

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING STUDI PADA
KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA
PALEMBANG**

TESIS

Ditulis untuk memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
menempuh Gelar Magister Manajemen



Disusun oleh:

Nama : M. Asyrofi Zulhivan
NPM : 245241024
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TRIDINANTI
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS

Tesis Ini Telah Disetujui Untuk Diujikan

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING STUDI PADA KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA PALEMBANG

Nama : M. ASYROFI ZULHIVAN
NPM : 245241024
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

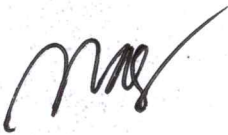
Pembimbing Tesis

Tanggal 17/7/25 Pembimbing I :


Dr. Hj. Msy Mikial, S.E., M.Si., Ak., CA., CSRS.
NIDN: 0205026401

Pembimbing Tesis

Tanggal 17/7/25 Pembimbing II :


Dr. Nasir, S.P., M.Si.
NIDN: 0020077301

Mengetahui:

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi MM


Dr. Hj. Msy Mikial, S.E., M.Si., Ak., CA., CSRS.
NIDN: 0205026401


Dr. Sari Sakarina, S.E., M.M., CHRM.
NIDN: 0214038501

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI TESIS

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING STUDI PADA KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA PALEMBANG

Dipertahankan di depan Komisi Penguji Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tridinanti

Nama : M. ASYROFI ZULHIVAN
NPM : 245241024
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui:

Ketua Penguji:

Tanggal

Tanda Tangan

Dr. Hj. Msy Mikial, S.E., M.Si., Ak., CA., CSRS.
NIDN : 0205026401

30/7 2025



Anggota Penguji:

1. Dr. Nasir, S.P., M.Si.
NIDN : 0020077301

29/7 2025



2. Dr. M. Ima Andriyani, S.E., M.Si.
NIDN : 0201018001

29/7 2025



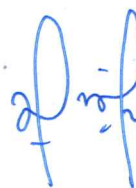
Mengetahui:

Palembang, 30 Juli 2025
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Palembang, 30 Juli 2025
Ketua Program Studi MM



Dr. Hj. Msy Mikial, S.E., M.Si., Ak., CA., CSRS.
NIDN: 0205026401



Dr. Sari Sakarina, S.E., M.M., CHRM.
NIDN: 0214038501

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan pada pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Palembang. Latar belakang penelitian ini didasari oleh fenomena penurunan capaian indikator kinerja utama serta tingkat kepuasan kerja dan motivasi yang masih rendah pada beberapa unit kerja di lingkungan KPPN Palembang.

Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan explanatory research. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh populasi sebanyak 36 orang pegawai KPPN Palembang dengan teknik sampling jenuh. Analisis data menggunakan metode Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antar variabel dan mengukur kekuatan pengaruh langsung maupun tidak langsung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap kinerja dan memediasi pengaruh budaya organisasi serta motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Implikasi dari penelitian ini menekankan pentingnya penguatan nilai-nilai budaya kerja serta penciptaan sistem motivasi yang mendukung kebutuhan psikologis pegawai guna meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja secara berkelanjutan.

Kata Kunci: budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, kinerja pegawai, PLS-SEM

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of organizational culture and work motivation on employee performance, both directly and through job satisfaction as a mediating variable. The research was conducted on employees of the State Treasury Service Office (KPPN) Palembang. This study was motivated by the phenomenon of declining achievement in several key performance indicators, as well as low levels of job satisfaction and motivation in certain work units within the organization.

This research adopts a quantitative approach using explanatory research design. Data were collected through questionnaires distributed to the entire population of 36 employees using a census sampling technique. The data were analyzed using Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) version 4.0 to evaluate both the direct and indirect relationships among the research variables.

The results of the study show that organizational culture and work motivation have a positive and significant influence on both job satisfaction and employee performance. Furthermore, job satisfaction significantly affects performance and mediates the influence of organizational culture and motivation on employee performance. These findings imply that strengthening cultural values and developing a motivational system that fulfills employees' psychological needs are crucial strategies for improving satisfaction and achieving optimal performance in public sector organizations.

Keywords: *organizational culture, work motivation, job satisfaction, employee performance, PLS-SEM*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang" dapat diselesaikan dengan baik.

Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Magister Manajemen di Universitas. Dalam kesempatan ini, peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada pihak-pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian tesis ini:

1. Ketua Yayasan Pendidikan Nasional Tridianti Palembang, Bapak Prof. H. Machmud Hasjim, M.ME.
2. Rektor Universitas Tridianti Palembang, Bapak Prof. Dr. Ir. H. Edizal, AE., MS.
3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tridianti, Ibu Dr. Hj. Msy Mikial, S.E., M.Si., Ak., CA., CSRS., sekaligus Dosen Pembimbing Pertama yang senantiasa memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis serta memberikan saran dan komentar yang membangun untuk penulis selama proses penyusunan tesis ini.
4. Direktur Magister Manajemen Universitas Tridianti Palembang, Bapak Dr. Djatmiko Noviantoro, S.E., M.SI.
5. Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridianti Palembang, Ibu Dr. Sari Sakarina, S.E., M.M., CHRM.
6. Bapak Dr. Nasir, S.P., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Kedua, yang juga senantiasa membimbing, mengarahkan, mengoreksi, dan juga meluangkan waktunya untuk berdiskusi dengan peneliti.
7. Kepala Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang beserta seluruh pegawai yang telah memberikan izin dan bantuan dalam pengumpulan data penelitian.

8. Keluarga tercinta yang selalu memberikan dukungan moral, motivasi, dan doa selama proses penyusunan tesis ini.
9. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Manajemen atas dukungan dan kerja samanya selama ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

Palembang, Juli 2025

M. ASYROFI ZULHIVAN

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS	ii
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI TESIS	iii
ABSTRAK	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
SURAT PERNYATAAN.....	xiv
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	7
1.3. Pembatasan Masalah	9
1.4. Rumusan Masalah	9
1.5. Tujuan Penelitian.....	10
1.6. Kegunaan Penelitian.....	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN	14
2.1. Kajian Pustaka	14
2.1.1. Kinerja Pegawai	14
2.1.2. Kepuasan Kerja	19
2.1.3. Budaya Organisasi	25
2.1.4. Motivasi Kerja.....	32
2.2. Hasil Penelitian yang Relevan.....	38
2.3. Kerangka Berpikir	45
2.3.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai KPPN Palembang.....	46
2.3.2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai KPPN Palembang.....	47

2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai KPPN Palembang	48
2.3.4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPPN Palembang	48
2.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPPN Palembang	49
2.3.6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai KPPN Palembang yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja	50
2.3.7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPPN Palembang yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja	52
2.4. Hipotesis Penelitian	54
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	55
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	55
3.2 Desain Penelitian	55
3.2.1 Jenis Penelitian.....	56
3.2.2. Metode Penelitian.....	56
3.2.3. Desain Pengaruh Antar Variabel.....	57
3.3 Populasi dan Sampel	57
3.4 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	60
3.4.1. Sumber Data.....	60
3.4.2. Teknik Pengumpulan Data	61
3.5 Variabel dan Definisi Operasional	61
3.5.1. Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	62
3.5.2. Variabel Kepuasan Kerja (Z)	64
3.5.3. Variabel Budaya Organisasi (X ₁).....	65
3.5.4. Variabel Motivasi Kerja (X ₂).....	67
3.6 Teknik Analisis Data	68
3.6.1 Analisis Deskriptif	69
3.6.2 Uji Measurement Model (Outer Model)	70
3.6.3 Uji Structural Model (Inner Model).....	73
3.7 Hipotesis Statistika	74
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	78
4.1 Hasil Penelitian.....	78
4.1.1 Data Demografis Responden.....	78
4.1.2 Analisis Statistik Deskriptif	82

4.1.3	Analisis Statistik Inferensial	91
4.1.4	Uji Hipotesis	101
4.2	Pembahasan Hasil Penelitian.....	108
4.2.1	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai KPPN Palembang.....	108
4.2.2	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai KPPN Palembang.....	109
4.2.3	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai KPPN Palembang.....	110
4.2.4	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPPN Palembang.....	111
4.2.5	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPPN Palembang.....	113
4.2.6	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai KPPN Palembang yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja	114
4.2.7	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai KPPN Palembang yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja	115
4.2.8	Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	116
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN		119
5.1	Kesimpulan.....	119
5.2	Implikasi Kebijakan	121
5.3	Saran.....	123
DAFTAR PUSTAKA		125
LAMPIRAN 1 - KUESIONER.....		128
LAMPIRAN 2 - TABULASI DATA PENELITIAN		132
LAMPIRAN 3 - OUTPUT SMARTPLS.....		136

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Perbandingan Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan	38
Tabel 3. 1 Jadwal Penelitian.....	55
Tabel 3. 2 Jumlah Pegawai Per Seksi KPPN Palembang.....	58
Tabel 3. 3 Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Pegawai (Y).....	63
Tabel 3. 4 Kisi-Kisi Instrumen Kepuasan Kerja (Z).....	64
Tabel 3. 5 Kisi-Kisi Instrumen Budaya Organisasi (X ₁).....	66
Tabel 3. 6 Kisi-Kisi Instrumen Motivasi Kerja (X ₂)	67
Tabel 3. 7 Uji Validitas dalam Model Pengukuran PLS.....	74
Tabel 3. 8 Pengambilan Keputusan Dalam Uji t-statistic	75
Tabel 4. 1 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	79
Tabel 4. 2 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	79
Tabel 4. 3 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir	80
Tabel 4. 4 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan.....	81
Tabel 4. 5 Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	82
Tabel 4. 6 Klasifikasi Kategori Jawaban Responden.....	83
Tabel 4. 7 Kategori Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi (X ₁)	83
Tabel 4. 8.....	85
Tabel 4. 9 Kategori Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	87
Tabel 4. 10 Kategori Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y)	89
Tabel 4. 11.....	93
Tabel 4. 12 Loading Factor Variabel Motivasi Kerja (X ₂)	93
Tabel 4. 13 Loading Factor Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	94
Tabel 4. 14 Loading Factor Variabel Kinerja Pegawai (Y)	94
Tabel 4. 15 Average Variance Extracted (AVE)	95
Tabel 4. 16 Nilai Discriminant Validity (Cross Loading).....	96
Tabel 4. 17 Hasil Uji Reliabilitas	98
Tabel 4. 18 Nilai R-Square (R ²)	99
Tabel 4. 19 Hasil f-Square (f ²)	100
Tabel 4. 20 Path Coefficients	103
Tabel 4. 21 Specific Indirect Effect	107
Tabel 4. 22 Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	117

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 - Kerangka Berpikir Penelitian.....	53
Gambar 4. 1 - Full Model Setelah Dikalkulasikan.	92
Gambar 4. 1 - Hasil uji Bootstrapping	102

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 – Kuesioner.....	128
Lampiran 2 – Tabulasi Data Penelitian.....	132
Lampiran 3 – Output SmartPLS.....	136

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : M. Asyrofi Zulhivan
NPM : 245241024
Program Studi : Magister Manajemen Universitas Tridinanti
Judul Tesis : Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa :

1. Tesis yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti seluruhnya adalah hasil karya sendiri.
2. Apabila ada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, akan saya tulis sumbernya dengan jelas, sesuai norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.
3. Jika di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian hasil tesis yang saya susun ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima pencabutan gelar Akademik Magister Manajemen (MM) yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dalam keadaan sadar dengan rasa tanggung jawab tanpa paksaan dari pihak manapun.

Palembang, Juli 2025

Yang menyatakan,



M. Asyrofi Zulhivan

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : M. Asyrofi Zulhivan

NIM : 245241024

Program Studi : Magister Manajemen

Tempat/Tanggal Lahir : Lombok Tengah, 20 Juli 1990

Email : roffi10@gmail.com

Riwayat Pendidikan : 1. SD Negeri Pujokusuman I Tahun 1996 - 2002
2. SMP Negeri 2 Yogyakarta 2002 - 2005
3. SMA Negeri 7 Yogyakarta 2005 - 2008
4. Diploma III STAN Jurusan Akuntansi 2010 - 2013
5. Universitas Terbuka 2019 - 2021

Riwayat Pekerjaan : 1. Pelaksana pada KPPN Sungai Penuh 2015 - 2021
2. Pelaksana pada KPPN Palembang 2021 - 2025

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era transformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik, kinerja pegawai instansi pemerintah menjadi indikator utama keberhasilan organisasi. Kinerja pegawai tidak hanya menggambarkan kemampuan teknis dan administratif, tetapi juga mencerminkan sejauh mana nilai-nilai organisasi, motivasi, serta kepuasan kerja tertanam dan diwujudkan dalam tindakan nyata. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Palembang sebagai bagian dari Kementerian Keuangan RI memegang peran strategis dalam mendistribusikan anggaran dan menjaga tata kelola keuangan negara secara transparan dan akuntabel. Oleh karena itu, pencapaian kinerja di lingkungan KPPN Palembang tidak hanya penting sebagai ukuran internal, tetapi juga mencerminkan kualitas layanan pemerintah kepada masyarakat.

Secara umum, capaian kinerja KPPN Palembang tahun 2024 menunjukkan peningkatan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Namun demikian, berdasarkan Laporan Kinerja KPPN Palembang tahun 2024, terdapat dua indikator kinerja utama (IKU) yang mengalami penurunan. Nilai kinerja pelaksanaan anggaran Kementerian/Lembaga yang sebelumnya mencapai 103,07% pada tahun 2023 menurun menjadi 102,41% pada tahun 2024. Sementara itu, indikator kualitas penyelesaian Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) mengalami penurunan dari 120% di tahun 2023 menjadi 111,55% pada tahun 2024. Penurunan ini bukan hanya

angka statistik, tetapi juga menjadi sinyal adanya potensi masalah struktural dan kultural dalam organisasi yang perlu dicermati secara lebih dalam.

Penurunan dua indikator utama tersebut menunjukkan adanya tantangan dalam menjaga konsistensi kinerja pegawai. Dalam konteks organisasi publik seperti KPPN, kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal seperti motivasi dan kepuasan kerja, maupun eksternal seperti budaya organisasi. Penurunan indikator ini menjadi pertanda bahwa perlu dilakukan penelaahan lebih dalam terhadap faktor-faktor psikologis dan struktural yang memengaruhi perilaku dan produktivitas pegawai.

Salah satu aspek penting yang berkontribusi terhadap kinerja adalah kepuasan kerja. Berdasarkan hasil survei tahun 2024 dan observasi lapangan, ditemukan bahwa pegawai yang bertugas di Seksi Verifikasi dan Akuntansi serta Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan dengan pegawai pada seksi lainnya. Hal ini disebabkan oleh beban kerja yang tinggi serta penugasan tambahan yang tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi). Ketidakpuasan ini sesuai dengan teori Job Descriptive Index (JDI) yang dikembangkan oleh Smith, Kendall dan Hulin (1969) dalam Mangkunegara (2017), di mana kepuasan kerja diukur dari lima dimensi utama: pekerjaan itu sendiri, supervisi, rekan kerja, promosi, dan gaji. Dalam konteks KPPN Palembang, ketidakpuasan kerja terutama terjadi pada dimensi pekerjaan itu sendiri dan supervisi, yang menimbulkan kelelahan emosional, demotivasi, serta penurunan produktivitas.

Fenomena ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan pemberian gaji atau promosi, tetapi juga berkaitan dengan kejelasan beban kerja dan keadilan dalam pembagian tugas. Ketika pegawai merasa bahwa pekerjaan mereka tidak sesuai dengan deskripsi tugas dan tidak ada sistem supervisi yang adil, maka hal ini dapat memicu resistensi terhadap perubahan, menghambat inisiatif, dan pada akhirnya berdampak negatif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain kepuasan kerja, motivasi kerja menjadi aspek fundamental yang menentukan apakah pegawai bersedia dan mampu memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi. Berdasarkan observasi di KPPN Palembang, ditemukan adanya kecenderungan rendahnya motivasi kerja pegawai, terutama dalam hal menyumbangkan ide dan berinovasi. Hal ini disebabkan oleh persepsi yang berkembang bahwa pegawai yang aktif justru akan diberi tugas tambahan di luar beban kerja normalnya. Kondisi ini menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif untuk pengembangan potensi individu. Secara ideal, menurut teori Self-Determination yang dikembangkan oleh (Ryan & Deci, 2018), motivasi intrinsik hanya akan muncul ketika individu merasakan adanya otonomi, kompetensi, dan penghargaan. Ketika pegawai merasa bahwa inisiatif mereka tidak dihargai dan justru berujung pada beban kerja tambahan, maka keinginan untuk berpartisipasi aktif dan berinovasi akan menurun drastis.

Situasi ini juga menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi ideal dalam hierarki kebutuhan Maslow (1943) dalam Nuraini (2023), di mana aktualisasi diri seharusnya menjadi pendorong utama setelah kebutuhan dasar terpenuhi,

dengan kondisi aktual di lapangan. Ketika aktualisasi diri dianggap sebagai beban tambahan dan bukan sebagai peluang untuk berkembang, maka motivasi kerja akan stagnan, inovasi menjadi jarang terjadi, dan ketimpangan beban kerja antar pegawai akan terus meningkat. Implikasinya adalah rendahnya kinerja kolektif yang seharusnya menjadi ciri khas dari organisasi yang berbasis profesionalisme tinggi seperti KPPN.

Aspek lain yang tidak kalah penting adalah budaya organisasi. Menurut Luthans (1998) dalam Pakpahan & Legi (2022), budaya organisasi adalah nilai dan norma yang menjadi pedoman perilaku pada suatu anggota organisasi. Seluruh anggota ini kemudian akan berperilaku sesuai budaya dominan agar kemudian dapat diterima oleh lingkungan organisasinya. Di lingkungan Kementerian Keuangan, telah diimplementasikan salah satu budaya kerja berbasis pendekatan Plan-Do-Check-Action (PDCA) guna menciptakan perilaku kerja yang sistematis dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Namun demikian, berdasarkan pengamatan di KPPN Palembang, pelaksanaan budaya kerja ini belum optimal, terutama pada tahap tindak lanjut (Action). Banyak pegawai yang tidak melaksanakan hasil tindak lanjut dari Dialog Kinerja Organisasi (DKO) secara konsisten, sehingga permasalahan yang sama terus berulang setiap bulan. Ketidakkonsistenan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara nilai-nilai budaya organisasi yang telah dicanangkan secara formal dengan perilaku aktual pegawai di lapangan.

Budaya organisasi yang tidak diinternalisasi secara baik dapat menyebabkan berbagai konsekuensi negatif, seperti rendahnya rasa kepemilikan terhadap

pekerjaan, lemahnya pengawasan terhadap hasil kinerja, serta minimnya keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan. Dalam jangka panjang, hal ini dapat memperbesar jurang antara harapan institusi terhadap kinerja pegawai dan kenyataan yang terjadi di lapangan.

Selain didukung oleh fenomena empiris, pentingnya variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dalam memengaruhi kinerja pegawai juga diperkuat oleh berbagai hasil penelitian terdahulu. Beberapa studi menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Penelitian oleh Mukmin (2021) menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak hanya memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Lusi (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu faktor penentu utama terhadap kualitas kinerja pegawai.

Motivasi kerja juga terbukti sebagai faktor internal yang mendorong kinerja. Afriliani et al. (2024) menyatakan bahwa motivasi kerja berkontribusi langsung terhadap kinerja, dan bahkan dalam beberapa kasus, kepuasan kerja sebagai mediator antara motivasi dan kinerja. Namun demikian, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang konsisten. Penelitian oleh Hidayat (2021) menunjukkan bahwa meskipun motivasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan kerja tidak dapat berfungsi sebagai mediator yang signifikan. Hal ini menandakan bahwa efektivitas variabel kepuasan kerja sebagai mediasi tidak bersifat universal dan sangat tergantung pada konteks dan dinamika organisasi.

Beberapa penelitian lain menambahkan bahwa hubungan antar variabel seperti budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja tidak berdiri sendiri, tetapi saling memengaruhi dan memperkuat satu sama lain dalam membentuk kinerja pegawai. Misalnya, penelitian Mukmin (2021) membuktikan bahwa kepuasan kerja menjadi perantara penting yang menjembatani pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Namun, temuan ini tidak selalu konsisten, karena beberapa studi lain, seperti Tiswanti (2021) dan Hidayat (2021), menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu mampu menjadi variabel mediasi yang kuat dalam memengaruhi hubungan antar variabel independen dan variabel dependen.

Di sisi lain, konteks penelitian terdahulu juga menjadi perhatian penting. Sebagian besar penelitian tersebut dilakukan di sektor swasta, lembaga pendidikan, rumah sakit, bank, atau instansi pemerintah daerah. Belum ditemukan penelitian yang secara eksplisit mengkaji hubungan budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai secara simultan dan terpadu dalam satu model struktural di lingkungan instansi pemerintah pusat seperti KPPN Palembang. Padahal, struktur birokrasi pemerintah pusat memiliki karakteristik yang berbeda dibanding sektor lainnya, seperti sistem kinerja berbasis IKU, budaya kerja yang tersentralisasi, dan mekanisme pelaporan kinerja berbasis sistem informasi terpadu.

Dengan demikian, berdasarkan literatur yang telah ditelaah, dapat disimpulkan bahwa meskipun sudah banyak penelitian yang menyoroti pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, namun terdapat kekosongan penelitian pada konteks instansi pemerintah pusat, dan

minimnya pendekatan simultan terhadap keempat variabel tersebut dalam satu model terpadu. Berdasarkan pemaparan fenomena, permasalahan empiris, dan gap literatur tersebut, maka penelitian ini menjadi sangat relevan untuk dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji secara simultan pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Fokus pada KPPN Palembang sebagai objek penelitian memberikan kontribusi penting dalam pengembangan model manajemen sumber daya manusia sektor publik, serta kontribusi praktis bagi Kementerian Keuangan dalam meningkatkan efektivitas implementasi budaya organisasi dan pengelolaan motivasi kerja untuk mendorong kinerja pegawai yang optimal.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang terjadi di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Palembang sebagai berikut:

1. Penurunan Kinerja Pegawai.

Secara keseluruhan capaian kinerja organisasi KPPN Palembang tahun 2024 mengalami peningkatan dibanding tahun 2023. Namun berdasarkan data dari Laporan Kinerja KPPN Palembang tahun 2024, terdapat 2 dari 15 Indikator Kinerja Utama (IKU) yang mengalami penurunan dibanding tahun 2023. IKU yang pertama adalah Nilai kinerja pelaksanaan anggaran K/L tahun 2023 dengan capaian 103,07%, kemudian tahun 2024 capaiannya turun menjadi 102,41%. IKU yang kedua adalah kualitas penyelesaian

SP2D tahun 2013 dengan capaian 120%, kemudian tahun 2024 capaiannya turun menjadi 111,55%.

2. Rendahnya Kepuasan Kerja.

Berdasarkan hasil survei kepuasan kerja tahun 2024 dan pengamatan di lapangan, pegawai yang bertugas di Seksi Verifikasi dan Akuntansi serta Seksi Manajemen Satker dan Kepatuhan Internal menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah dibandingkan pegawai di seksi lain. Hal ini disebabkan oleh beban kerja yang tinggi serta penugasan tambahan yang tidak sesuai dengan tupoksi.

3. Motivasi Kerja Menurun.

Hasil observasi pada KPPN Palembang menunjukkan rendahnya motivasi pegawai untuk menyumbangkan ide dan berinovasi karena adanya persepsi bahwa pegawai yang aktif justru akan diberi beban kerja tambahan di luar tugas pokoknya. Hal ini menyebabkan pegawai enggan menunjukkan inisiatif, meskipun memiliki kemampuan dan gagasan yang bermanfaat bagi organisasi.

4. Implementasi Budaya Organisasi Belum Optimal.

Salah satu budaya organisasi di Kementerian Keuangan adalah *Plan-Do-Check-Action* guna membentuk perilaku kerja yang sistematis dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Namun demikian, berdasarkan hasil pengamatan lapangan di KPPN Palembang, budaya organisasi tersebut belum sepenuhnya berjalan sesuai harapan, terutama pada tahap tindak lanjut (*Action*). Banyak pegawai KPPN Palembang yang tidak

melaksanakan tindak lanjut hasil dialog kinerja organisasi (DKO), sehingga permasalahan yang sama terus berulang setiap bulan.

1.3. Pembatasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terfokus, terarah, dan dapat dilakukan secara sistematis, maka peneliti memberikan batasan-batasan sebagai berikut:

1. Penelitian ini dibatasi pada ruang lingkup pegawai di lingkungan KPPN Palembang.
2. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan motivasi kerja. Kedua variabel ini dipilih karena dianggap berpengaruh penting terhadap kinerja pegawai.
3. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai.
4. Variabel *intervening* atau mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan pegawai, yang diasumsikan memediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
5. Aspek lain seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, sistem penghargaan, dan kompensasi tidak dibahas dalam penelitian ini, karena di luar fokus utama variabel yang diteliti.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah, dan batasan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai KPPN Palembang?
2. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai KPPN Palembang?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KPPN Palembang?
4. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai KPPN Palembang?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai KPPN Palembang?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KPPN Palembang?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai KPPN Palembang?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai KPPN Palembang.
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai KPPN Palembang.

3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KPPN Palembang.
4. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai KPPN Palembang.
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai KPPN Palembang.
6. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KPPN Palembang dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
7. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai KPPN Palembang dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.6. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermakna, baik dari sisi pengembangan ilmu pengetahuan (teoritis) maupun dari sisi penerapan langsung dalam praktik organisasi (praktis). Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, dengan memberikan bukti empiris mengenai hubungan antara budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.
 - b. Penelitian ini juga memberikan kontribusi dalam memperjelas kepuasan kerja sebagai variabel intervening, yang selama ini masih

menunjukkan hasil yang tidak konsisten dalam berbagai studi sebelumnya.

- c. Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi studi-studi lanjutan yang ingin mengembangkan model pengukuran kinerja di sektor publik.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Pimpinan KPPN Palembang, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan dan strategi peningkatan kinerja pegawai, khususnya melalui penguatan budaya organisasi dan sistem motivasi kerja yang lebih efektif. Temuan mengenai kepuasan kerja sebagai variabel mediasi juga dapat menjadi dasar dalam memperbaiki distribusi beban kerja, keadilan dalam penugasan, dan efektivitas supervisi.layanan dan efektivitas organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan.
- b. Bagi pegawai KPPN Palembang, penelitian ini dapat memberikan wawasan baru bagi pegawai tentang pentingnya budaya organisasi dan motivasi kerja dalam membentuk kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja individu. Dengan memahami hubungan antarvariabel ini, diharapkan pegawai dapat lebih proaktif dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan keterlibatan, serta memperkuat semangat kerja kolektif.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat menjadi referensi dan pijakan awal bagi peneliti lain yang ingin mengembangkan kajian di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan

dengan hubungan variabel organisasi dan psikologis dalam konteks sektor publik. Model konseptual yang dibangun dalam penelitian ini dapat direplikasi atau dikembangkan lebih lanjut dalam studi serupa di instansi pemerintah pusat lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriliani, D., Manisah, & Sakarina, S. (2024). Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Encar Daihatsu Palembang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 50–60.
- Akbar, H. (2021). Pengaruh kompensasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(1), 45–55.
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Astria, N., Madjir, S., & Sakarina, S. (2024). Kompetensi dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen*, 12(2), 101–110.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human Resource Management: An Experiential Approach* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Fadli, Z., Cholili, A. H., Rahayu, A. H., Feoh, N. C., Ikhwan, M. N., Misnawati, D., Sampe, P. D., Pratama, R. C., Souhoka, S., & Mardika, N. H. (2024). *Pengantar Psikologi Industri dan Organisasi: Konsep dan Teori*. CV. Gita Lentera. <https://books.google.co.id/books?id=8QogEQAAQBAJ>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares - Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. <https://books.google.co.id/books?id=ZQk0tAEACAAJ>
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. OUP Oxford. <https://books.google.co.id/books?id=tv4CMvRMwooc>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. In *Advances in International Marketing* (Vol. 20, pp. 277–319). Emerald Group Publishing, Ltd.
- Hidayat, A. (2021). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 8(1), 34–45.
- Ivancevich, J. M., Gibson, J. L., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill Education. <https://books.google.co.id/books?id=0ExYcgAACAAJ>

- Jogiyanto, H. M., & Abdillah, W. (2009). Konsep dan aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk penelitian empiris. *BPFE Fakultas Ekonomika Dan Bisnis UGM. Yogyakarta*.
- Jopanda, H. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 9(2), 100–110.
- Julianti, D., Sakarina, S., & Melvani, F. N. (2024). Pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada PT Kirana Permata Muara Enim. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, 15(1), 45–55.
- Kementerian Keuangan RI. (2013). *Keputusan Menteri Keuangan Nomor 127/KMK.01/2013 tentang Program Budaya di Lingkungan Kementerian Keuangan Tahun 2013*. Kementerian Keuangan RI.
- Kotongan, A. A., Rumimper, H. M. H., & Londoh, E. J. L. (2021). Analisis pengaruh budaya organisasi, komunikasi, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal EMBA*, 9(3), 1227–1236.
- Lusi. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 20(1), 15–25.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan* (Cetakan Keduabelas). PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Mukmin, S. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 18(1), 49–58.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. UI.
- Nuraini, B. (2023). *Strategi meningkatkan kinerja pegawai: Pendekatan terpadu kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi*. Asadel Liamsindo Teknologi.
- Pakpahan, B. A. S., & Legi, H. (2022). *Budaya Organisasi, Manajemen Konflik, Keadilan Prosedural dan Kepuasan pada Pekerjaan*. Publica Indonesia Utama. <https://books.google.co.id/books?id=sDd9EAAAQBAJ>

- Pratikno, Y., & Teguh, H. P. (2025). *Perkembangan Hubungan Industrial Di Indonesia*. Pohon Cahaya.
<https://books.google.co.id/books?id=MDVsEQAAQBAJ>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2018). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Sobirin, A. (2007). *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. UPP STIM YKPN.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Tiswanti. (2021). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 8(2), 101–109.
- Ulyanah, S., Rahmat, & Kurniawan, M. (2021). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 18(2), 102–112.
- Wijaya, I., Rakhman, B., & Herianto, D. (2023). Pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Makassar. *Gema Kampus IISIP YAPIS Biak*, 18(1), 66–77.
- Yulianto, J. E. (2024). *Buku Ajar Psikologi Sosial*. Penerbit Universitas Ciputra.
<https://books.google.co.id/books?id=IMMXEQAAQBAJ>
- Yustinus Semiun, O. F. M. (2020). *Behavioristik: Teori-teori Kepribadian*. PT Kanisius. <https://books.google.co.id/books?id=qEIHEAAAQBAJ>