

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA
PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA
PALEMBANG**

TESIS

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar
Magister Manajemen**



Disusun Oleh :

Nama : NURAHMAN

NPM : 214541028

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS TRIDINANTI PALEMBANG
2022**

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS

Tesis Ini Telah Disetujui Untuk Diujikan

JUDUL

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA
PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA
PALEMBANG**

**Nama : NURAHMAN
NPM : 214541028
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menyetujui:

**Palembang, September 2022
Pembimbing I,**



Dr. M. Ima Andriyani, SE, M.Si.

**Palembang, September 2022
Pembimbing II,**



Dr. Sari Sakarina, SE, MM

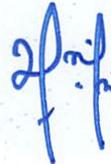
Mengetahui:

**Palembang, September 2022
Dekan FE UTP,**



Dr. Msy. Mikial, SE, M.Si., Ak, CA, CSRS

**Palembang, September 2022
Kaprod MM UTP,**



Dr. Sari Sakarina, SE, MM

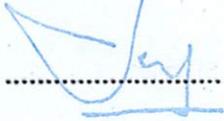
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI TESIS

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA PALEMBANG

Dipertahankan di depan Komisi Penguji Tesis
Program Pascasarjana Studi Magister Manajemen
Universitas Tridinanti Palembang

Nama : NURAHMAN
NPM : 214541028
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui:

Ketua Penguji :	Tanggal	Tanda Tangan
Dr. M. Ima Andriyani, SE, M.Si	15/9/2022	
Anggota Penguji :		
1. Dr. Sari Sakarina, SE, MM	15/9/2022	
2. Dr. Hj. Tri Suyantiningsih, SE, MM	15/9/2022	

Mengetahui:

Palembang, September 2022
Dekan FE UTP,



Dr. Msy. Mikial, SE, M.Si., Ak, CA, CSRS

Palembang, September 2022
Kaprod MM UTP,



Dr. Sari Sakarina, SE, MM

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Allah Ajja Wajala, atas limpahan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga Tesis yang berjudul **“Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.**

Tesis ini ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan mendapatkan gelar Magister Manajemen pada Universitas Tridinanti Palembang Program Studi Magister Manajemen.

Penyelesaian Tesis ini melibatkan banyak pihak yang telah memberikan bantuan, baik langsung maupun tidak langsung, moril maupun materil. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih kepada :

1. Ketua Yayasan Pendidikan Nasional Tridinanti Palembang Bapak Prof. Ir. H. Machmud Hasjim, MME.
2. Rektor Universitas Tridinanti Palembang Ibu Dr. Ir. Hj. Manisah, MP
3. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tridinanti Palembang Ibu Dr. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak., CA.,CSRS.
4. Kaprodi Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang Ibu Dr. Sari Sakarina, SE, MM. yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan Tesis ini.
5. Ibu Dr. M. Ima Andriyani, SE., M.Si, selaku Pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan Tesis ini.
6. Ibu Dr. Sari Sakirina, SE., M.M, selaku Pembimbing II yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam menyelesaikan Tesis ini.
7. Para dosen dan pihak-pihak lain yang telah meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam penulisan Tesis ini.
8. Ayahanda Bejo S. dan Ibunda Royanah yang senantiasa mendukung dan mendoakan anaknya menuntaskan pendidikan.

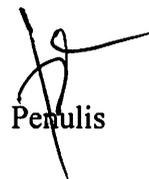
9. Ayahanda Mertua Goestika Basier Comry, SE dan Ibunda Mertua Diana Else, S.Pd yang senantiasa mendukung dan mendoakan yang terbaik buat.
10. Istri tercinta Vivie Chynde Putrianty, SE yang mendukung dan membantu menjaga buah hati kami Fathinah Assyifa, Abdullah Azzam, Hafshah Adiba, Khadijah Alea dan Muhammad Alfatih semoga anak- anak saat besar nanti bisa mengenyam pendidikan tertinggi.

Dan semua pihak yang telah membimbing, membantu dan mendorong penyelesaian Tesis ini. Saya mendo'akan semoga Allah Subhanahu Wataala dapat membalas semua amal yang telah diberikan kepada saya baik langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari mungkin dalam Tesis ini masih terdapat banyak kekurangan, untuk itu diharapkan tanggapan dan masukan dari berbagai pihak sebagai bahan perbaikan dengan harapan dan pada akhirnya Tesis ini dapat disajikan sebagai buah karya yang bermanfaat bagi masyarakat dibidang pendidikan.

Palembang, September 2022

Nurahman



Penulis

ABSTRAK

NURAHMAN, Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang, dibawah bimbingan Ibu Dr. M. Ima Andriyani, SE., M.Si dan Ibu Dr. Sari Sakirina, SE., M.M

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Populasi dalam penelitian ini seluruh pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang akan dijadikan objek penelitian. Dalam penelitian ini jumlah populasi adalah 167 orang. Pada penelitian kali ini peneliti menggunakan *simple random sampling*. Perhitungan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan perhitungan ukuran sampel yang didasarkan atas kesalahan 10%, Maka dalam penelitian ini jumlah sampel yang digunakan yaitu sebanyak 63 pegawai sebagai sampel penelitian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah dengan menggunakan metode analisis Structural Equation Model (SEM) yang dioperasikan melalui program Partial Least Square (PLS)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Hipotesis pertama: Motivasi Kerja (X_1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y). hasil nilai *P-Value* adalah $0,000 \leq 0,05$, sehingga disimpulkan terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Gaya Kepemimpinan (X_2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y). hasil nilai *P-Value* adalah $0,000 \leq 0,05$, sehingga disimpulkan terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. Motivasi Kerja (X_1) berpengaruh terhadap Kinerja (Z). hasil nilai *P-Value* adalah $0,039 \leq 0,05$, sehingga disimpulkan terdapat pengaruh Motivasi Kerja (X_1) terhadap Kinerja. Gaya Kepemimpinan (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Z). hasil nilai *P-Value* adalah $0,000 \leq 0,05$, sehingga disimpulkan terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja. Kepuasan Kerja (Y) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Z). hasil nilai *P-Value* adalah $0,000 \leq 0,05$, sehingga disimpulkan terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja, Motivasi Kerja terhadap Kinerja memiliki pengaruh yang tidak langsung dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi atau variabel perantara dibuktikan dengan melihat tabel di atas dengan nilai *P-Value* adalah $0,003 \leq 0,05$. Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang memiliki pengaruh yang tidak langsung dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi atau variabel perantara dibuktikan dengan melihat tabel di atas dengan nilai *P-Value* adalah $0,002 \leq 0,05$. Nilai R^2 untuk variabel laten Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi sebesar 0,962 yang artinya nilai tersebut mengidentifikasi bahwa variasi Kepuasan Kerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel laten eksogen (Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan) sebesar 96,2% sedangkan sisanya sebesar 3,8% dijelaskan oleh variabel lain dan nilai R^2 untuk variabel laten Kinerja sebesar 0,938, yang artinya nilai tersebut mengidentifikasi bahwa variasi Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel eksogen sebesar 93,8% sedangkan sisanya sebesar 6,2% dijelaskan oleh variabel yang tidak terdapat dalam penelitian.

Dari model yang dibangun pada penelitian ini, dan dari hasil uji hipotesis menggunakan Smart-PLS, maka dapat disarankan Bagi Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang, disarankan untuk lebih meningkatkan lagi Kinerja yang sudah ada sekarang ini terutama *indikator* yang masih rendah yaitu pegawai mampu mengatur waktu yang tersedia dalam melaksanakan pekerjaan. Bagi Pimpinan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang agar dapat lebih meningkatkan Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan serta Kinerja yang sudah terlaksana saat ini, hal ini perlu diperbaiki dan dilakukan dalam upaya meningkatkan Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan serta Kepuasan Kerja secara optima.

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

ABSTRACT

NURAHMAN, The Effect of Work Motivation and Leadership Style on Job Satisfaction and Their Impact on the Performance of the Palembang State Treasury Service Office Employees, under the guidance of Dr. Dr. M. Ima Andriyani, SE., M.Si and Mrs. Dr. Sari Sakirina, SE., M.M

This study aims to determine and prove the influence of work motivation and leadership style on job satisfaction and its impact on the performance of the Palembang State Treasury Service Office employees either directly or indirectly. The population in this study were all employees of the Palembang State Treasury Service Office, while the sample was part of the population that would be the object of research. In this study, the total population was 167 people. In this study, the researcher used simple random sampling. Calculation of the number of samples using the Slovin formula with a sample size calculation based on an error of 10%, so in this study the number of samples used was 63 employees as the research sample. The data analysis used in this research is by using the Structural Equation Model (SEM) analysis method which is operated through the Partial Least Square (PLS) program.

The results of this study indicate that, the first hypothesis: Work Motivation (X1) has an effect on Job Satisfaction (Y). The result of the P-Value is 0.000 0.05, so it can be concluded that there is an influence of work motivation on job satisfaction. Leadership Style (X2) has an effect on Job Satisfaction (Y). The result of the P-Value is 0.000 0.05, so it can be concluded that there is an influence of Leadership Style on Job Satisfaction. Work Motivation (X1) has an effect on Performance (Z). The result of the P-Value value is 0.039 0.05, so it can be concluded that there is an effect of work motivation (X1) on performance. Leadership Style (X2) has an effect on Employee Performance (Z). The result of the P-Value is 0.000 0.05, so it can be concluded that there is an influence of Leadership Style on Performance. Job Satisfaction (Y) has an effect on Employee Performance (Z). the results of the P-Value value is 0.000 0.05, so it can be concluded that there is an effect of Job Satisfaction on Performance, Work Motivation on Performance has an indirect effect on Job Satisfaction as a mediating variable or intermediary variable as evidenced by looking at the table above with the P-Value value. is 0.003 0.05. Leadership Style on Employee Performance at the Palembang State Treasury Service Office has an indirect effect on Job Satisfaction as a mediating variable or an intermediary variable as evidenced by looking at the table above with a P-Value value of 0.002 0.05. The value of R² for the latent variable Job Satisfaction as a mediating variable is 0.962, which means that the value identifies that variations in Employee Job Satisfaction can be explained by exogenous latent variables (Work Motivation and Leadership Style) of 96.2% while the remaining 3.8% is explained by the variable other and the R² value for the latent variable Performance is 0.938, which means that this value identifies that variation in performance can be explained by exogenous variables of 93.8% while the remaining 6.2% is explained by variables not included in the study.

From the model built in this study, and from the results of hypothesis testing using Smart-PLS, it can be suggested for employees at the Palembang State Treasury Service Office to further improve the current performance, especially indicators that are still low, namely employees are able to regulate time available to carry out the work. For the Head of the Palembang State Treasury Service Office in order to further improve Work Motivation and Leadership Style and Performance that has been implemented at this time, this needs to be improved and carried out in an effort to increase Work Motivation and Leadership Style and Optimal Job Satisfaction.

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

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : NURAHMAN

NPM : 214541028

Program studi : Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul tesis : Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap
Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai 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 Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang 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 dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis yang saya susun ini bukan hasil karya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan Gelar Akademik Magister Manajemen (MM) yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya Sejalan 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, September 2022
Yang menyatakan,



NURAHMAN

RIWAYAT HIDUP

- Nama : Nurahman
- NIM : 214541028
- Program Studi : Magister Manajemen
- Tempat/Tanggal Lahir : Musi Banyuasin / 27 Januari 1984
- Email : suksesmen@gmail.com
- Riwayat Pendidikan
1. Lulus MI Bina Sari tahun 1996
 2. Lulus SMP Bina Tama tahun 1999
 3. Lulus SMA Negeri 16 Palembang tahun 2002
 4. Lulus STAN jurusan Kebendaharaan Negara tahun 2003
 5. Lulus S1 Universitas Terbuka jurusan Administrasi Negara tahun 2015
- Riwayat Pekerjaan
1. Staf pada Kanwil Ditjen Anggaran Provinsi Sumatera Selatan tahun 2003-2005
 2. Staf pada KPPN Tanjung Redeb tahun 2005-2007
 3. Staf pada KPPN Manado tahun 2007-2013
 4. Staf pada KPPN Sekayu tahun 2013-2018
 5. Staf pada KPPN Palembang tahun 2018-sekarang

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS	ii
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI TESIS.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
SURAT PERNYATAAN	viii
RIWAYAT HIDUP.....	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1	Latar Belakang Masalah
.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Pembatasan Masalah	8
1.4	Perumusan Masalah
.....	9
1.5 Tujuan Penelitian.....	10
1.6 Kegunaan Penelitian.....	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	13
2.1. Kajian Pustaka.....	13
2.1.1 Kinerja	13
2.1.2 Kepuasan Kerja.....	19
2.1.3 Motivasi Kerja	24
2.1.4 Gaya Kepemimpinan	32

2.2 Hasil Penelitian Yang Relevan.....	41
2.3 Kerangka Berpikir.....	53
2.4 Hipotesis Penelitian.....	60
BAB III METODE PENELITIAN.....	61
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	61
3.1.1 Tempat Penelitian	61
3.1.2 Waktu Penelitian.....	61
3.2 Populasi dan Sampel	62
3.1.3 Populasi.....	62
3.1.4 Sampel	62
3.3 Desain Penelitian.....	63
3.4 Variabel dan Definisi Operasional	64
3.5	Instrumen Penelitian
.....	69
3.6 Teknik Analisis Data.....	70
3.7 Hipotesis Statistik	77
BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	80
4.1 Hasil Analisis	80
4.1.2 Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	84
4.1.3 Demografi Responden Berdasarkan Usia	85
4.1.4 Demografi Responden Berdasarkan Usia	87
4.1.5 Deskriptif data jawaban responden.....	88
4.2 Pembahasan Hasil	107
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	115
5.1 Kesimpulan	115
5.2 Implikasi Kebijakan	116
5.3 Saran	117
DAFTAR PUSTAKA.....	119
LAMPIRAN	124

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia KPPN Palembang Tahun 2019 s/d 2021.....	3
Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Yang Relevan	42
Tabel 3. 1 Jadwal Penelitian	61
Tabel 3. 4 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kinerja.....	65
Tabel 3. 5 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Kepuasan Kerja	66
Tabel 3. 6 Kisi-Kisi Instrumen Variabel Motivasi Kerja.....	67
Tabel 3. 7 Kisi-kisi Instrumen Variabel Gaya Kepemimpinan	68
Tabel 3. 8 Scoring Untuk Jawaban Kuesioner.....	69
Tabel 3. 9 Pengambilan Keputusan Dalam Uji t-statistic	78
Tabel 4. 1 Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin	84
Tabel 4. 2 Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Usia.....	86
Tabel 4. 3 Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan	87
Tabel 4. 4 Kategori Jawaban.....	89
Tabel 4. 5 Kategori Jawaban Responden	89
Tabel 4. 6 Outer Loadings Pls Algorithm 1	93
Tabel 4. 7 Outer Loadings Pls Algorithm 2.....	95
Tabel 4. 8 Outer Loadings Pls Algorithm 3.....	97
Tabel 4. 9 Nilai Discriminant Validity (Cross Loading)	98
Tabel 4. 10 Koefisien Reliabilitas Alpha Cronbach	100
Tabel 4. 11 Hasil Uji Reliabilitas.....	100
Tabel 4. 12 Path Coefficients.....	101
Tabel 4. 13 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	102
Tabel 4. 14 Data Indirect Effect.....	105
Tabel 4. 15 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	105
Tabel 4. 16 Nilai R-Square (R^2).....	106

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berfikir	59
Gambar 4. 1 Responden berdasarkan jenis kelamin	85
Gambar 4. 2 Responden berdasarkan Usia	87
Gambar 4. 3 Responden berdasarkan Pendidikan	88
Gambar 4. 4 Full Model Setelah Dikalkulasikan 1	92
Gambar 4. 5 Full Model Setelah Dikalkulasikan 2.....	94
Gambar 4. 6 Full Model Setelah Dikalkulasikan 3.....	96
Gambar 4. 7 Hasil uji T-Statistik Antar Variabel	103

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Penggerak seluruh aktivitas organisasi adalah sumber daya manusia. Oleh sebab itu harus dipelihara dan dikembangkan demi keberlanjutan. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh institusi dalam meningkatkan kualitas kinerja adalah dengan memberikan perhatian berupa motivasi kerja, gaya kepemimpinan yang efektif, dan kepuasan kerja dengan cara memuaskan sumberdaya manusia dengan optimal. (Nuraini (2019 : 103)

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 pemerintahan di daerah terutama dalam hal pencairan dana anggaran negara , melaksanakan perbendaharaan negara dengan menggunakan aplikasi SPAN (Sistem Perbendaharaan dan Anggaran Negara) , Penerbitan SP2D yang di minta dari instansi - instansi pemerintahan di daerah. Kantor Pelayanan Perbendaharaan 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.

KPPN berperan sebagai Kuasa Bendahara Umum Negara (BUN) di daerah tentu membuat tugas dan fungsi KPPN Palembang sendiri menjadi sangat strategis.

Pegawai yang handal sangat diperlukan dalam instansi. Sehubungan dengan hal tersebut perlu diperhatikan kinerja pegawai KPPN Palembang dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat karena penilaian terhadap kinerja pegawai tersebut, berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas KPPN Palembang.

Pelayanan dengan kinerja pegawai yang tidak memuaskan dari KPPN Palembang dapat merugikan nama baik KPPN Palembang sebagai unit kerja, atau secara nasional kelemahan satu KPPN dapat berpengaruh kepada KPPN secara menyeluruh, karena masalah pelayanan kepada masyarakat dengan kinerja pegawai yang optimal menjadi tanggung jawab bersama pegawai KPPN, Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara memiliki peran besar dalam menghasilkan sumberdaya manusia yang terampil atau ahli dibidangnya. Dalam rangka mewujudkan kinerja pegawai yang optimal, tentu tidak terlepas dari peran SDM yang ada di dalamnya, yaitu para pegawainya untuk meningkatkan kinerja institusi

Kinerja pegawai sangat perlu di perhatikan dalam suatu organisasi menurut Sedarmayanti (2018 : 260), kinerja adalah sesuatu hasil yang dikerjakan, mengandung pengertian hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi Sejalan dengan wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan Sejalan dengan moral maupun etika, begitu juga dengan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang terdapat beberapa masalah terkait rendanya kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang diantaranya : berdasarkan dimensi kualitas pekerjaan, permasalahan yang menyebabkan kinerja pegawai masih belum optimal adalah masih adanya pegawai

yang menyelesaikan pekerjaannya yang tidak Sejalan dengan standar dan target yang telah ditentukan, sehingga mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan dimensi kuantitas pekerjaan, masih ada pegawai yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan Sejalan dengan waktu yang telah ditentukan oleh organisasi. berdasarkan dimensi kemampuan bekerjasama, masih ada beberapa pegawai yang kurang berdiskusi dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu rendahnya kinerja pegawai terlihat dari : Dalam menyelesaikan pekerjaan pegawai tidak mencapai target, Pegawai kurang teliti dalam mengerjakan pekerjaan, Kurangnya keinginan pegawai untuk bekerja tanpa harus menunggu perintah atasan atau pegawai kurang berinisiatif.

Selain itu jika diamati perkembangan kinerja pegawai KPPN Palembang selama tiga tahun terakhir terlihat kinerja yang mereka miliki relatif harus ditingkatkan dengan segera seperti terlihat pada tabel 1.1 dibawah ini:

Tabel 1. 1
Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia KPPN Palembang
Tahun 2019 s/d 2021

Keterangan	2019		2020		2021	
	Kondisi (%)	Nilai	Kondisi (%)	Nilai	Kondisi (%)	Nilai
Aspek SDM						
Rasio jumlah pegawai / 1000 Keluhan	4,7	5	6	5	9,1	4
Rasio diklat	12,10	1	5,80	1	0,00	1
Biaya diklat dengan biaya pegawai	0,70	1	0,50	1	0,00	1

Sumber : Data diambil dari Laporan Kinerja SDM KPPN Palembang, 2021

Ket:

Nilai : Dari skala 1 – 10

10 = Baik

5 = Cukup

1 = Kurang

Pada Tabel 1.1 terlihat bahwa pencapaian kinerja pegawai KPPN Palembang dapat diamati dari rasio jumlah pegawai yang memberikan pelayanan dengan banyaknya keluhan yang dikomplainkan stakeholders. Pada tahun 2019 jumlah klien yang melakukan komplain mencapai 4,7% sehingga diberikan nilai 5 (dari skala 1 – 10), jumlah klien yang melakukan komplain terus meningkat hingga tahun 2020. Pada tahun lalu jumlah klien telah mencapai 9,10% stakeholders, dengan rating nilai yang diberikan adalah 4 (dari skala 1 – 10).

Kinerja KPPN Palembang mengalami penurunan kinerja dari tahun 2019 sampai 2021 yang lalu. Dari pengembangan dan pelatihan yang diberikan kepada pegawai KPPN Palembang juga mengalami penurunan kinerja, yang terlihat dari terus terjadinya rasio diklat yang diberikan oleh kantor, ditahun 2021 yang lalu kegiatan pelatihan yang diperakarsai oleh lembaga relatif tidak ada, kondisi tersebut tentu akan mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai KPPN Palembang.

Permasalahan selanjutnya yaitu pada kepuasan kerja pegawai, Menurut Nuraini (2019 : 114), 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 dilapangan kepuasan kerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang masih rendah hal

tersebut ditunjukkan dengan sebagian pegawai merasa kurang dengan hasil yang diberikan Instansi kepada pegawai. Sehingga dalam bekerja pegawai kurang mengembangkan kreatifitasnya. Instansi menginginkan pegawainya produktif dalam bekerja dan setia kepada Instansi.

Berdasarkan hasil wawancara pada sebagian pegawai mereka menyatakan sebagai berikut: Pegawai merasakan perbedaan dalam bekerja, seperti pemimpin cenderung membedakan dalam memberikan bantuan dan dukungan dalam pekerjaan. Pegawai merasa kurang puas dalam bekerjasama dengan rekan kerjanya. Ada beberapa pegawai yang mengeluhkan hubungan dengan rekan kerja yang menjadikan bekerja sering terjadi tidak efektif. Selain itu rendahnya kepuasan kerja pegawai terlihat dari : Pekerjaan yang diberikan tidak sesuai *job description*, Banyak keluhan atas pekerjaan yang diberikan atasan, terutama belum siapnya pegawai untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi, Meningkatnya turn over pegawai.

Faktor selanjutnya yaitu motivasi kerja. Menurut Anwar (2018:288), motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong terhadap seseorang atau kelompok agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang sudah ditetapkan. Selain itu motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu sesuatu kebutuhan individu, motivasi kerja juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap sebagian pegawai yaitu pada dimensi Kebutuhan penghargaan, pegawai kurang memiliki inovasi dan kreatifitas dalam bekerja. Hal ini dikarenakan tidak adanya semangat

pegawai dalam bekerja untuk lebih baik dalam berprestasi. Motivasi merupakan dorongan yang muncul pada diri individu yang didasari motif tertentu. Pentingnya pemimpin perlu mengetahui motif apa yang pegawai inginkan, sehingga akan muncul semangat pegawai untuk meraih prestasi selama bekerja. Motivasi merupakan suatu dorongan agar pegawai melaksanakan pekerjaan dan mereka akan membawa dampak positif bagi Instansi dan juga mencapai tujuan yang dapat memuaskan keinginan pegawai, ini merupakan kepuasan tersendiri bagi pegawai dan mereka akan merasa puas atas hasil yang mereka kerjakan.

Motivasi menjadi hal paling penting bagi pegawai, pegawai yang termotivasi akan merasa lebih bahagia dan ingin datang untuk bekerja. Kurangnya motivasi pegawai dapat berdampak serius bagi tingkat absensi dan keterlibatan pegawai. Semangat kerja yang rendah dapat merugikan pencapaian tujuan suatu Instansi. Selain itu rendahnya motivasi kerja pegawai terlihat dari : Masih dijumpai adanya pegawai yang tidak disiplin, Pekerjaan yang dikerjakan tidak selesai tepat waktu, Meningkatnya absensi ketidakhadiran pegawai, Pegawai kurang mengembangkan kemampuan.

Faktor lainnya yaitu Gaya Kepemimpinan, Menurut Prasetyo (2019:76) gaya kepemimpinan merupakan bentuk perilaku yang dapat dibuat untuk mengintegritaskan tujuan dengan tujuan individu, maka gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang yang mempengaruhi orang lain Sejalan dengan keinginannya. Kenyataan dilapangan Gaya Kepemimpinan di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara 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 kontijen (*Contingent reward*) dimana pemimpin jarang menjelaskan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai dan mengarahkan bawahan untuk mencapainya, pimpinan masih kurang baik dalam menjalankan dan menerapkan legitimasi diInstansi sehingga membuat kinerja para pegawainya kurang baik. Selain itu belum terlaksananya gaya kepemimpinan yang baik terlihat dari : Pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin belum maksimal, Kepemimpinan yang masih kurang baik dalam menjalankan dan menerapkan legitimasi diInstansi, Pimpinan kurang optimal dalam memberikan arahan dan bimbingan kepada pegawai.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik ingin meneliti antar variabel tersebut. Apakah dengan adanya variabel *intervening* dapat memediasi variabel independen terhadap variabel dependen, dan ingin mengetahui mana yang lebih besar pengaruhnya dengan atau tanpa variabel *intervening*. Maka untuk mengetahui pengaruh antara variabel-variabel tersebut, dapat dilakukan melalui penelitian dengan judul ***“Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang”***.

1.2 Identifikasi Masalah

Sesuai uraian pada latar belakang masalah di atas, dapat diidentifikasi masalah yang mempunyai Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap

Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang antara lain :

1. Rendahnya kinerja pegawai terlihat dari pekerjaan pegawai tidak mencapai target, pegawai kurang teliti dalam mengerjakan pekerjaan serta kurangnya keinginan pegawai untuk bekerja tanpa harus menunggu perintah atasan atau pegawai kurang berinisiatif.
2. Rendahnya kepuasan kerja pegawai terlihat dari pekerjaan yang diberikan tidak sesuai *job description*, banyak keluhan atas pekerjaan yang diberikan atasan, terutama belum siapnya pegawai untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi serta meningkatnya *turn over* pegawai.
3. Rendahnya motivasi kerja pegawai terlihat dari masih dijumpai adanya pegawai yang tidak disiplin, pekerjaan yang dikerjakan tidak selesai tepat waktu, meningkatnya absensi ketidakhadiran pegawai serta pegawai kurang mengembangkan kemampuan
4. Belum terlaksananya gaya kepemimpinan yang baik terlihat dari pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin belum maksimal, kepemimpinan yang masih kurang baik dalam menjalankan dan menerapkan legitimasi diinstansi dan pimpinan kurang optimal dalam memberikan arahan dan bimbingan kepada pegawai.

1.3 Pembatasan Masalah

Disebabkan adanya keterbatasan-keterbatasan dalam diri peneliti baik menyangkut kemampuan, waktu, maupun dana dan agar penelitian ini lebih terfokus, maka dari beberapa masalah yang telah teridentifikasi diatas peneliti membatasi

permasalahan yang akan diteliti hanya pada variabel Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.

1.4 Perumusan Masalah

Perumusan masalah disebut juga sebagai research questions atau research problem, diartikan sebagai suatu rumusan yang mempertanyakan suatu fenomena, baik dalam kedudukannya sebagai fenomena mandiri, maupun dalam kedudukannya sebagai fenomena yang saling terkait di antara fenomena yang satu dengan yang lainnya, baik sebagai penyebab maupun sebagai akibat. (Natanael, 2015). Adapun masalah yang akan diselesaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?
2. Apakah ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?
3. Apakah ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?
4. Apakah ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?
5. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?
6. Apakah ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?

7. Apakah ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja melalui Kepuasan Kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah memecahkan permasalahan yang tergambar dalam latar belakang dan rumusan masalah. Menurut (Sutrisno, 2018), tujuan penelitian adalah sebagai usaha dalam menemukan, mengembangkan serta menguji kebenaran dari suatu pengetahuan dengan menggunakan metode yang ilmiah. Adapun tujuan penelitian yang Sejalan dengan rumusan masalah diatas adalah untuk menganalisis, mengetahui dan membuktikan:

1. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.
3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.
5. Pengaruh kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.
6. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.

7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.

1.6 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian adalah bagian keuntungan atau potensi yang dapat diperoleh oleh pihak-pihak tertentu setelah suatu penelitian diselesaikan. Oleh karena itu, dalam manfaat penelitian ini harus diuraikan secara terperinci manfaat atau apa gunanya hasil penelitian nanti. (Sugiyono 2018). Dengan penelitian ini diharapkan hasil-hasil yang didapat akan ada manfaatnya bagi :

1. Hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.
2. Sebagai salah satu pertimbangan bagi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang untuk lebih memperhatikan Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan pegawai dalam pengembangan sumber daya manusia sehingga kinerja pegawai benar-benar ditingkatkan dan pedoman untuk menyusun rencana pembangunan dan pembinaan sumber daya manusia.
3. Secara teoritis :
 - a) Diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan bidang manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan masalah Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan dengan kinerja.

- b) Dapat dijadikan sebagai salah satu bahan referensi bagi pihak yang ingin melakukan kajian lebih lanjut.
- c) Sebagai salah satu input atau masukan bagi Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi, (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru : Zanafa Publishing
- AM. Kadarman, (2018). *Pengantar Ilmu Manajemen*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Amirullah, (2019). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Ansyari, Donni dan Kasmir, (2018). *Pengaruh Motivasi Kerja Mcclelland, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Direktorat Jenderal Ketahanan Dan Pengembangan Akses Industri Internasional*. Jurnal Swot Vol. 8, No.2.
- Anwar, (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung, Indonesia, Penerbit: PT. Remaja Rosdakarya.
- Apriyono, Aan, (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Dan Motivasi Yang Berdampak Pada Kinerja Pegawai Koperasi Aneka Jaya Batur Ceper Klaten*. Jurnal Manajemen. Vol. 1, No. 2.
- Arikunto, Suharsimi, (2018). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi III. Jakarta : Rineka Cipta
- Aryono, Isnan Arief, (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT KAI DAOP 6 Yogyakarta dengan variabel Motivasi sebagai intervening*. Jurnal Manajemen. Vol. 3, No. 2.
- Bangun, Wilson, (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Bass, B.M, (2018). *Does Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries Journal American Psychologist*. Vol. 5, No. 7.
- Darmawati dan Marnis, (2017). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Rokan Hulu*. Jurnal Tepak Manajemen Bisnis. Vol. 9, No. 2.
- Dessler, Gary, (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Deswarta, (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan UIN Sultan Syarif Kasim Riau*. Jurnal Valuta Vol. 3 No 1.

- Dharma, Agus, (2019). *Manajemen Supervisi*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Dudung, Juhana, Reni Ambarsari, (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Visioner dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Jawa Barat. Jurnal Ekonomi Bisnis & Entrepreneurship. Jurnal Manajemen*, Vol. 6 No.1.
- Dwiyanti dan Susila, (2019). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Manajemen*, Vol. 5, No. 2.
- Fathoni, M.IIham, Indrayani, Mohamad Gita Indrawan, Sri Yanti, (2021). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Qur'an Centre Provinsi Kepulauan Riau. JENIUS*. Vol. 5, No. 1
- Ghozali, Imam, (2018). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif Dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 4*.
- Gibson, Ivancevich dan Donnelly, (2017). *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*, Jilid I. Erlangga, Jakarta.
- Gitosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudita, (2017). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hariandja, Efendi, (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke-3. Jakarta: Gramedia Widiasarana.
- Hartono, (2018). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Kantor PT. Nindya Karya Cabang Makassar)*. Jurnal Magister, Vol. 4, No. 2.
- Haryono, Siswoyo, (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*. Luxima Metro Media
- Hasibuan, Malayu, (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha, (2018). *Motivasi Kerja Plus : Teori, Desain, Kasus dan Penerapannya Untuk HR dan Organisasi Yang Dinamis*. Jakarta, Gramedia Pustaka
- Kasmir, (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Kusumastuti, Kurniawati dan Wicaksono, (2019). *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pegawai*

- Pada SP Alumunium di Yogyakarta. Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen) Vol. 3, No. 1.*
- Ludiana, (2017). *Penerapan Motivasi Pegawai Menurut Teori Dua Faktor Fredrick Herzberg Pada PT Aristika Kreasi Mandiri. Jurnal Administrasi Kantor, Vol 5. No 1.*
- Lukiyana dan Halima, (2016). *Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Media Studi Ekonomi. Vol. 9, No. 2.*
- Luthans, Fred, (2018). *Perilaku Organisasi. Edisi Ke Sepuluh, Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.*
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi. Bandung : Remaja Rosdakarya*
- Manullang, M. dan Marihot Manullang, (2017). *Dasar-dasar Manajemen Bagi Pimpinan Instansi. Jakarta : Gajah Mada Press*
- Mathis, Robert & Jackson, (2017). *Human Resource Management (edisi 10). Jakarta : Salemba Empat*
- Metcalf, (2017). *The Transformational Leadership Questioner. MCB Leadership and Organizational Journal.*
- Mukhtar, Afiah, (2019). *Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. Anugerah Fitrah Hidayah Makassar. Jurnal Wawasan Manajemen Vol. 6, No. 2.*
- Munandar, Ashar, (2018). *Psikologi Industri dan Organisasi. Jakarta : UI press.*
- Naftali, Yohan, (2019). *Modul Pelatihan Smart PLS. Ver : 2019.01.02*
- Nuraini, Tuti, (2019). *Manajemen Sumberdaya Manusia, Yogyakarta : CV. Aswaja Pressindo*
- Omah, Enok dan Sri Marti Pramudena, (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di PT Yamaha Musik Cabang Cikarang. Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis. Vol. 4, No.1.*
- Prasetyo, Lis, (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja. Jurnal Neo Bisnis, Vol 2, No. 2.*
- Prasyanto, Galih Rudi, (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Dok*

- Dan Perkapalan Surabaya Bagian Produksi). *Jurnal Ilmu Manajemen* Vol. 5, No. 2.
- Prihadi, Syaiful, (2018). *Assessment Centre: Identifikasi, pengukuran dan Pengembangan Motivasi Kerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, P Stephen, (2018). *Organizational Behavior 13th Edition*. New Jersey, Pearson Education Inc.
- Robbins, Stephen Peter, and Mary Coulter, (2018). *Manajemen, Jilid 1 Edisi 13*, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga.
- Ruky, Achmad, (2019). *Sistem Manajemen Kinerja*, Cetakan Pertama. Gramedia. Jakarta
- Samsudin, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung Pustaka Setia.
- Sedarmayanti, (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Shani, B,A. dan Lau, B,J, (2019). *Behavior in Organizations*, 5th edition. United States of America: Times Mirror Higher Education Group, Inc.
- Siagian, Sondang Paian, (2018). *Organisasi Gaya Kepemimpinan Perilaku Administrasi*. Gunung Agung. Jakarta.
- Simanjuntak, Payaman, (2017). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga peneliti Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Siswanto, (2018). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soemanto, (2017). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja individual dengan self esteem dan self efficacy sebagai variabel intervening*. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 10, No. 1.
- Sudarmanto, (2019). *Kinerja dan Pengembangan Motivasi Kerja SDM*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sugiyono, (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Supiyanto, (2020). *Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Koperasi*. *Jurnal MSDM*, Vol. 2, No. 7.
- Supranto, Johannes, (2017). *Teknik Sampling untuk Survei dan Eksperimen*. Jakarta: Penerbit PT Rineka Cipta
- Suristya, Kadek Loka dan Nyoman Rasmen Adi, (2021). *Pengaruh Motivasi Kerja Pegawai Dan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai*

Variabel Intervening. Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi Vol.8, No.1.

- Sutrisno, Edy, (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Kencana, Jakarta.
- Sudaryo, Yoyo., Agus Aribowo, Nunung ayu Sofiati. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Tiyas, Anggun Palupining dan Parmin, (2021). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pendamping PKH Kabupaten Kebumen. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. Vol.3, No.2.
- Usmara, Antonina, (2018). *Paradikma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Asmara Books.
- Warista, Arif, Zulkifli M. Efendi,dan Abdul Halim Pasaribu, (2022). *Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderator Di PT. Citra Indah Pertiwi*. Journal of Educational and Language Research. Vol. 1, No. 7.
- Wibowo, (2019). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Widodo, Suparno Eko, (2019). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedua. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Winardi, (2019). *Gaya Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.