

MODEL MEDIASI MOTIVASI KERJA PADA PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA

Agus Kusmana ¹, Syarif Ali ², Renny Husniati ³, Yudi Nur Supriadi ⁴, Siska Aprianti ⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

Email: yudinursupriadi@upnvj.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyse the impact of leadership style and workload on job satisfaction, with work motivation serving as a mediating variable among employees of XYZ Institution. The research employs a quantitative approach, utilizing Structural Equation Modelling (SEM) and analysed using Smart PLS version 4.0 software. The sample consists of 40 employees selected through purposive sampling. The findings reveal that leadership style positively and significantly influences job satisfaction, while workload also has a significant effect on job satisfaction. Furthermore, work motivation mediates the relationship between leadership style and job satisfaction, as well as between workload and job satisfaction. Additionally, work motivation directly and significantly affects job satisfaction. This study contributes both theoretically and practically by highlighting the importance of effective leadership, optimal workload management, and enhanced work motivation in promoting employee job satisfaction. The novelty of this study lies in examining the role of work motivation mediation in the relationship between leadership style, workload, and employee job satisfaction in Institution XYZ of the Ministry of Finance of the Republic of Indonesia, which provides new insights into how work motivation can strengthen or reduce the influence of these factors in the context of the public sector in Indonesia. The findings serve as a foundation for developing managerial policies aimed at improving employee well-being and organizational performance within XYZ Institution.

Keywords: Leadership Style, Workload, Work Motivation, Job Satisfaction, Structural Equation Modelling

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kepuasan kerja, dengan motivasi kerja yang menjadi variabel mediasi di antara karyawan Lembaga XYZ. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, memanfaatkan Structural Equation Modelling (SEM) dan dianalisis menggunakan perangkat lunak Smart PLS versi 4.0. Sampel terdiri dari 40 karyawan yang dipilih melalui purposive sampling. Temuan mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, sementara beban kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, motivasi kerja memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, serta antara beban kerja dan kepuasan kerja. Selain itu, motivasi kerja secara langsung dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Studi ini berkontribusi baik secara teoritis maupun praktis dengan menyoroti pentingnya kepemimpinan yang efektif, manajemen beban kerja yang optimal, dan peningkatan motivasi kerja dalam mempromosikan kepuasan kerja karyawan. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada mengkaji peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, beban kerja, dan kepuasan kerja karyawan di Lembaga XYZ Kementerian Keuangan Republik Indonesia, yang memberikan wawasan baru tentang bagaimana motivasi kerja dapat memperkuat atau mengurangi pengaruh faktor-faktor tersebut dalam konteks sektor publik di Indonesia. Temuan ini berfungsi sebagai dasar untuk mengembangkan kebijakan manajerial yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi di dalam Lembaga XYZ.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Beban Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Pemodelan Persamaan Struktural

PENDAHULUAN

Di tengah dinamika global yang semakin kompleks, persaingan antar organisasi menuntut peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) sebagai elemen strategis untuk mendukung keberhasilan organisasi. SDM bukan hanya komponen substantif, tetapi juga faktor kunci dalam menentukan efektivitas dan keberlanjutan operasional organisasi (Bukit et al., 2017). Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya bergantung pada sumber daya alam, melainkan sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM yang mampu merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan berbagai fungsi organisasi dengan efektif dan efisien (Supriadi, 2022).

Dalam konteks ini, kepuasan kerja pegawai menjadi salah satu indikator penting yang dapat memengaruhi produktivitas individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Teori kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan dan beban kerja. Gaya kepemimpinan yang efektif, sebagaimana diungkapkan oleh Adamy (2016, hlm. 4), dapat membangun hubungan timbal balik yang positif antara pemimpin dan pegawai, menciptakan rasa aman, dan mendorong motivasi kerja. Dimensi gaya kepemimpinan seperti kemampuan memberikan arahan, mendukung pengembangan pegawai, dan membangun komunikasi yang terbuka memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, beban kerja yang berlebihan dapat menyebabkan stres dan menurunkan kepuasan kerja, seperti yang dijelaskan oleh Budiasa (2021). Dimensi beban kerja meliputi volume pekerjaan, tingkat kesulitan tugas, dan waktu penyelesaian yang ditentukan, yang jika tidak dikelola dengan baik dapat memicu ketidakpuasan.

Penelitian menunjukkan hasil yang beragam terkait pengaruh gaya kepemimpinan, beban kerja, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Penelitian Herawati & Ranteallo (2020) dan Sari & Hasyim (2022) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, Purnama et al. (2019) menyatakan sebaliknya, bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan. Di sisi lain, penelitian Wijaya (2018) dan Barahama et al. (2019) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sementara Alwi & Suhendra (2019) menemukan hubungan negatif antara kedua variabel tersebut.

Fenomena ini juga terlihat dalam Lembaga XYZ, sebuah lembaga pemerintah di bawah Kementerian Keuangan yang berperan strategis dalam mengelola aset negara. Berdasarkan hasil observasi, beberapa masalah nyata ditemukan di lembaga ini yang dapat dijelaskan melalui dimensi variabel yang digunakan dalam penelitian. Pertama, dalam dimensi gaya kepemimpinan, ditemukan bahwa banyak pegawai merasa kurang mendapatkan arahan yang jelas, perhatian dari pimpinan, serta dorongan motivasi. Sebanyak 31,1% pegawai menyatakan bahwa pemimpin mereka kurang memberikan dukungan dan jarang mengadakan komunikasi terbuka, yang menghambat penyelesaian masalah kerja.

Beban kerja, ditemukan bahwa pegawai menghadapi volume tugas yang tidak seimbang dengan waktu penyelesaian yang diberikan. Sebanyak 73,3% pegawai menyatakan bahwa tugas sering kali bersifat mendadak dan tidak terencana, menyebabkan kelelahan dan menurunkan efisiensi kerja. Pegawai juga merasa sulit mencapai target karena kurangnya koordinasi dan kebijakan yang mendukung pengurangan beban kerja selama pelatihan. Pada motivasi kerja, banyak pegawai merasa kurang mendapatkan penghargaan atas kontribusi mereka. Sebanyak 16,7% pegawai menyatakan bahwa motivasi mereka untuk bekerja terganggu oleh minimnya apresiasi dan insentif, sehingga berdampak pada penurunan semangat kerja.

Hasil pra-survei dan wawancara menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai di Lembaga XYZ belum optimal, dengan berbagai faktor terkait gaya kepemimpinan, beban kerja, dan motivasi kerja yang memerlukan perhatian khusus. Berdasarkan fenomena ini dan adanya *research gap* dalam literatur, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan, baik secara teoritis maupun praktis, khususnya dalam membantu Lembaga XYZ meningkatkan pengelolaan SDM dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Merujuk pada penelitian yang telah dilakukan Herawati & Ranteallo (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Lalu penelitian yang dilakukan oleh Sari & Hasyim (2022) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Purnama et al., 2019) menunjukkan bahwa gaya

kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, yaitu penelitian terkait beban kerja yang dilakukan oleh Wijaya (2018) menunjukkan hasil bahwa beban kerja berpengaruh signifikan dengan hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu pada penelitian Barahama et al. (2019) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan dengan kepuasan kerja. Namun menurut penelitian yang dilakukan oleh Alwi & Suhendra (2019) hubungan antara beban kerja terhadap kepuasan kerja adalah negatif.

Hasil penelitian berikutnya yang membahas mengenai motivasi kerja yang dilakukan oleh Mubaroqah & Yusuf (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Didukung oleh penelitian Ridho & Susanti (2019) mengemukakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Tetapi di samping itu, penelitian yang dilakukan oleh Qarismail & Prayekti (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan fenomena terkait dengan hubungan kepuasan kerja, pelatihan, beban kerja, dan motivasi kerja yang terjadi di Lembaga XYZ dan adanya *research gap*. Maka peneliti tertarik untuk meneliti Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada Lembaga XYZ

RUMUSAN MASALAH

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai di Lembaga XYZ?
2. Apakah terdapat pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Lembaga XYZ?
3. Apakah motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja pegawai di Lembaga XYZ?
4. Apakah motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara beban kerja dan kepuasan kerja pegawai di Lembaga XYZ?
5. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Lembaga XYZ?

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui dan menjelaskan apakah terdapat **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada Lembaga XYZ**

DEFINISI KONSEP VARIABEL

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Robbins & Coulter (2021, p. 417) merupakan keadaan umum sikap seorang pegawai terhadap pekerjaannya, pegawai yang memiliki tingkat kepuasan tinggi kemungkinan memiliki sikap aktif terhadap pekerjaannya, begitupun sebaliknya pegawai yang tidak merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung mempunyai sikap negatif.

2. Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins & Coulter (2021, p. 481) mengemukakan kepemimpinan adalah suatu proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok tersebut untuk mencapai tujuannya..

3. Beban Kerja

Menurut Budiasa (2021, hlm. 30), beban kerja merupakan kegiatan yang harus diselesaikan dalam batas waktu yang telah ditentukan, serta upaya untuk mengatasi permasalahan di lingkungan pekerjaan dengan memanfaatkan potensi dan kemampuan yang dimiliki pegawai tertentu.

4. Motivasi Kerja

Menurut Rahardjo (2022, hlm.190) motivasi merupakan proses dorongan dari dalam diri seseorang untuk menciptakan rasa semangat yang tinggi dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi. Huda, (2020, hlm.61) mengatakan motivasi yaitu suatu bentuk dorongan yang berada dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan untuk memperoleh tujuan dan harapan yang diinginkan.

DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

1. Kepuasan Kerja

Definisi Operasional Variabel Kepuasan kerja Menurut Harras et al., (2020, hlm. 62-63) kepuasan kerja terdiri dari beberapa indikator, yaitu : isi pekerjaan, organisasi, kesempatan untuk maju, pekerjaan itu sendiri, dan antusias karyawan

2. Gaya Kepemimpinan

Definisi Operasional Variabel kepemimpinan Menurut Arifin (2017, hlm . 121) terdapat indikator gaya kepemimpinan, diantaranya : kemampuan memotivasi, kemampuan mengendalikan bawahan, dan partisipasi.

3. Beban Kerja

Definisi Operasional Variabel beban kerja Menurut Tarwaka dalam Budiasa (2021, hlm. 35) mengemukakan indikator beban kerja seperti : kondisi pekerjaan, target yang harus dicapai dan beban waktu

4. Motivasi Kerja

Definisi Operasional Variabel motivasi Hasibuan dalam Adha et al. (2019) menyatakan indikator motivasi kerja, yaitu: Indikator motivasi kerja yaitu kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan dorongan mencapai tujuan, kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja, dan kebutuhan sosial

HIPOTESIS PENELITIAN

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Lembaga XYZ
2. Beban Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Lembaga XYZ
3. Motivasi Kerja memediasi pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Lembaga XYZ
4. Motivasi Kerja memediasi pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Lembaga XYZ
5. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kepuasan Kerja pada Pegawai Lembaga XYZ

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk mengeksplorasi peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Lembaga XYZ Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Sampel yang terdiri dari 40 pegawai dipilih melalui teknik **purposive sampling**,

dengan kriteria antara lain memiliki masa kerja minimal satu tahun dan aktif dalam melaksanakan tugas organisasi. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Proses analisis data dilakukan menggunakan **Structural Equation Modeling (SEM)** berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak **SmartPLS versi 4.0**. Tahapan analisis mencakup analisis inferensial untuk menguji hubungan antara variabel penelitian. Selain itu, dilakukan uji validitas, reliabilitas, dan analisis model struktural untuk memastikan akurasi hasil, termasuk uji mediasi untuk mengevaluasi pengaruh motivasi kerja sebagai variabel perantara. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi strategis bagi Lembaga XYZ dalam mengelola gaya kepemimpinan, beban kerja, dan motivasi kerja guna meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai.

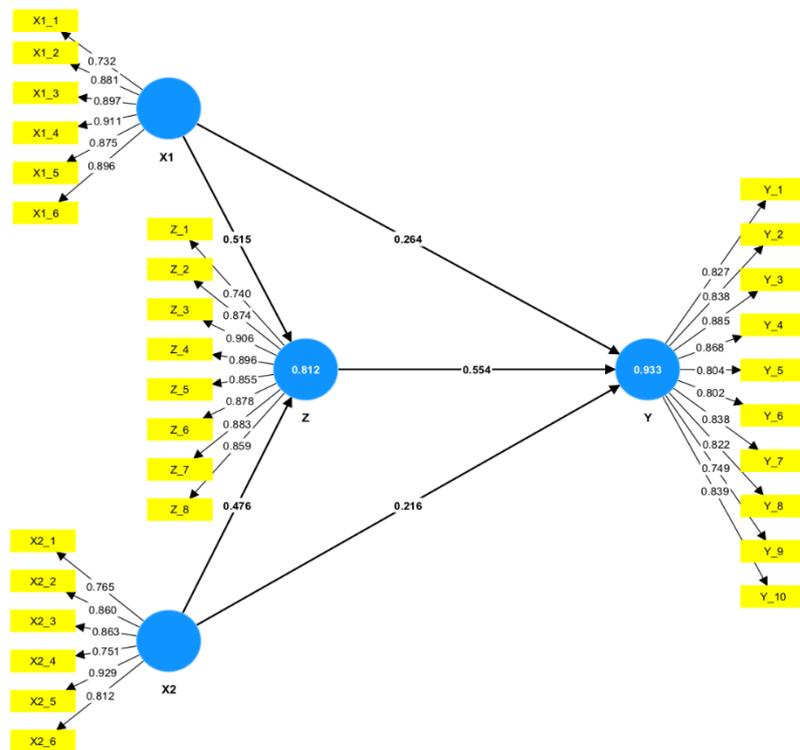
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil analisis data yang diperoleh dari penelitian, meliputi analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi variabel penelitian, serta analisis inferensial yang mencakup pengujian model pengukuran, model struktural, dan peran mediasi motivasi kerja dalam pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Lembaga XYZ Kementerian Keuangan Republik Indonesia, sebagai berikut:

Gambar 1. *Outer Model*

Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* untuk menguji tiap-tiap instrumen untuk mengetahui apakah model sudah sesuai dengan nilai minimum *convergent validity*. Didapat nilai loading factor masing-masing indikator dari hasil output software SmartPLS 4.0 sebagai berikut:

Table 1. *Outer Loading Factor*



	Gaya Kepemimpinan (X1)	Bebas Kerja (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Motivasi Kerja (Z)
GK 1	0,732			
GK 2	0,881			
GK 3	0,897			
GK 4	0,911			
GK 5	0,875			
GK 6	0,896			

BK 1		0,765		
BK 2		0,860		
BK 3		0,863		
BK 4		0,751		
BK 5		0,929		
BK 6		0,812		
KK 1			0,827	
KK 2			0,838	
KK 3			0,885	
KK 4			0,868	
KK 5			0,804	
KK 6			0,802	
KK 7			0,838	
KK 8			0,822	
KK 9			0,794	
KK 10			0,839	
MK 1				0,740
MK 2				0,874
MK 3				0,906
MK 4				0,896
MK 5				0,855
MK 6				0,878
MK 7				0,883
MK 8				0,859

Sumber: Output SmartPLS, 2024

Berdasarkan nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid dan memenuhi syarat uji validitas konvergen. Hal ini sejalan dengan teori dari Ghazali yang menyatakan dengan menggunakan nilai loading factor $>0,7$ setiap pernyataan dikatakan valid (Parashakti & Putriawati, 2020). Nilai validitas diskriminan juga dapat ditentukan berdasarkan *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE dianggap dapat

diterima apabila nilainya lebih besar dari 0,5 (Suyanti & Hadi, 2019). Melalui hasil yang didapat dari alat uji SmartPLS, diketahui ilia AVE untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 2 *Average Variance Extracted (AVE)*

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,753
Beban Kerja (X2)	0,693
Kepuasan Kerja (Y)	0,686
Motivasi Kerja (Z)	0,745

Sumber: Output SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel di atas, nilai AVE menunjukkan $>0,5$ untuk semua konstruk yang terdapat pada model penelitian. Nilai AVE tertinggi adalah 0,753 pada variabel gaya kepemimpinan, sedangkan nilai AVE terendah adalah sebesar 0,686 pada variabel kepuasan kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa konstruk gaya kepemimpinan, beban kerja, kepuasan kerja, dan motivasi kerja adalah valid. Dengan demikian, dapat dilakukan pengujian tahap selanjutnya yaitu uji reliabilitas. Uji reliabilitas dilakukan apabila data yang dihasilkan sudah dinyatakan sah atau valid. Uji ini dilakukan untuk mengidentifikasi keandalan penelitian, seberapa baik hubungan antar item dalam instrumen penelitian. Menurut Hamid & Anwar (2017, hlm.42) uji reliabilitas dapat digunakan untuk menunjukkan keakuratan, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Uji reliabilitas dilakukan dengan pengukuran *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Menurut Hair et al. (2014, p. 102) nilai minimal dari *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* yaitu sebesar 0,6 - 0,7. Kemudian untuk nilai ideal yaitu sebesar 0,8 atau 0,9. Dasar dalam pengambilan keputusan jika menggunakan uji reliabilitas, yaitu jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$ dan *Composite Reliability* $>0,7$ maka kuesioner tersebut dapat dinyatakan reliabel. Berikut hasil dari alat uji SmartPLS yang menunjukkan nilai *Composite Reliability* pada penelitian ini:

Tabel 1. *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,948
Beban Kerja (X2)	0,931

Kepuasan Kerja (Y)	0,956
Motivasi Kerja (Z)	0,959

Sumber : Output SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel di atas, nilai *Composite Reliability* dari masing-masing variabel memiliki nilai $>0,7$. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel dalam model yang diestimasi sesuai dengan persyaratan. Nilai *Composite Reliability* terendah sebesar 0,931 berada pada variabel beban kerja, sedangkan nilai *Composite Reliability* tertinggi sebesar 0,959 berada pada variabel motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa variabel penelitian dapat dikatakan reliabel atau memiliki akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen yang tinggi dalam mengukur konstruk. Uji reliabilitas juga dapat dilihat dan diperkuat dengan nilai *Cronbach's Alpha* dimana output dari SmartPLS memberikan hasil sebagai berikut:

Table 4. *Cronbach's Alpha*

	<i>Cronbach's Alpha</i>
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,933
Beban Kerja (X2)	0,910
Kepuasan Kerja (Y)	0,949
Motivasi Kerja (Z)	0,950

Sumber : Output SmartPLS

Berdasarkan tabel di atas, dikatakan nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua variabel $>0,7$. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semua variabel dalam model yang diestimasi dapat dikatakan reliabel atau sesuai dengan persyaratan. Nilai *Cronbach's Alpha* yang terendah adalah sebesar 0,910 pada variabel beban kerja, sedangkan nilai *Cronbach's Alpha* tertinggi yaitu sebesar 0,950 pada variabel motivasi kerja. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel atau memiliki akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen yang tinggi dalam mengukur konstruk.

Tabel 5. *Specific Indirect Effect*

	Original Sampel
Gaya Kepemimpinan (X1) → Motivasi Kerja (Z) → Kepuasan Kerja (Y)	0,285

Beban Kerja (X2) → Motivasi Kerja (Z) → Kepuasan Kerja (Y)	0,263
--	-------

Sumber: Output SmartPLS

Bersadarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *original sample* antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja melalui variabel motivasi kerja adalah positif yaitu sebesar 0,285 yang menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan (X1) dengan kepuasan kerja (Y) melalui variabel motivasi kerja (Z) adalah positif. Selanjutnya nilai *original sample* antara variabel beban kerja dengan kepuasan kerja melalui variabel motivasi kerja adalah positif yaitu sebesar 0,263 yang menunjukkan bahwa hubungan beban kerja (X2) dengan kepuasan kerja (Y) melalui variabel motivasi kerja (Z) adalah positif. Uji t statistik dilakukan untuk mengevaluasi apakah terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X1), beban kerja (X2), kepuasan kerja (Y), dan motivasi kerja (Z) pada objek yang diteliti. Di bawah ini adalah nilai uji t yang diperoleh melalui SmartPLS.

Table 6. Hasil Uji T-Statistik

	T statistic (O/STDEVI)	P values
Gaya Kepemimpinan (X1) → Kepuasan Kerja (Y)	2,856	0,002
Beban Kerja (X2) → Kepuasan Kerja (Y)	3,579	0,000
Motivasi Kerja (Z) → Kepuasan Kerja (Y)	2,009	0,022
Gaya Kepemimpinan (X1) → Motivasi Kerja (Z) Kepuasan Kerja (Y) →	3,072	0,001
Beban Kerja (X2) → Motivasi Kerja (Z) → Kepuasan Kerja (Y)	2,319	0,010

Sumber: Output SmartPLS

Hasil analisis uji hipotesis menunjukkan beberapa temuan penting terkait hubungan antara variabel penelitian. Pertama, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Lembaga XYZ diterima, dengan nilai t-hitung sebesar 2,856 lebih besar dari t-tabel 1,687 dan nilai signifikan (P value) sebesar $0,002 < 0,05$. Kedua, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja juga diterima, dengan nilai t-hitung sebesar

3,579 lebih besar dari t-tabel 1,687 dan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$. Selanjutnya, hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja terbukti signifikan, dengan nilai t-hitung sebesar 3,072 lebih besar dari t-tabel 1,687 dan nilai signifikan sebesar $0,001 < 0,05$. Hal serupa juga ditemukan pada hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja, di mana nilai t-hitung sebesar 2,319 lebih besar dari t-tabel 1,687 dan nilai signifikan sebesar $0,010 < 0,05$. Terakhir, hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja diterima, dengan nilai t-hitung sebesar 2,009 lebih besar dari t-tabel 1,687 dan nilai signifikan sebesar $0,022 < 0,05$. Temuan ini secara keseluruhan mendukung hipotesis penelitian dan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, beban kerja, serta motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Lembaga XYZ.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi manajerial yang signifikan bagi Lembaga XYZ Kementerian Keuangan RI dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Temuan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja menekankan pentingnya pengembangan kompetensi kepemimpinan yang adaptif, mendukung, dan komunikatif. Selain itu, pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja menunjukkan perlunya manajemen meninjau kembali distribusi tugas agar seimbang dengan kapasitas pegawai, sehingga tidak menimbulkan tekanan berlebihan. Peran mediasi motivasi kerja juga menggarisbawahi pentingnya program peningkatan motivasi, seperti pemberian insentif, pengakuan prestasi, dan pengembangan karier, yang dapat memperkuat dampak positif gaya kepemimpinan sekaligus mengurangi efek negatif beban kerja. Secara keseluruhan, manajemen harus mengintegrasikan pendekatan holistik yang mencakup pengelolaan kepemimpinan, beban kerja, dan motivasi kerja secara sinergis untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kinerja pegawai, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian ini menyajikan kontribusi baru dalam pemahaman hubungan antara gaya kepemimpinan, beban kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai, dengan fokus pada lembaga pemerintahan di Indonesia, khususnya di Lembaga XYZ Kementerian Keuangan RI. Salah satu temuan utama yang membedakan penelitian ini adalah pengujian peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, beban kerja, dan

kepuasan kerja. Sebelumnya, banyak penelitian yang hanya menilai pengaruh langsung antara faktor-faktor tersebut, namun penelitian ini menambah wawasan dengan menunjukkan bagaimana motivasi kerja dapat bertindak sebagai mediator yang memperkuat atau mengurangi pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu, penelitian ini memberikan bukti empiris yang relevan dengan konteks sektor publik di Indonesia, yang sering kali menghadapi tantangan terkait pengelolaan beban kerja dan pengembangan kepemimpinan. Temuan ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi kebijakan manajerial di lembaga pemerintah untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan meningkatkan kepuasan pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, beban kerja, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Lembaga XYZ Kementerian Keuangan RI. Gaya kepemimpinan yang adaptif dan mendukung, serta pengelolaan beban kerja yang seimbang dengan kapasitas pegawai, terbukti meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, motivasi kerja memainkan peran penting sebagai mediator yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan dan beban kerja terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa perhatian terhadap motivasi dapat mengoptimalkan hasil kerja dan meningkatkan kepuasan pegawai.

Pada proses peningkatan kepuasan kerja pegawai, disarankan agar manajemen Lembaga XYZ fokus pada pengembangan kepemimpinan yang lebih memperhatikan diversitas pegawai, inklusif dan komunikatif, serta melakukan evaluasi berkala terhadap distribusi beban kerja agar lebih adil dan sesuai dengan kemampuan pegawai. Selain itu, lembaga perlu memperhatikan faktor motivasi dengan merancang program-program yang dapat meningkatkan motivasi pegawai, seperti pemberian penghargaan non finansial, peluang pengembangan karier, dan keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamy, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Praktik, dan Penelitian* (U. Press (ed.); Vol. 106, Issue 12).
- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal*

- Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v4i1.2109>
- Alwi, A., & Suhendra, I. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)*, 3(1), 71–93.
- Arifin, Z. (2017). *Evaluasi Pembelajaran* (Cetakan 10). PT Remaja Rosdakarya.
- Barahama, K. F., Katuuk, M., & Oroh, W. M. (2019). Hubungan Beban Kerja Dengan Kepuasan Kerja Perawat Di Ruang Perawatan Dewasa Rsu Gmim Pancaran Kasih Manado. *Jurnal Keperawatan*, 7(1). <https://doi.org/10.35790/jkp.v7i1.22876>
- Budiasa, I. K. (2021). *Beban Kerja Dan Kinerja Sumber Daya Manusia* (Issue July).
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. R. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi* (Edisi Pert). Zahir Publishing.
- Hair, J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2017). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian* (Abiratno, S. Nurdiyanti, & A. D. Raksanagara (eds.); Cetakan Pe).
- Harras, H., Sugiarti, E., & Wahyudi. (2020). *Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Mahasiswa*. Unpam Press.
- Herawati, N., & Ranteallo, A. T. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT JMS Jakarta. *Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 1(10), 1–14.
- Huda, N. (2020). *Manajemen SDM : Analisis Kinerja Karyawan pada Perusahaan* (S. J. Insani (ed.); Edisi Pert). Insan Cendekia Mandiri.
- Mubaroqah, & Yusuf, M. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Journal of Economics and Business Mulawarman University*, 17(2), 222.
- Parashakti, R. D., & Putriawati. (2020). Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3), Lingkungan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(3), 290–304. <https://doi.org/10.31933/jimt.v1i3.113>
- Purnama, I., Nyoto, & Komara, A. H. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Karyawan di Perguruan Tinggi Pelita Indonesia Pekanbaru. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(2), 222–237.
- Qarismail, T., & Prayekti, P. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 16(2), 115–129. <https://doi.org/10.23960/jbm.v16i2.71>
- Rahardjo, D. A. S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (E. Zusrony (ed.)). Yayasan Prima Agus Teknik.
- Ridho, M., & Susanti, F. (2019). *Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Padang*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management Fifteenth Edition*. Pearson Education Limited.
- Sari, S. P., & Hasyim, W. (2022). Pengaruh Work Life Balance, Gaya Kepemimpinan Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Manufaktur Cikarang. *Ikraith-Ekonomika*, 5(3), 161–167. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v5i3.2451>
- Supriadi, Y. N. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Praktek dan Soal Latihan)*. In *Eureka Media Aksara* (Issue January). <https://repository.penerbiteitureka.com/publications/401190/manajemen-sumber-daya-manusia-teori-praktek-dan-soal->

latihan%0Ahttps://repository.penerbiteureka.com/media/publications/401190-
manajemen-sumber-daya-manusia-teori-prak-99d6843c.pdf

- Suyanti, E., & Hadi, N. U. (2019). Analisis Motivasi Dan Pengetahuan Investasi Terhadap Minat Investasi Mahasiswa di Pasar Modal. *Edunomic Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 7(2), 108. <https://doi.org/10.33603/ejpe.v7i2.2352>
- Wijaya, A. (2018). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Pekerja Di Hotel Maxone Di Kota Malang. *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*, 4(1), 391.