

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA PENGELOLA KEUANGAN
SATKER LINGKUP KPPN PALEMBANG**



Tesis oleh:

ALVINO PRADHANA AGUNG VINAYA SUYONO PUTRA

01012682327023

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

*Diajukan sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar
Magister Manajemen*

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PENGELOLA KEUANGAN SATKER LINGKUP KPPN PALEMBANG

Disusun oleh:

Nama : Alvino Pradhana Agung Vinaya Suyono Putra
NIM : 01012682327023
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen SDM

Disetujui untuk digunakan sebagai syarat pengajuan SK Penguji Komprehensif

Tanggal Persetujuan

Dosen Pembimbing

Pembimbing I



Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M.Sr.
NIP 196610221992032002

Tanggal : 11 Juli 2025

Pembimbing II



Dr. Ir. Yos Karimudin, M.M.
NIP 19621101991031006

Tanggal : 12 Juni 2025

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA PEKAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI *VARABEL*
INTERVENING PADA PENGELOLA KEUANGAN SATKER LINGKUP KPPN
PALEMBANG**

Disusun oleh:

Nama : Alvino Pradhana Agung Vinaya Suyono Putra
NIM : 01012682327023
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah diuji dalam ujian komprehensif pada tanggal 17 Juli 2025 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

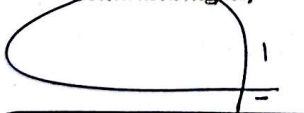
**Panitia Ujian Komprehensif
Palembang, Juli 2025**

Pembimbing I,



**Dr. Hj. Zunsaidah, S.E., M. Si.
NIP. 196610221992032002**

Pembimbing II,



**Dr. Ir. Yos Karimudin, M.M.
NIP. 19621101991031006**

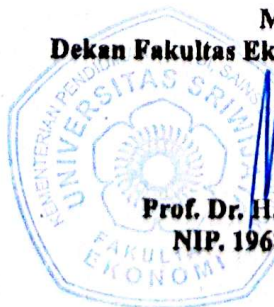
Penguji,



**Dr. Mulzuddin, S.E., M.M.
NIP. 198711212014041001**

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya,



**Prof. Dr. H. Azwardi, S.E., M.Si.
NIP. 196805181993031003**

SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Alvino Pradhana Agung Vinaya Suyono Putra
NIM : 01012682327023
Program Studi : Magister Manajemen
Jurusan : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul :

Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pengelola Keuangan Satker Lingkup KPPN Palembang

Pembimbing :

Ketua : Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M. Si.
Anggota : Dr. Ir. Yos Karimudin, M.M.
Penguji : Dr. Muizzuddin, S.E., M.M.

Adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam tesis ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, dan apabila pernyataan saya tidak benar di kemudian hari, saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya.

Palembang, 19 Juli 2025

Pembuat Pernyataan



Alvino Pradhana Agung Vinaya Suyono Putra
NIM 01012682327023

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

“Jika kamu bersyukur, maka Aku akan menambah nikmat kepadamu.”

(QS. Ibrahim: 7)

Kupersembahkan untuk :

- ***Orangtuaku tercinta Drs. Suyono dan Dra. Aning Yuliandari, S.E., M.M.***
- ***Kedua mertuaku tercinta H. Nasrudin dan Hj. Azizun***
- ***Istriku tercinta Arpita Pitriyanti, S.H. dan buah hatiku tersayang Kayla Latifah Yanuarti dan Muhammad Mizan Galih Wicaksono***
- ***Rekan-rekan seperjuangan Angkatan 55 Magister Manajemen Unsri yang selalu memberikan motivasi dan semangat***

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT., atas segala nikmat, rahmat dan inayah-Nya sehingga tesis yang berjudul **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pengelola Keuangan Satker Lingkup KPPN Palembang”** ini dapat diselesaikan dengan baik.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memenuhi tugas dalam memperoleh gelar Magister Manajemen Universitas Sriwijaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada pengelola keuangan satker lingkup KPPN Palembang. Hasil penelitian diharapkan dapat berguna bagi peningkatan kinerja dan profesionalisme para pegawai pengelola keuangan satker lingkup KPPN Palembang di masa depan.

Rancangan penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan teknik analisis *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS)*. Terdapat 165 responden di dalam penelitian ini. Variabel *intervening* kepuasan kerja sangat penting digunakan untuk menjelaskan mekanisme atau proses bagaimana dan mengapa motivasi kerja dan gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai. Dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, penulis dapat mengungkap jalur tidak langsung yang seringkali menjadi faktor dominan dalam peningkatan kinerja.

Penulis menyadari bahwa dalam tesis ini masih terdapat sejumlah kekurangan. Kritik dan saran membangun dari pembaca sangat diharapkan guna kesempurnaan hasil penelitian ini. Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dan kebaikan untuk menambah ilmu bagi para pembaca khususnya bagi rekan-rekan mahasiswa dan para akademisi.

Palembang, 19 Juli 2025



Penulis

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kembali penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT. karena atas rahmat dan ridho-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian tesis. Penulis sangat menyadari bahwa keberhasilan dalam menyelesaikan tulisan ini tentunya melibatkan dukungan, bimbingan, dan doa dari berbagai pihak. Melalui kesempatan yang baik ini, dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah berjasa dalam penulisan karya tulis ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M. Si. selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan arahan untuk mengambil topik penelitian ini serta memberikan bimbingan dan arahan yang sangat bermanfaat dalam penyelesaian tesis ini.
2. Bapak Dr. Ir. Yos Karimudin, M.M. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan masukan berharga dan arahan kepada penulis sehingga tesis ini berhasil penulis selesaikan.
3. Bapak Dr. Muizzuddin, S.E., M.M. selaku Dosen Penguji Tesis yang telah memberikan saran, masukan, dan solusi kepada penulis khususnya dalam perbaikan penulisan tesis ini.
4. Ibu Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan masukan dan arahan kepada penulis selama perkuliahan sehingga penulis bisa menyelesaikan perkuliahan di Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

5. Bapak Prof. Dr. H. Azwardi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi sekaligus Plt. Koordinator Program Studi Magister Manajemen Universitas Sriwijaya.
6. Bapak Prof. Dr. Taufiq Marwa, S.E., M.Si. selaku Rektor Universitas Sriwijaya.
7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya khususnya pada Program Studi Magister Manajemen yang telah sepenuh hati membagikan ilmu dan pengetahuan selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
8. Terkhusus untuk orang tua dan mertua yang sangat penulis sayangi, Papa Drs. Suyono dan Mama Dra. Aning Yuliandari, M.M. serta mertua Bapak H. Nasrudin dan Ibu Hj. Azizun, terima kasih atas kasih sayang, didikan dan nasihat untuk menuntut ilmu serta semua hal yang telah beliau semua tanamkan dalam sanubari penulis. Rasa sayang yang teramat dalam dari beliau semua selalu menjadi penyemangat bagi penulis untuk terus berusaha menjadi pribadi yang berguna bagi semua orang.
9. Teristimewa kepada Istri tercinta, Arpita Pitriyanti, S.H. yang selalu memberikan do'a dan dukungan, kapanpun dan di manapun, selalu membantu dan menjadi pendamping terbaik, serta *my princess* shalihah Kayla Latifah Yanuarti dan jagoan shalehku Muhammad Mizan Galih Wicaksono, kalian adalah inspirasi dan motivator terbaik, rasa kasih, sayang dan cinta hanya untuk kalian.

10. Bapak Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang, Bapak Aprijon, S.E., M.M. beserta seluruh jajaran yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan S2 di Universitas Sriwijaya.
11. Para Kepala Seksi, Kepala Subagian Umum, Tim Pejabat Fungsional Pembina Teknis Perbendaharaan Negara, dan rekan-rekan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Palembang yang telah memberikan izin dan memberikan bantuan baik dalam bentuk informasi, data, motivasi, nasehat dan saran kepada penulis sehingga penulis mendapatkan banyak pengetahuan sebagai bahan pendukung dalam penulisan dan penyusunan tesis ini, terima kasih atas segalanya.
12. Seluruh tim pengelola keuangan satuan kerja lingkup Kantor Pelayanan Perbendaharaan Palembang yang telah berpartisipasi sebagai responden dalam penulisan dan penyusunan tesis ini, terima kasih atas sinergi dan energi positif yang telah diberikan.
13. Staf Administrasi Magister Manajemen Universitas Sriwijaya yang telah membantu dan mendampingi kegiatan administrasi penulis sejak pendaftaran hingga selesai perkuliahan.
14. Rekan-rekan seperjuangan Angkatan 55 Program Studi Magister Manajemen Universitas Sriwijaya atas motivasi dan semangat yang sangat berarti bagi penulis serta kebersamaan selama menjalankan perkuliahan. Semoga ilmu yang kita dapatkan menjadi berkah dan bermanfaat.

15. Semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penulisan tesis ini yang tidak dapat dicantumkan seluruhnya satu persatu, semoga dibalas oleh Allah SWT. dengan lebih baik.

ABSTRAK

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI *VARIABEL INTERVENING* PADA PENGELOLA KEUANGAN SATKER LINGKUP KPPN PALEMBANG

Oleh:

Alvino Pradhana Agung Vinaya Suyono Putra

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai *variabel intervening* pada pengelola keuangan satker lingkup KPPN Palembang. Terdapat 165 responden yang melakukan pengisian kuesioner di KPPN Palembang. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian di masa yang akan datang dalam hal penggunaan variabel untuk penelitian yang sejenis. Implikasi dari penelitian ini adalah sebagai masukan kepada para pegawai pengelola keuangan pada satker lingkup KPPN Palembang untuk melakukan peningkatan motivasi pegawai dan peningkatan gaya kepemimpinan agar kinerja pegawai dapat meningkat melalui kepuasan kerja.

**Kata kunci : Motivasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja,
Kinerja Pegawai**

Pembimbing I,



Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M. Si.
NIP. 196610221992032002

Pembimbing II,



Dr. Ir. Yos Karimudin, M.M.
NIP. 19621101991031006

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya,



Prof. Dr. H. Azwardi, S.E., M.Si.
NIP. 196805181993031003

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF JOB MOTIVATION AND LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE IN FINANCIAL MANAGEMENT OF SATKER AT KPPN PALEMBANG

By:

Alvino Pradhana Agung Vinaya Suyono Putra

This study aims to find out how job motivation and leadership style influence employee performance with job satisfaction as an intervening variable in financial management of satker at KPPN Palembang. There were 165 respondents who filled out the questionnaire at KPPN Palembang. The analysis technique used is the Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) analysis. The results of this study indicate that job motivation and leadership style have a positive and significant influence on employee performance and job satisfaction mediates the influence of job motivation and leadership style on employee performance significantly. This study is expected to be a reference for future research in terms of using variables for similar studies. The implications of this study are as input to the financial management employees in satker at KPPN Palembang to improve job motivation and leadership style so that employee performance can increase through job satisfaction.

**Keywords: Job Motivation, Leadership Style, Job Satisfaction,
Employee Performance**

Pembimbing I,



Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M. Si.
NIP. 196610221992032002

Pembimbing II,



Dr. Ir. Yos Karimudin, M.M.
NIP. 19621101991031006

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya,



Prof. Dr. H. Azwardi, S.E., M.Si.
NIP. 196805181993031003

SURAT PERNYATAAN ABSTRAK

Kami Dosen Pembimbing Tesis menyatakan bahwa abstrak Tesis dalam Bahasa Inggris dari mahasiswa :

Nama : Alvino Pradhana Agung Vinaya Suyono Putra
NIM : 01012682327023
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Manajemen
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai *Variabel Intervening* pada Pengelola Keuangan Satker Lingkup KPPN Palembang

Telah kami periksa penulisannya dan kami setuju untuk ditempatkan pada lembar abstrak.

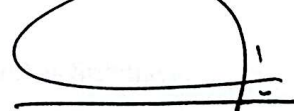
Pembimbing Tesis,

Pembimbing I,



Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M. Si.
NIP. 196610221992032002

Pembimbing II,



Dr. Ir. Yos Karimudin, M.M.
NIP. 19621101991031006

RIWAYAT HIDUP

Nama Mahasiswa : Alvino Pradhana Agung Vinaya Suyono Putra
Jenis Kelamin : Laki-laki
Tempat/Tanggal Lahir : Malang / 21 Januari 1987
Agama : Islam
Status : Menikah
Alamat : Jalan Sintraman Jaya No. 131 Palembang
Alamat Email : apavsp@gmail.com

Pendidikan Formal

Sekolah Dasar : SDN Arjowinangun I – Malang Jawa Timur (2000)
SLTP : SLTP N 10 Malang (2000 s.d. 2002)
SLTA : SMA Negeri 1 Malang (2002 s.d. 2004)
DI : Sekolah Tinggi Akuntansi Negara Malang
(2004 s.d. 2005)
S-1 : Universitas Tridinanti Palembang (2007 s.d. 2011)

Riwayat Pekerjaan :

1. Pelaksana pada KPPN Banyuwangi (2006)
2. Pelaksana pada Kanwil DJPb Provinsi Jawa Timur (2007)
3. Pelaksana pada KPPN Lahat (2007)
4. Pelaksana pada KPPN Palembang (2007 s.d. 2016)
5. Pelaksana pada KPPN Sekayu (2016 s.d. 2021)
6. Pejabat Fungsional Pembina Teknis Perbendaharaan Negara
pada KPPN Palembang (2021 s.d. sekarang)

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS.....	iii
SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
UCAPAN TERIMA KASIH.....	viii
ABSTRAK	xii
ABSTRACT	xiii
SURAT PERNYATAAN ABSTRAK.....	xiv
RIWAYAT HIDUP	xv
DAFTAR ISI.....	xvi
DAFTAR TABEL.....	xxi
DAFTAR GAMBAR.....	xxiii
DAFTAR LAMPIRAN	xxiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah	16
1.3. Tujuan Penelitian.....	16
1.4. Manfaat Penelitian	17
1.4.1. Manfaat Teoritis	17
1.4.2. Manfaat Praktis	18

BAB II STUDI KEPUSTAKAAN	19
2.1. Landasan Teori	19
2.1.1. Kinerja.....	21
2.1.1.1. Pengertian Kinerja	21
2.1.1.2. Teori Kinerja.....	22
2.1.1.3. Dimensi dan Indikator Kinerja	23
2.1.1.4. Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran	25
2.1.2. Motivasi Kerja.....	26
2.1.2.1. Pengertian Motivasi Kerja	26
2.1.2.2. Teori-teori Motivasi Kerja	31
2.1.2.3. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja	36
2.1.3. Gaya Kepemimpinan.....	38
2.1.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan	38
2.1.3.2. Tipe Gaya Kepemimpinan	41
2.1.3.3. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan	45
2.1.4. Kepuasan Kerja	47
2.1.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja	47
2.1.4.2. Teori-Teori Kepuasan Kerja.....	48
2.1.4.3. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja.....	51
2.2. Penelitian Terdahulu.....	52
2.3. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis.....	63
2.3.1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja.....	63
2.3.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja.....	64
2.3.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	65
2.3.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	66
2.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	69
2.3.6. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	70
2.3.7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	73
2.4. Kerangka Konseptual	75
2.5. Hipotesis Penelitian.....	76

BAB III METODE PENELITIAN	77
3.1. Ruang Lingkup Penelitian.....	77
3.2. Rancangan Penelitian.....	77
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	78
3.3.1. Jenis Data	78
3.3.2. Sumber Data.....	79
3.4. Teknik Pengumpulan Data	79
3.5. Populasi dan Sampel Penelitian	80
3.5.1. Populasi Penelitian.....	80
3.5.2. Sampel Penelitian.....	81
3.6. Teknik Analisis.....	83
3.6.1. <i>Method of Successive Intervals (MSI)</i>	83
3.6.2. Uji Instrumen	84
3.6.2.1. Uji Validitas dan Reliabilitas – Analisa <i>Outer Model</i>	84
3.6.2.2. Uji Validitas – Analisa <i>Inner Model</i>	86
3.6.3. Metode Analisis Data	87
3.6.4. <i>Hierarchical Component Model (HCM)</i>	92
3.7. Definisi Operasional Variabel	93
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	98
4.1. Gambaran Umum Organisasi	98
4.1.1. Sejarah.....	98
4.1.2. Visi dan Misi	100
4.1.2.1. Visi	100
4.1.2.2. Misi	100
4.1.3. Struktur Organisasi.....	101
4.2. Hasil Penelitian	101
4.2.1. Deskripsi Karakteristik Responden.....	101
4.2.1.1. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin	101
4.2.1.2. Karakteristik Berdasarkan Usia.....	102
4.2.1.3. Karakteristik Berdasarkan Pendidikan.....	102
4.2.1.4. Karakteristik Berdasarkan Status Pernikahan	103

4.2.1.5. Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja	104
4.2.1.6 Karakteristik Berdasarkan Kinerja	104
4.2.2. Deskripsi Variabel dalam Statistik Deskriptif	105
4.2.2.1. Variabel Motivasi Kerja	107
4.2.2.2. Variabel Gaya Kepemimpinan	115
4.2.2.3. Variabel Kepuasan Kerja	122
4.2.2.4. Variabel Kinerja	130
4.2.3. Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	138
4.2.3.1. Pengujian Validitas (<i>Convergent Validity</i>)	138
4.2.3.2. Pengujian Validitas Diskriminan (<i>Discriminant Validity</i>)	141
4.2.3.3. Pengujian Reliabilitas	145
4.2.4. Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	146
4.2.5. <i>Goodness of Fit</i>	151
4.2.6. Pengujian Hipotesis	152
4.3. Pembahasan	158
4.3.1. Pengaruh Langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	158
4.3.2. Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai	160
4.3.3. Pengaruh Langsung Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	161
4.3.4. Pengaruh Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	162
4.3.5. Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	163
4.3.6. Pengaruh Tidak Langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	165
4.3.7. Pengaruh Tidak Langsung Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja	167
4.4. Rekapitulasi Hasil Hipotesis	169
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	170
5.1. Kesimpulan	170
5.2. Saran	171
5.3. Implikasi Penelitian	172
5.3.1. Implikasi Teoritis	172
5.3.2. Implikasi Praktis	173
5.4. Keterbatasan Penelitian	175

DAFTAR PUSTAKA	177
LAMPIRAN.....	183

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Kinerja Pegawai dengan Nilai Deviasi Rendah	4
Tabel 1.2. Penerimaan dan Pemanfaatan Umpan Balik	5
Tabel 1.3. Stimulasi Intelektual oleh Pimpinan	9
Tabel 1.4. Realisasi Pendapatan Per Akun – KPKNL Palembang	11
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	52
Tabel 3.1. Populasi Penelitian.....	80
Tabel 3.2. Sampel Penelitian	82
Tabel 3.3. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel.....	94
Tabel 4.1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	101
Tabel 4.2. Data Responden Berdasarkan Usia.....	102
Tabel 4.3. Data Responden Berdasarkan Pendidikan	103
Tabel 4.4. Data Responden Berdasarkan Status Pernikahan	103
Tabel 4.5. Data Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	104
Tabel 4.6. Data Responden Berdasarkan Kinerja	105
Tabel 4.7. Distribusi Frekuensi Responden Motivasi Kerja	107
Tabel 4.8. Distribusi Frekuensi Responden Gaya Kepemimpinan	115
Tabel 4.9. Distribusi Frekuensi Responden Kepuasan Kerja	122
Tabel 4.10. Distribusi Frekuensi Responden Kinerja	131
Tabel 4.11. Pengujian Validitas Model	138
Tabel 4.12. Pengujian Validitas Diskriminan	142
Tabel 4.13. Pengujian Kriteria <i>Fornell Larcker</i>	142
Tabel 4.14. Pengujian Kriteria <i>HTMT</i>	143
Tabel 4.15. Pengujian Nilai <i>Cross Loading</i>	144
Tabel 4.16. Pengujian Reliabilitas	146
Tabel 4.17. Nilai <i>R Square</i> dan <i>Q Square</i>	147
Tabel 4.18. <i>VIF Value</i>	149
Tabel 4.19. <i>F Square</i>	150

Tabel 4.20. Uji Pengaruh Langsung	152
Tabel 4.21. Uji Pengaruh Tidak Langsung	154
Tabel 4.22. Kategori Mediasi.....	157
Tabel 4.23. Rekapitulasi Hasil Hipotesis	169

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Nilai Kinerja Pegawai	3
Gambar 1.2. Indeks Kepuasan Pegawai.....	12
Gambar 2.1. Kerangka Konseptual	75
Gambar 3.1. Diagram <i>Hierarchical Component Model (HCM)</i>	93
Gambar 4.1. Struktur Organisasi.....	101
Gambar 4.2. Model Struktural <i>Outer Model</i>	141
Gambar 4.3. Model Struktural <i>Inner Model</i>	147
Gambar 4.4. <i>Mediation Analysis Procedure</i>	156

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	183
Lampiran 2 Data Ordinal	189
Lampiran 3 Data Interval.....	212
Lampiran 4 Hasil Pengukuran <i>Smart PLS</i>	231



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kinerja dipengaruhi oleh beragam faktor, menurut Gibson ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yakni: 1. Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. 2. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. 3. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan (Nati *et al.*, 2021).

Kementerian Keuangan melalui APBN terus berupaya menjaga dan melindungi perekonomian nasional. APBN diharapkan mampu merespons dinamika perekonomian, menjawab tantangan, serta mendukung agenda pembangunan dan kesejahteraan secara optimal. Hal ini untuk mempercepat transformasi ekonomi dan menjaga momentum pertumbuhan ekonomi yang berkualitas, inklusif, dan berkelanjutan. Di sisi lain, postur harus tetap sehat melalui optimalisasi pendapatan, penguatan belanja yang berkualitas, serta pembiayaan inovatif yang dikelola secara hati-hati (Direktorat Jenderal Perbendaharaan, 2024).

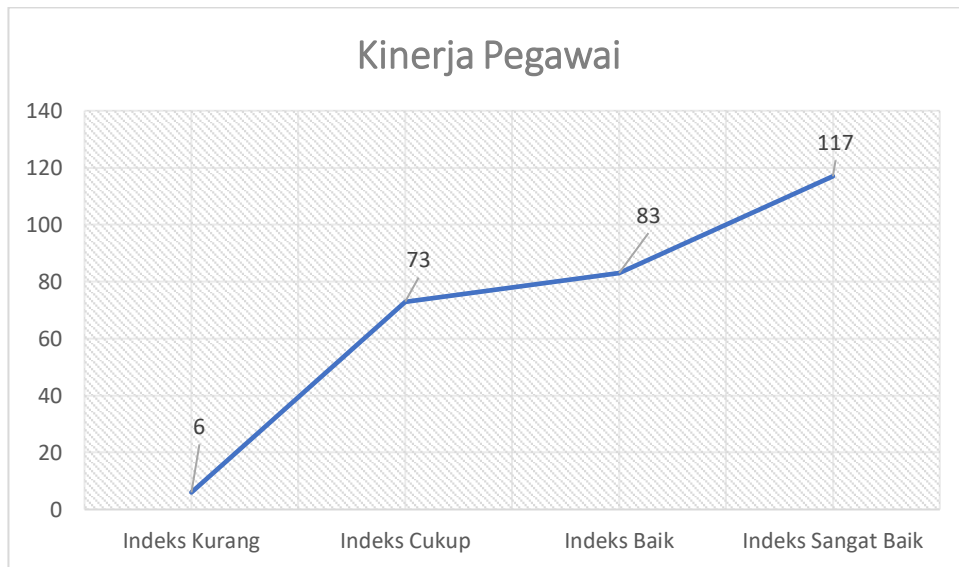
KPPN merupakan singkatan dari Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara yang mempunyai tugas dan wewenang dalam mengeluarkan uang kas Negara. KPPN mengotorisasi permintaan pencairan dana dari bendahara instansi atau kantor pemerintah di daerah, terutama dalam hal pencairan dan anggaran negara. KPPN Palembang adalah instansi vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang

berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sumatera Selatan, Kementerian Keuangan.

Dalam proses pelaksanaan dan pertanggungjawaban anggaran oleh satuan kerja, terdapat penilaian kinerja pegawai pengelola keuangan satuan kerja dalam bentuk Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian Negara/Lembaga (IKPA). Nilai IKPA digunakan dalam rangka pengendalian, pemantauan kinerja anggaran, serta evaluasi dan pembinaan terhadap pelaksanaan anggaran belanja K/L, dan/atau menjadi bagian dari penilaian Nilai Kinerja Anggaran sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 Tahun 2023 yang mengatur mengenai perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, serta akuntansi dan pelaporan keuangan (Direktur Jenderal Perbendaharaan, 2024).

Dalam penilaian kinerja pegawai pengelola keuangan, terdapat beberapa ketentuan kategori kinerja sebagaimana dalam Petunjuk Teknis Penilaian IKPA Belanja Kementerian/Lembaga (Perdirjen Perbendaharaan No. PER-5/PB/2024) sebagai berikut :

- a. sangat baik, apabila nilai IKPA ≥ 95 ;
- b. baik, apabila $89 \leq \text{nilai IKPA} < 95$;
- c. cukup, apabila $70 \leq \text{nilai IKPA} < 89$; dan
- d. kurang, apabila nilai IKPA < 70 .



Gambar 1.1. Nilai Kinerja Pegawai Pengelola Keuangan Satker Lingkup KPPN Palembang Periode Januari s.d. Oktober Tahun Anggaran 2024

Sumber : Laporan Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran KPPN Palembang, 2025

Pada Gambar 1.1. terlihat bahwa pencapaian kinerja pegawai pengelola keuangan Satker Lingkup KPPN Palembang sangat beragam. Dari jumlah total 279 pegawai pengelola keuangan satker lingkup KPPN Palembang yang meliputi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dan Kantor Satuan Kerja Kementerian/Lembaga di wilayah Kota Palembang, Kabupaten Ogan Ilir, Kabupaten Ogan Komering Ilir, dan Kota Prabumulih masih terdapat 79 pegawai yang belum sukses mencapai indeks kinerja baik. Kinerja pegawai pengelola keuangan negara sangat penting karena memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas dan efisiensi pengelolaan anggaran negara, yang secara langsung memengaruhi pembangunan ekonomi Indonesia.

Khusus terkait dengan kinerja pegawai pengelola keuangan, terutama untuk kinerja rencana penarikan dana, diduga disebabkan oleh kurangnya *awareness*

pimpinan satuan kerja terhadap nilai IKPA khususnya deviasi halaman III DIPA. Hal ini terindikasi pada satker-satker Dekonsentrasi - Tugas Pembantuan (DK-TP) di mana pada beberapa kinerja pegawai pengelola keuangan satker nilainya 0 (Kanwil DJPb Provinsi Sumsel, 2024). Uang Persediaan dan Tambahan Uang Persediaan (UP TUP) mencerminkan efektivitas pengelolaan uang persediaan. Capaian output (Caput) adalah nilai dari target keluaran kegiatan. Deviasi adalah perbedaan nilai rencana uang yang akan digunakan dengan realisasi uangnya, semakin besar deviasi maka semakin kecil nilai indeksnya.

Tabel 1.1.
Kinerja Pegawai dengan Nilai Deviasi Rendah Semester I Tahun 2024

No.	Id Satker	Deviasi	Penyerapan	UP TUP	Caput	Kinerja Pegawai
1	119142	0	50	0	100	64.29
2	690935	0	50	0	100	64.29
3	690980	0	50	0	100	64.29
4	691018	0	50	0	100	64.29
5	691056	0	50	0	100	64.29
6	119078	0	0	0	68.85	38.88
7	419774	0	50	0	0	28.57
8	444751	0	0	0	7	16.79
9	119038	16.67	50	0	100	67.86
10	119114	16.67	50	0	100	67.86
11	119025	16.67	50	0	65	55.36
12	119130	19.09	79.56	99.39	82.48	74.17
13	110060	19.67	100	88.08	69.03	79.02
14	406935	20.13	99.99	98.4	72.04	78.74
15	447940	21.36	97.24	97.66	100	86.98
16	119133	23.51	100	75.13	93.64	84.45
17	484121	23.84	83.49	81.61	62.56	67.6
18	119004	27.37	74.47	97.71	88.33	76.07
19	111806	27.74	64.81	100	100	82.12
20	656532	28.54	99.76	93.65	95.51	87.47
21	119132	29.51	70.86	88.06	62.28	72.97

Sumber: Reviu Pelaksanaan Anggaran Kanwil DJPb Provinsi Sumatera Selatan, 2025

Menurut Robbins (2021) motivasi merupakan salah satu aspek terpenting dan yang paling menantang dari aspek manajemen. Motivasi bukan hanya mengenai bekerja keras, namun juga harus mencerminkan sudut pandang pegawai mengenai kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut yang membentuk proses penilaian diri sendiri mengenai kepercayaan diri pegawai serta kemampuan pegawai tersebut untuk memperoleh keberhasilan. Motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Dalam hal ini, tujuan akan difokuskan menjadi kinerja pegawai. Motivasi kerja juga merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.

Salah satu unsur dari motivasi kerja adalah umpan balik yang diberikan oleh pimpinan sebagai sarana pendorong motivasi untuk perbaikan kinerja yang belum optimal sebagaimana dalam indeks 1 (tidak pernah) sampai dengan 5 (selalu) sebagaimana tercantum dalam tabel berikut ini :

Tabel 1.2.
Penerimaan dan Pemanfaatan Umpan Balik oleh Pimpinan sebagai Pendorong Motivasi Pegawai Petugas Pengelola Keuangan Lingkup KPPN Palembang Semester I Tahun 2024

No.	Kode	Nama Bidang/Bagian Anggaran	Indeks Umpan Balik
1	004	Badan Pemeriksa Keuangan	4
2	005	Pengadilan	4
3	006	Kejaksaan	4
4	010	Kemendagri	3
5	012	TNI	5
6	013	Hukum HAM	4
7	015	Keuangan	5
8	018	Pertanian	4
9	019	Perindustrian	4
10	022	Perhubungan	4
11	023	Pendidikan	4
12	024	Kesehatan	3
13	025	Agama	3
14	026	Tenaga Kerja	2

No.	Kode	Nama Bidang/Bagian Anggaran	Indeks Umpan Balik
15	027	Sosial	3
16	032	Perikanan	4
17	033	Pekerjaan Umum	4
18	040	Pariwisata	2
19	044	Koperasi	1
20	054	Statistik	4
21	055	Perencanaan Pembangunan	4
22	056	Pertanahan	4
23	057	Perpustakaan	2
24	059	Kominfo	4
25	060	Polri	5
26	063	Pengawasan Obat dan Makanan	4
27	065	Investasi	4
28	066	Narkotika	4
29	067	Desa	3
30	068	BKKBN	4
31	075	Meteorologi dan Geofisika	4
32	076	KPU	4
33	088	BKN	4
34	089	BPKP	4
35	090	Perdagangan	2
36	092	Pemuda dan Olahraga	4
37	104	Pekerja Migran	4
38	107	SAR	4
39	115	Bawaslu	4
40	116	RRI	4
41	117	TVRI	4
42	125	Peternakan	3
43	127	Karantina	4
Rata-rata			3,67

Sumber : Laporan Reviu Pelaksanaan Anggaran KPPN Palembang, 2025

Tabel 1.2. memberikan informasi bahwa umpan balik yang ada masih belum efektif dilakukan oleh pimpinan sehingga belum dapat memenuhi berbagai kebutuhan psikologis pegawai, mulai dari kebutuhan akan kejelasan dan pengakuan hingga kebutuhan untuk berkembang dan merasa dihargai. Ketika kebutuhan-kebutuhan ini terpenuhi, motivasi pegawai akan meningkat secara signifikan, yang

pada akhirnya berdampak positif pada kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain agar dapat bekerja sesuai dengan perintah pemimpin tanpa terpaksa. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai maksud tertentu. Kepemimpinan juga merupakan kemampuan seorang untuk memengaruhi orang-orang atau kelompok dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan. Jadi pengertian kepemimpinan di atas menggambarkan setiap upaya seseorang atau perilaku kelompok yang bertindak dalam suatu manajemen dalam upaya untuk mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan bisa berupa sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh (Sabariah, 2020).

Gaya kepemimpinan merupakan bentuk perilaku yang dapat dibuat untuk mengintegritaskan tujuan dengan tujuan individu, sehingga gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang yang memengaruhi orang lain sesuai dengan keinginannya. Kenyataan yang terjadi saat ini, gaya kepemimpinan di satuan kerja (satker) pengelola APBN pada lingkup KPPN Palembang belum cukup baik.

Berdasarkan dimensi gaya kepemimpinan transformasional, pimpinan masih kurang aktif secara langsung dalam memberikan pengaruh yang cukup baik bagi pegawai sehingga cenderung berdampak pada kinerja pegawai yang kurang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Berdasarkan gaya kepemimpinan transaksional, masih kurangnya imbalan kontingensi (*contingent reward*) di mana

pemimpin jarang menjelaskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dan jarang mengarahkan bawahan untuk mencapainya. Pimpinan masih kurang baik dalam menjalankan dan menerapkan legitimasi di satuan kerja sehingga membuat kinerja para pegawainya kurang baik.

Belum terlaksananya gaya kepemimpinan yang baik terlihat dari pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin belum maksimal. Pemimpin yang masih kurang baik dalam menjalankan dan menerapkan legitimasi di satuan kerjanya dapat tercermin dalam belum optimalnya pemberian arahan dan bimbingan kepada pegawai dalam meraih kinerja yang optimal. Dalam gaya kepemimpinan, salah satu hal yang dapat menjadi indikator adalah dorongan pimpinan untuk mencari solusi kreatif terhadap masalah yang dihadapi. Berikut ini adalah data indeks stimulasi intelektual para pimpinan lingkup petugas pengelola keuangan KPPN Palembang yang memiliki indeks masih belum optimal. Indeks stimulasi intelektual menggambarkan aktivitas pemimpin yang mendorong pemikiran kritis, inovasi, dan kreativitas di antara pengikut. Stimulasi intelektual menantang asumsi, mendorong perspektif baru dalam memecahkan masalah, dan menghargai ide-ide orisinal para pegawainya. Dengan rata-rata indeks 2,23 dalam indeks 1 (tidak pernah) sampai dengan 5 (selalu) dapat disimpulkan bahwa masih ada masalah dalam gaya kepemimpinan yang belum optimal.

Tabel 1.3.
Stimulasi Intelektual oleh Pimpinan dalam Lingkup Petugas Pengelola Keuangan KPPN
Palembang Semester I Tahun 2024

No.	Kode	Nama Bidang/Bagian Anggaran	Indeks Stimulasi Intelektual
1	004	Badan Pemeriksa Keuangan	3
2	005	Pengadilan	3
3	006	Kejaksaan	2
4	010	Kemendagri	2
5	012	TNI	3
6	013	Hukum HAM	2
7	015	Keuangan	3
8	018	Pertanian	2
9	019	Perindustrian	2
10	022	Perhubungan	2
11	023	Pendidikan	3
12	024	Kesehatan	2
13	025	Agama	3
14	026	Tenaga Kerja	2
15	027	Sosial	2
16	032	Perikanan	2
17	033	Pekerjaan Umum	2
18	040	Pariwisata	2
19	044	Koperasi	2
20	054	Statistik	2
21	055	Perencanaan Pembangunan	2
22	056	Pertanahan	3
23	057	Perpustakaan	2
24	059	Kominfo	2
25	060	Polri	3
26	063	Pengawasan Obat dan Makanan	2
27	065	Investasi	2
28	066	Narkotika	3
29	067	Desa	2
30	068	BKKBN	2
31	075	Meteorologi dan Geofisika	2
32	076	KPU	2
33	088	BKN	2
34	089	BPKP	2
35	090	Perdagangan	2
36	092	Pemuda dan Olahraga	2
37	104	Pekerja Migran	2
38	107	SAR	2
39	115	Bawaslu	3

No.	Kode	Nama Bidang/Bagian Anggaran	Indeks Stimulasi Intelektual
40	116	RRI	2
41	117	TVRI	2
42	125	Peternakan	2
43	127	Karantina	2
Rata-rata			2,23

Sumber : Laporan Reviu Pelaksanaan Anggaran KPPN Palembang, 2025

Menurut Fauzan (2023), karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dalam Aliran Teori Perilaku (*Behavioral Theory*) oleh Douglas McGregor dan Abraham Maslow yang muncul pada tahun 1940-an dan 1950-an sebagai tanggapan terhadap aliran manajemen ilmiah yang dianggap terlalu mekanistik dan tidak memerhatikan faktor manusia dalam organisasi, aliran ini menekankan bahwa sangat pentingnya kepuasan kerja dan pengakuan sebagai faktor motivasi, serta peran pemimpin dalam membentuk budaya organisasi yang positif.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Fakta di lapangan, kepuasan kerja pegawai pengelola keuangan satker lingkup KPPN Palembang masih rendah. Hal tersebut ditunjukkan dengan sebagian pegawai yang merasa belum mendapatkan kompensasi yang sesuai bila dibandingkan dengan beban kerja yang dimiliki, serta

beberapa permasalahan lainnya, sehingga dalam kegiatan bekerja, pegawai kurang mengembangkan kreatifitasnya.

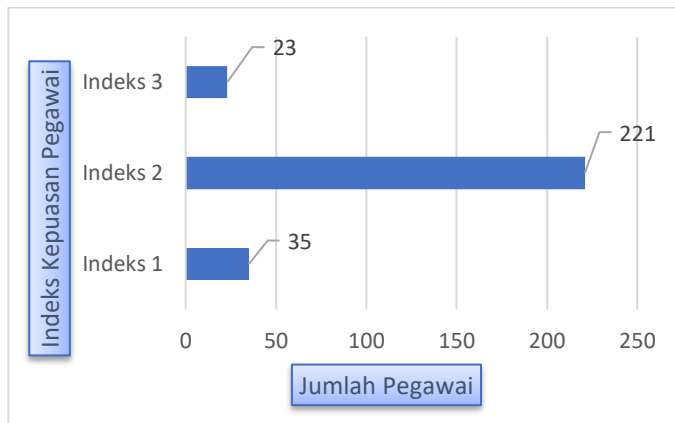
Lingkungan kerja yang nyaman untuk kepuasan pegawai dapat berupa pemenuhan fasilitas peralatan kantor penunjang kegiatan sehari-hari. Berdasarkan monitoring dan evaluasi pelaksanaan anggaran, jumlah fasilitas penunjang pegawai senantiasa turun kondisinya dan semakin banyak yang usang, sehingga dapat menurunkan kinerja pegawai. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai Pendapatan Bea Lelang Pejabat Lelang Kelas I yang mencerminkan nilai barang milik negara yang dihapuskan karena telah usang, dengan tren nilai yang meningkat dari Rp16.287.211.270 pada 2023 menjadi Rp 18.254.560.599 pada 2024 (KPKNL Palembang, 2024).

Tabel 1.4.
Realisasi Pendapatan Per Akun – KPKNL Palembang 2023 s.d. 2024

No.	Tahun	Rp
1	2023	Rp16.287.211.270
2	2024	Rp18.254.560.599

Sumber : Laporan Bea Lelang KPKNL Palembang, 2025

Dalam pelaksanaan reviu pelaksanaan anggaran, dapat diketahui bahwa masih sedikit pegawai yang memperoleh kepuasan kerja secara internal dan sekaligus eksternal, dengan satuan/indeks (1) hanya kepuasan kerja internal yang terpenuhi, (2) hanya kepuasan kerja eksternal yang terpenuhi, dan (3) kepuasan kerja internal dan eksternal terpenuhi sebagaimana dalam gambar berikut ini :



Gambar 1.2. Indeks Kepuasan Pegawai Pengelola Keuangan Satker Semester I 2024

Sumber : Laporan Reviu Pelaksanaan Anggaran, 2025

Melihat indeks kepuasan pegawai pada Gambar 1.2. di atas, yang menyatakan bahwa baru 23 pegawai yang telah merasakan kepuasan kerja internal dan sekaligus juga kepuasan kerja eksternal dapat disimpulkan bahwa masih ada masalah terkait pemenuhan kepuasan kerja pegawai terutama di sisi kepuasan kerja internal.

Beberapa penelitian sudah banyak yang melakukan penelitian terkait faktor-faktor apa saja yang memengaruhi kinerja pegawai. Peneliti menyoroti beberapa penelitian utama yang dijadikan acuan seperti penelitian dari Munji & Andi (2024) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebagaimana senada dengan apa yang dinyatakan oleh Adinegara et al., (2023), Hadiwijaya & Ahmad (2023), M. Yusuf (2021), Laili & Safrizal (2021), Setyo et al. (2021), Fauziah et al. (2020), Paais & Pattiruhu (2020), dan Zunaidah et al. (2019) namun berbeda dengan Purnamiati (2024) yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Lebih lanjut, Rosmiati et al. (2024) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan namun bertentangan dengan Purnamiati (2024) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Di sisi yang lain, ada pernyataan yang menarik dari Beauty & Aigbogun (2022) bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan *laissez-faire* memiliki dampak positif signifikan terhadap kinerja pegawai sementara gaya kepemimpinan transaksional memiliki dampak negatif terhadap kinerja pegawai.

Laili & Safrizal (2021) menyatakan bahwa pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja melalui kepuasan kerja positif tetapi tidak signifikan, serta adanya pendapat Wuryani et al. (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak memberikan kontribusi signifikan pada kinerja pegawai.

Megawati et al. (2022) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki efek signifikan pada kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, senada dengan Paais & Pattiruhu (2020) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan tidak memiliki efek yang signifikan pada kinerja pegawai, namun berbeda dengan Firmansyah (2020) yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (Munji & Andi, 2024) sebagaimana dikuatkan oleh Rahmadanti et al. (2024), Adinegara et al. (2023), Setia et al. (2022), dan Megawati et al. (2022) yang juga menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Sedikit berbeda dengan Laili & Safrizal

(2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Di sisi lain, terdapat perbedaan yang diungkapkan oleh Wahyuningtyas & Kirana (2022) bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sharma K. dan Vigneshwar (2024) menyatakan motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja senada dengan Laili & Safrizal (2021) yang menyatakan hal yang sama namun bertolak belakang dengan Hajiali et al. (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Menurut Megawati et al. (2022), gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Purnamiati (2024) menyatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang diperkuat oleh Kasalak et al. (2022) dengan pernyataan bahwa terdapat hubungan positif dan moderat antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja sebagaimana pendapat Megawati et al. (2022) dan Specchia et al. (2021) yang menyampaikan hal senada.

Sebagai riset gap, berikut ini artikel yang menunjukkan hubungan negatif antara variabel Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja yaitu Hajiali et al., (2022). Kemudian ada juga artikel yang menunjukkan hubungan negatif antara variabel Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai yaitu Saeed et al., (2023) dan Beauty & Aigbogun (2022).

Berdasarkan berbagai penelitian sebelumnya sebagaimana di atas, dan dengan mereplikasi metode penelitian pada artikel Perizade, Badia et al., (2024)

dengan tema penelitian motivasi pelayanan publik sebagai variabel *intervening* efikasi diri dan kompetensi terhadap kinerja Aparatur Sipil Pemerintah (ASN), masih terdapat perbedaan hasil mengenai pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, khususnya ketika dimediasi oleh kepuasan kerja. Beberapa studi menunjukkan pengaruh yang signifikan, sementara yang lain menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Selain itu, belum banyak penelitian yang secara spesifik mengaji hubungan tersebut dalam konteks kinerja pegawai dalam bidang pengelolaan keuangan negara. Kemudian, dengan menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* memungkinkan model penelitian menjadi lebih komprehensif dan memiliki daya prediktif yang lebih kuat. Penelitian yang hanya mengukur hubungan langsung sering kali kehilangan informasi tentang faktor-faktor yang menjembatani hubungan tersebut. Dengan adanya kepuasan kerja sebagai mediator, model penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap dan akurat mengenai bagaimana kinerja pegawai terbentuk dalam lingkungan KPPN Palembang.

Berdasarkan fenomena di atas, penulis tertarik untuk menyusun sebuah tugas akhir berjudul **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pengelola Keuangan Satker Lingkup KPPN Palembang”**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana pengaruh langsung Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Pengelola Keuangan Satker Lingkup KPPN Palembang?
- 2) Bagaimana pengaruh langsung Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada Pengelola Keuangan Satker Lingkup KPPN Palembang?
- 3) Bagaimana pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai bila melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening* pada Pengelola Keuangan Satker Lingkup KPPN Palembang?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapat bukti empiris dengan cara menganalisis sebagai berikut :

1. Untuk mencari bukti empiris dengan cara menganalisis pengaruh langsung Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Pengelola Keuangan Satker Lingkup KPPN Palembang.
2. Untuk mencari bukti empiris dengan cara menganalisis pengaruh langsung Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada Pengelola Keuangan Satker Lingkup KPPN Palembang.

3. Untuk mencari bukti empiris dengan cara menganalisis pengaruh tidak langsung Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai bila melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Pengelola Keuangan Satker Lingkup KPPN Palembang.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Berikut adalah manfaat teoritis bagi peneliti sendiri maupun peneliti selanjutnya atas penelitian yang telah dilakukan ini :

1. Sebagai penambah ilmu dan pengembangan lebih lanjut mengenai manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan masalah Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan, khususnya dalam pembahasan mengenai pengaruh motivasi kerja berdasarkan teori hierarki kebutuhan Maslow dan gaya kepemimpinan berdasarkan teori James MacGregor Burns, kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Terhadap kepuasan kerja berdasarkan teori dua faktor Herzberg (Teori Motivasi-*Hygiene*), dan terhadap teori Kinerja Pegawai.
2. Sebagai referensi dan acuan bagi penelitian-penelitian berikutnya mengenai pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada Kinerja Pegawai sehingga dapat menambah informasi, sumbangan penelitian, bahkan kajian dalam penelitian sejenis di masa yang akan datang.

1.4.2. Manfaat Praktis

Berikut manfaat praktis penelitian ini bagi satker pengelola dana APBN dan tim manajemen pengelola keuangan di satker :

1. Dapat menjadi bahan perbaikan terhadap peningkatan kapasitas satker di dalam peningkatan motivasi kerja dan gaya kepemimpinan, sehingga memberikan dampak positif kepada satker pengelola dana APBN.
2. Dapat memberikan rekomendasi kepada satker untuk meraih tujuan utama kinerja pegawai dalam bidang pelaksanaan anggaran belanja Kementerian Negara/Lembaga, yaitu peningkatan di sisi kualitas perencanaan pelaksanaan anggaran, kualitas implementasi pelaksanaan anggaran, dan kualitas hasil pelaksanaan anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinegara, Dedy Anugerah Rinaldi, Badia Perizade, Zunaidah, dan Marlina Widiyanti. (2023). The Influence of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance in the Regional Office of the Directorate General of Customs and Excise East Kalimantan. *International Journal of Social Sciences*, 6.
- Altahat, Shadi dan Yousef Alsafadi. (2021). Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*.
- Ariestianah, Dwi, Zunaidah, dan Omar Hendro. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja terhadap Semangat Kerja yang Berdampak pada Kinerja Pegawai Dinas Sosial Kota Palembang. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Ekonomi*.
- Armstrong, Michael and Stephen Taylor. (2023). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice (16th Edition)*. Kogan Page Limited, London.
- Arnaldo, G., & Andani, K. W. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(3), 722. <https://doi.org/10.24912/jmk.v3i3.13156>
- Asari, Andi, Zulkarnaini, Hartatik, *et. al.* (2023). *Pengantar Statistika*. PT Mafy Media Literasi Indonesia, Solok..
- Beauty, Masevo and Osaro Aigbogun. (2022). Effects of Leadership Styles on Employee Performance: A Case Study of Turnall Holdings LTD, Harare. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*.
- Coulter, Mary and Stephen P. Robbins. (2022). *Management* (15th Ed.). Pearson Education, Inc., New Jersey.
- Daft, Richard L. (2022). *The Leadership Experience* (8th Edition). Cengage Learning, Boston.
- Dessler, Gary. (2023). *Human Resource Management*. Pearson, London.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2024). *Majalah Treasury Indonesia Vol. I / 2024*.
- Direktur Jenderal Perbendaharaan. (2024). *Petunjuk Teknis Penilaian Indikator Kinerja Pelaksanaan Anggaran Belanja Kementerian / Lembaga (Perdirjen Perbendaharaan No. PER-5/PB/2024)*.
- Fauzan, H. (2023). *Perilaku Organisasi*. UIN KHAS Press, Jember.

- Fauziah, Hujaimatul, Maristiana Ayu, dan Ridho Try Syahpitra. (2020). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *EKOMBIS Sains - Jurnal Ekonomi, Keuangan Dan Bisnis*.
- Firmansyah, Erik. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bintang Raya Sakti Bandung. *Prosiding Manajemen, Volume 6, No. 2*.
- Hadiwijaya, Dudung dan Ahmad (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Global Internasional Industries Tangerang. *Jurnal Manajemen Bisnis, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Tangerang*.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Second). Thousand Oaks: SAGE.
- Hajiali, Ismail, Andi Muhammad Fara Kessi, Budhiandriani, Etik Prihatin, dan Mukhlis Sufri. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*.
- Hasanah, Titi, Isnurhadi, dan Muhammad Ichsan Hadjri. (2024). The Effect of Transactional Leadership and Work Skills on Employee Performance Mediated by Work Discipline at The Research and Development Agency of Lahat Regency. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*.
- Herianti, Eva. (2020). *Modul Pelatihan Metode Penelitian Kuantitatif dengan Aplikasi SmartPLS*. Universitas Muhammadiyah Jakarta.
- Hikmawati, Fenti. (2020). *Metodologi Penelitian*. PT RajaGrafindo Persada, Depok.
- Jopanda, Hendri (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Universitas Satya Negara Indonesia*.
- Kanwil DJPb Provinsi Sumsel. (2024). *Reviu Pelaksanaan Anggaran Semester I Kanwil DJPb Provinsi Sumatera Selatan*.
- Kasalak, Kasalak, Beysun Güneri, Vesile Ruya Ehtiyar, Çiğdem Apaydin, and Gulay Özaltın Türker. (2022). The Relation Between Leadership Styles in Higher Education Institutions and Academic Staff's Job Satisfaction: A Meta-Analysis Study. *Frontiers in Psychology*.
- Khaeruman, Luis Marnisah, Syeh Idrus, *et al.* (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Studi Kasus*. CV. AA. Rizky, Banten.
- KPKNL Palembang. (2024). *Realisasi Pendapatan Per Akun - KPKNL Palembang 2023 s.d. 2024*.

- KPPN Palembang. (2024). *Laporan Monitoring dan Evaluasi Pelaksanaan Anggaran KPPN Palembang Periode 10 2024*.
- KPPN Palembang. (2024). *Laporan Reviu Pelaksanaan Anggaran Semester I 2024 KPPN Palembang*.
- Laili, Rima Rohmatul dan Helmi Buyung Aulia Safrizal. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Puskesmas Pulorejo. *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen*.
- Lu, Dan and Chih Hung Chen. (2022). The Impact of Public Service Motivation on Job Satisfaction in Public Sector Employees: The Mediating Roles of Work Engagement and Organizational Commitment. *Mobile Information Systems*.
- McKenna, Eugene. (2020). *Business Psychology and Organizational Behaviour*. Routledge, New York.
- Megawati, Megawati, Aminuddin Hamdat, dan Nur Aida. (2022). Examining linkage Leadership Style, Employee Commitment, Work Motivation, Work Climate on Satisfaction and Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management, Volume 2, Issue 1, 2022*.
- Mubarak, Muflih, Hasanuddin Remmang, dan Muhlis Ruslan. (2022). *Gaya Kepemimpinan, Tekanan Kerja, dan Motivasi Kerja*. Chakti Pustaka Indonesia, Makassar.
- Muflih, Muhammad Hizbul. (2024). *Motivasi Kinerja*. Berkah Aksara Cipta Karya, Tangerang Selatan.
- Muhammad, Ramaditya, Hartini, Rudy Irwansyah, et al. (2022). *Perilaku Organisasi*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Munji, Kikie Gusthya dan Andi Sopandi. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Akulaku Silvr Indonesia di Jakarta Pusat. *Jurnal Ilmiah Swara Manajemen*.
- Nati, A., Timuneno, T., & Faggidae, R. E. (2021). Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Pengemudi Grab Bike Di Kota Kupang. *Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 11(2), 266–284. <https://doi.org/10.37932/j.e.v11i2.375>
- Noor Ul Ain, Syeda. (2024). Impact of Employee Motivation on Job Satisfaction. *International Journal of Linguistics Applied Psychology and Technology*.
- Nurul, Farida, Atika Badriatul Alliah, Jenny Agita Zalianty, et al. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Eureka Media Aksara, Purbalingga.
- Paais, Maartje and Jozef R. Pattiruhu. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*.
- Pancasila, Irwan, Siswoyo Haryono, and Beni Agus Sulisty. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership Toward Work Satisfaction and Employee

- Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*.
- Perizade, Badia, Isnurhadi, Yuliani, and Darmayanti. (2024). Public Service Motivation as an Intervening Variable of Self-Efficacy and Competency towards State Civil Apparatus Performance. *KnE Social Sciences, 8th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference*.
- Popoola, Sunday Olarenwaju and Olaronke O. Fagbola. (2023). Work motivation, job satisfaction, work-family balance, and job commitment of library personnel in Universities in North-Central Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 49(4), 102741. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.acalib.2023.102741>
- Purnamiati, Ni Nyoman. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Kepuasan Kerja pada Bappeda dan Bripid Kabupaten Jember. *Co-Value: Jurnal Ekonomi, Koperasi & Kewirausahaan, Volume 15, Nomor 2 Juli 2024*.
- Qalati, Sikandar Ali, Zuhaib Zafar, Mingyue Fan, Mónica Lorena Sánchez Limón, and Muhammad Bilawal Khaskheli. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rahmadanti, Dwi, Zunaidah, Marlina Widiyanti, Yos Kamarudin, Muhammad Ichsan Hadjri. (2024). The Influence of Job Stress and Job Satisfaction on Employee Performance Through Organizational Commitment as an Intervening Variable among Non-Civil Servant Staff At UIN Raden Fatah Palembang. *Jurnal Ekonomi*, 13(2), 1440–1455.
- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge. (2021). Perilaku Organisasi. In *Perilaku Organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat, Jakarta.
- Rosmiati, Eros, Maya Sova, Ignatius Erik Sapta Yanuar, dan Yuni Permatasari Br Rajagukguk. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Arya Meika Trans. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*.
- Sabariah. (2020). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Lafadz Jaya, Mataram.
- Saeed, Sarkar Ahmed, Soma Omed Ali, and Kawthar Majid Rashid. (2023). The Effect of Different Leadership Styles on Job Satisfaction. *Organization and Human Capital Development (ORCADEV)*.
- Setia, Bayu Indra, Tjutju Yuniarsih, Mohammad Fakry Gaffar, Edi Suryadi, Azhar Affandi, dan Tatik Rohmawati. (2022). Job Satisfaction as a Mediator in Improving Employee Performance Through Talent and Knowledge Management. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*.
- Setyo, Riyanto, Endri Endri, dan Novita Herlisha. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of

- employee engagement. Problems and Perspectives in Management. *Business Perspectives*. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Sharma K., Vyas dan Vigneshwar R. (2024). Analyzing the Relationship between Employee Motivation and Job Satisfaction. *Shanlax International Journal of Management*.
- Soelistya, Djoko. (2022). *Buku Ajar Kepemimpinan Strategis*. Nizamia Learning Center, Sidoarjo.
- Specchia, Maria Lucia, Maria Rosaria Cozzolino, Elettra Carini, Andrea Di Pilla, Caterina Galletti, Walter Ricciardi, Gianfranco Damiani. (2021). Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 18, Issue 4). <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Sriatmi, Ayun. (2021). *Kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Sumarni, Lilik, Siska Yuningsih, dan Winda Dwi Astuti Zebua. (2022). *Modul Komunikasi Organisasi*. Universitas Muhammadiyah Jakarta.
- Ukirde, Krishna Shankar, Dr. Tapati Bhattacharjee, and Dr. Pratibha Chandekar. (2022). A study to identify the leadership style and their job satisfaction level among the nursing profession. *International Journal of Health Sciences*.
- Veronica, Aries, Ernawati, Rasdiana, *et al.* (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. PT Global Eksekutif Teknologi, Padang.
- Wahyuningtyas, Ramadhani dan Kusuma Chandra Kirana. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Self Efficacy terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul). *Ekonomis: Journal of Economics and Business*.
- Waty, Ervina, Annisa Fitri Anggraeni, Anita Apriani, *et al.* (2023). *Metodologi Penelitian Bisnis*. PT Sonpedia Publishing Indonesia, Jambi.
- Wulandari, Anna dan Heru Mulyanto. (2024). *Kepemimpinan*. PT Kimsafhi Alung Cipta, Bekasi.
- Wuryani, Eni, Achmad Fathoni Rodli, Sri Sutarsi, Nuning Nurna Dewi, dan Donny Arif. (2021). Analysis of Decision Support System on Situational Leadership Styles on Work Motivation and Employee Performance. *Management Science Letters*.
- Yusuf, Muhammad. (2021). Effects of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang. *Journal Management, Business, and Accounting*.
- Yusuf, Zein, Abd. Rahman Pakaya, dan Irwan Yantu. (2023). Pengaruh Gaya

Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Davinco Airindo Gorontalo. *SEIKO: Journal of Management & Business*.

Zunaidah, Zunaidah, Bambang Bemby Soebyakto, Agustina Hanafi, dan Erwin Rakasiwih. (2019). Effect Of Training, Motivation, And Job Satisfaction On Employee Performance At Pt Techwin Bkt. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(12). www.ijstr.org