More than an intervention: the far-reaching impacts of a participatory work redesign project in aged care. In *Personnel Review*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2025-0242>

Khurniawan, D., Utari, W., & Prasetyo, I. (2023). Pengaruh Servant Leadership Style Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi. *Jamas: Journal Of Applied Management and Accounting Science*, 5(1), 52–51. <http://jamas.triatmamulya.ac.id/>

Kurniawan, F. A., & Arestia, N. (2025). Work Life Balance Dan Komitmen Organisasi: Bagaimana Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan? *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 12(4), 1662–1671.

Manggalatu, M., Munzir, M., & Musriani, M. (2025). Analisis Akuntabilitas Pengelolaan Bantuan Langsung Tunai Dana Desa Terhadap Kinerja Pemerintah Desa Sekban Kabupaten Fakfak dengan Sistem Pengendalian Internal Sebagai Variabel Moderasi. *FAIR: Financial & Accounting Indonesian Research*, 5(1), 45–52. <https://doi.org/10.36232/fair.v5i1.2989>

- Mercader, V., Salazar-Altamirano, M. A., Martínez-Arvizu, O. J., & Ravina-Ripoll, R. (2025). Development and psychometric validation of the work attitudinal and values ethics scale (WAVE). *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2025-0313>
- Munzir, M., Andriyan, Y., & Hidayat, R. (2023). Consumer Goods: Pengaruh Profitabilitas dan Leverage Terhadap Nilai Perusahaan Dimediasi oleh Corporate Social Responsibility. *Jurnal Akuntansi Dan Governance*, 3(2), 153–165. <https://doi.org/10.24853/jago.3.2.153-165>
- Munzir, M., Fajar Nurfatimah, U., & Nisak, K. M. (2021). Pengaruh Opinion Shopping, Dan Debt Default Terhadap Penerimaan Opini Audit Going Concern. *Financial and Accounting Indonesian Research*, 1(1), 1–16.
- Munzir, M., Felda Pramita, D., & Way, A. (2022). Pengaruh Struktur Financial Indicators Terhadap Kondisi Financial Distress pada Perusahaan Food and Beverage yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Financial and Accounting Indonesian Research*, 2(1), 46–56.
- Munzir, M., Rini, T. H. C., & Azis, M. (2021). Implementasi Corporate Social Responsibility Terhadap Citra Perusahaan. *Balance Vocation Accounting Journal*, 5(1), 1–11.
- Musriani, M., Khaerani, A., Hamsiah, H., Pahmi, P., Sismar, A., Munzir, M., & Setyo Rini, A. (2024). *Manajemen Keuangan* (pp. 1–112). Edupedia Publisher.
- Musriani, M., Lintang Rachmadana, S., & Munzir, M. (2022). Pengaruh Rasio Likuiditas Terhadap Kelancaran Finansial Dalam Menunjang Kinerja Usaha Pada PT. PLN (PERSERO) UP3 Sorong Papua Barat. *Financial and Accounting Indonesian Research*, 2(2), 8–17.
- Nor, T., & Suriansyah, A. (2024). Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Manajerial: Jurnal Inovasi Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 4(4), 256–268.
- Nugroho, S. (2008). *Metode Kuantitatif edisi pertama* (J. Rizal, Ed.; 1st ed., Vol. 1). UNIB Press.
- Nuralita, W., & Nugraha, J. T. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Sistem Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Tegalrejo. *Jurnal Mahasiswa Administrasi Negara (JMAN)*, 2(1), 96–104.

- Octaviarnis, I., Maisyaroh, M., & Bambang Sumarsono, R. (2021). Hubungan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Komunikasi Organisasi, Komitmen Organisasi dengan Kinerja Guru SMK Negeri di Kota Malang. *Jurnal Pendidikan: Teori, Penelitian, Dan Pengembangan*, 6, 609–621. <http://journal.um.ac.id/index.php/jptpp/>
- Pircher Verdorfer, A., Feng, X., Peus, C., & Frey, D. (2025). How does servant leadership work in times of uncertainty? Examining servant leadership and perceived job insecurity during significant organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 1–15. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2024-0096>
- Piwowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2025). A novel approach to green innovative work behavior: green HRM and employee participation. *Baltic Journal of Management*, 20(6), 39–59. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2024-0593>
- Pramestya, A., Herawati, J., & Septyarini, E. (2023). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(5), 2653–2665. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i5.2853>
- Presilawati, F., Amin, A., & Fahmi, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Beutong Kabupaten Nagan Raya Aceh. *Jurnal Ekombis Review – Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(14), 439–454.
- Rachman, A., Yochanan, Y., Samanlangi, A. I., & Purnomo, H. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan RD*. Saba Jaya.
- Rahayu, S., & Dahlia, D. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jesya: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(1), 370–386. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.925>
- Rahayu, S., Retnaningdyastuti, R., & Roshayanti, F. (2019). Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru Sd Negeri Di Kecamatan Bringin Kabupaten Semarang. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 8(3), 394–409.
- Resky Iskandar, M., Nasir, N., Sismar, A., & Difinubun, Y. (2023). Kinerja Keuangan Perusahaan: Telaah Rasio Keuangan (Studi Pada Pt. Jati Jaya Perkasa Mandiri Maros). *Financial and Accounting Indonesian Research*, 3(1), 22–27.

- Rini, T. H. C., Khaerani, A., & Munzir, M. (2022). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial BUMN di Kota Sorong. *Financial and Accounting Indonesian Research*, 2(1), 57–69.
- Ritia Sari, A. J. D., Giatman, M., & Ernawati, E. (2021). Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan*, 5(3), 329–333.
- Rivaldo, Y., Harits Sulaksono, D., Pratama, Y., & Supriadi, S. (2021). Pengaruh Stres Kerja, Komunikasi, Komitmen Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Damkar Pemko Batam. *Jurnal Jumka*, 1, 49–58.
- Rustamana, A., Wahyuningsih, P., Azka, M. F., & Wahyu, P. (2024). Penelitian Metode Kuantitatif. *Cendikia Pendidikan*, 5(6), 1–10. <https://doi.org/10.9644/sindoro.v4i5.3317>
- Rusydi, M., Firman, A., & Mustaking, M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 2(3), 473–482. <https://e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/JMMNI/index473JMMNI>
- Sanaba, H. F., Andriyan, Y., & Munzir, M. (2022). Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan: Kompensasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja. *Financial and Accounting Indonesian Research*, 2(2), 83–96.
- Saputro, E., & Darda, A. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekobis: Ekonomi, Bisnis & Manajemen*, 9(2), 114–123. <http://ejournal.stiemj.ac.id/index.php/ekobis>
- Sembiring, M., Jufrizen, J., & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4(1), 131–144. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v4i1.6775>
- Shaik, F. F., Makhecha, U. P., & Gouda, S. K. (2021). Work and non-work identities in global virtual teams: Role of cultural intelligence in employee engagement. *International Journal of Manpower*, 42(1), 51–78. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2019-0118>
- Sismar, A., Rosida Salsabila, A., & Ahbal Bil Haq, M. (2023). Dampak Pembangunan Infrastruktur terhadap Pendapatan Masyarakat Pada Kampung Warmon Kokoda

Kabupaten Sorong. *REMB: Research Economics Management and Business*, 1(1), 1–10.

Sismar, A., Wulandary, A., Sanaba, H. F., & Hidayat, R. (2022). Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Laporan Keuangan dan Praktik Bisnis (Studi Pada UMKM di Kota Sorong). *FAIR: Financial and Accounting Research*, 2(2), 33–44.

Siwi, G. A., Tewal, B., & Trang, I. (2020). The Effect of Organizational Culture, Organizational Communication and Work Motivation on Organizational Commitment of Employees of Badan Pendapatan Daerah Kota Manado. *Jurnal Emba*, 8(1), 617–626.

Sugiyono, A. (2001). *Metodologi Ekonomi Positivisme*.

Syam Sinaga, A., Kadir, A., & Mardiana, S. (2020). The Role of Work Motivation in Employee Performance at the North Tanjungbalai District Office of Tanjung Balai City. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 2(1), 89–97. <http://jurnalmahasiswa.uma.ac.id/index.php/strukturasi>

Tolu, A., Mamentu, M., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(1), 7–13.

Tursunbayeva, A., Alvino, L., Pavone, L., & Moschera, L. (2025). Neuroscience tools at work: approaches to use across the employee lifecycle and future research agenda. In *Personnel Review*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2024-0665>

Widokarti, J. R., Tamaela, E. Y., & Tammubua, M. H. (2023). Analisis Peran Kepuasan Kerja dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Economics Review (JOER)*, 3(1), 1–9. <https://doi.org/10.55098/joer.3.1.1-9>

Yunitha Sari, S. N., & Novi Wardhani, R. A. (2026). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Uptd Puskesmas Kaliwates Jember. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 13(1), 45–57.

Zainuddin, Z., Badrudin, B., & Haryanti, E. (2020). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dan Komunikasi Organisasi Pengaruhnya Terhadap Komitmen Organisasi Guru. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, 2(3), 346–353.