

## KEPUASAN KERJA MEMODERASI PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG (KPKNL) AMBON

<sup>1</sup>**Christian Benardo**

<sup>1</sup>Pascasarjana Program Studi Manajemen, Universitas Pattimura  
Email: christian.benardo@kemenkeu.go.id

**Gerrit M. Pentury**

<sup>2</sup>Pascasarjana Program Studi Manajemen, Universitas Pattimura  
Email: gerrit77@gmail.com

<sup>3</sup>**Ferdy Leuhery**

<sup>3</sup>Pascasarjana Program Studi Manajemen, Universitas Pattimura  
Email: ferdyleuhery12@gmail.com

Korespondensi author: christian.benardo@kemenkeu.go.id

---

**Abstract:** *This study aimed to determine the effect of transactional leadership style and work motivation to organizational performance with job satisfaction as a moderating at the State Assets and Auction Service Office (KPKNL) Ambon. The data collection method used was a questionnaire with non-probability sampling techniques which included saturated sampling and obtained 32 respondents. The data analysis technique used is Moderated Regression Analysis (MRA) by conducting a determination coefficient test, model feasibility test and t test to test the hypothesis. Based on the results showed that transactional leadership style has a positive effect on employee performance, work motivation has a positive effect on organizational performance. The results also show that job satisfaction is not able to moderate the effect of transactional leadership style on employee performance, nor is job satisfaction able to moderate the effect of work motivation on employee performance*

**Keyword:** *Transactional Leadership Style, Work Motivation, Job Satisfaction, and Employee, Performance.*

---

### PENDAHULUAN

Kinerja pegawai bagi sebagian besar perusahaan ataupun suatu instansi pemerintahan merupakan hal yang mutlak untuk diperhatikan bahkan menjadi prioritas pimpinan dalam memantau kinerja pegawainya. Oleh karena itu, banyak literatur-literatur yang membahas permasalahan kinerja pegawai sebagai suatu hal penting dalam memelihara sumber daya manusia bahkan menempatkan kinerja pegawai sebagai suatu variabel dependen yang cukup paling sentral dikaji berkaitan dengan dinamisnya perkembangan sumber daya manusia. Kinerja pegawai dalam suatu instansi pemerintah dipandang sebagai hasil kerja seseorang suatu langkah menuju tercapainya suatu tujuan organisasi atau instansi (Gerung et al., 2022). Namun, demikian pencapaian kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi harus memiliki kualitas dan kuantitas kerja sebagai hasil kerja seseorang pegawai (Veliu et al., 2017).

Salah satu instansi pemerintah yang layak diperhatikan kinerja pegawainya adalah Kantor Pelayanan Barang Milik dan Lelang Nasional (KPKNL) yang merupakan suatu unit kerja Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang mempunyai tugas melaksanakan Pengurusan Piutang Negara, Pelayanan Lelang, Pelayanan Penilaian, dan

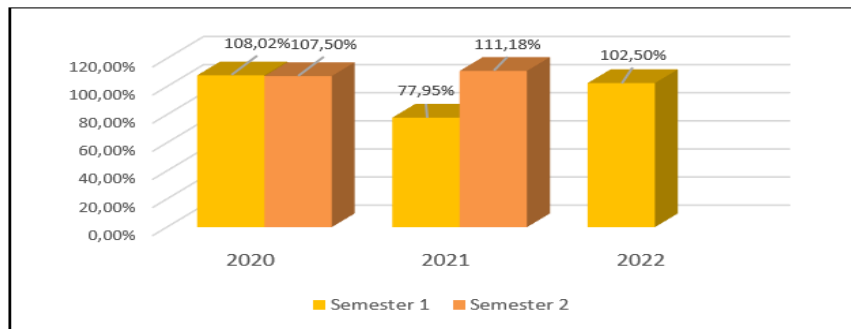
Pelayanan Kekayaan Negara di wilayah Provinsi Maluku. Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) yang merupakan salah satu kantor vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Kementerian Keuangan. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No.135/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah DJKN dan KPKNL, KPKNL mempunyai tugas melaksanakan pelayanan di bidang kekayaan Negara, pelayanan penilaian, piutang negara, dan pelayanan lelang.

Beratnya beban kerja pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) yang ada di Maluku memerlukan dukungan organisasi yang kuat agar kinerja pegawai terarah sesuai dengan yang ditetapkan. Dalam melaksanakan tugas tersebut KPKNL Ambon menyelenggarakan fungsi: 1) Inventarisasi, pengadministrasian, pendayagunaan, dan pengamanan kekayaan negara; 2) Registrasi, verifikasi dan analisa pertimbangan permohonan pengalihan serta penghapusan kekayaan negara; 3) Pelaksanaan pengurusan piutang negara dan kewenangan Panitia Urusan Piutang Negara (PUPN); 4) Pelaksanaan bimbingan teknis, pembinaan, penatausahaan, penagihan dan optimalisasi dalam rangka pengelolaan piutang negara; 5) Pelaksanaan pelayanan penilaian; 6) Pelaksanaan pelayanan lelang; 7) Penyajian informasi di bidang kekayaan negara, penilaian, dan lelang; 8) Pelaksanaan pemberian pertimbangan dan advokasi pengurusan piutang negara dan lelang; 9) Verifikasi dan pembukuan penerimaan pembayaran piutang negara dan hasil lelang; dan 10) Pelaksanaan administrasi KPKNL.

Kinerja pegawai menurut (Veliu et al., 2017) bahwa temuan dari penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, otokratis dan transformasional transformasional secara positif mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Hal ini berarti gaya kepemimpinan merupakan faktor yang paling banyak mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan termasuk komitmen organisasi. Organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen dalam pekerjaannya sehingga dapat memberikan kontribusi bagi kelangsungan hidup organisasi di pasar persaingan. Penekanannya adalah pada bagaimana manajer dalam organisasi dapat memperoleh gaya kepemimpinan yang efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penelitian ini meneliti tentang gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Berbicara kinerja pegawai juga dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja sebagaimana menurut (Trzeciak & Banasik, 2022). Motivasi kerja (Afrin et al., 2023) diartikan sebagai keinginan untuk bertindak dengan cara yang membutuhkan upaya yang signifikan untuk mendukung tujuan organisasi dan hasil dari analisis hasil penelitian yang diperoleh, tujuh faktor penentu yang paling penting bagi tim tangkas serta motivasi dan efektivitasnya. Setelah motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai, variabel kepuasan kerja ikut serta mempengaruhi kinerja pegawai melalui gaya kepemimpinan, sebagaimana menurut (Meirinhos et al., 2023) bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa para pemimpin memandang gaya kepemimpinan sebagai transformasional dan mengakui bahwa komunikasi, motivasi, dan sistem penghargaan sangat berdampak pada kinerja organisasi. Menurut (Eliyana et al., 2019) dalam penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung yang signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Menurut (Dekoulou & Trivellas, 2015) bahwa kepuasan kerja terbukti menjadi mediator hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja individu, sementara kepuasan kerja terbukti menjadi mediator hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja pekerjaan.

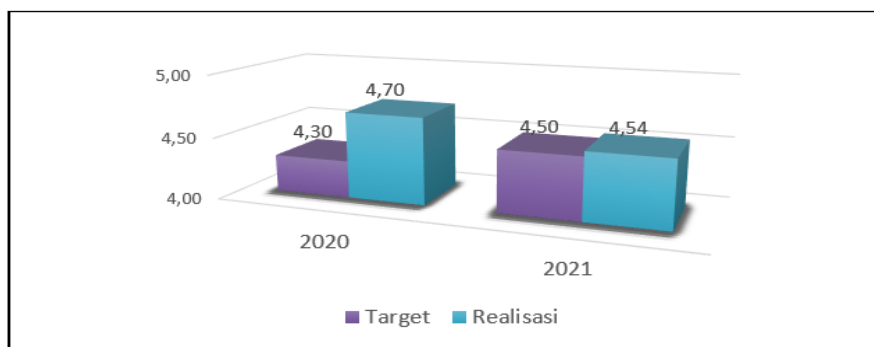
Dalam memperkuat fenomena penelitian ini juga menampilkan capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) yang berada di KPKNL Ambon yang tersaji dalam grafik di bawah ini :



Sumber : KPKNL Ambon Tahun 2020 s.d. 2022

### Gambar 1. Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPKNL Ambon Tahun 2020-2022

Berdasarkan grafik diatas menunjukkan peningkatan capaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) dari tahun 2020 s.d. semester 2022 mengalami fluktuasi sehingga Indikator Kinerja Utama (IKU) Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPKNL Ambon berada kategori peningkatan namun tetap mengalami fluktuasi. Namun, bila dilihat dari IKU Indeks Kepuasan Pengguna Layanan di KPNK Ambon dimana merupakan hasil dari bentuk layanan yang diberikan penyelenggara pelayanan publik dalam hal ini KPKNL Ambon kepada pengguna layanan secara langsung (stakeholder) akan berdampak pada kinerja organisasi penyelenggara pelayanan publik. Dan dari IKPL yang berjalan selama tahun 2020 s.d. tahun 2021 maka dapat terlihat pada gambar grafik di bawah ini :



Sumber : KPKNL Ambon Tahun 2020 s.d. 2021

### Gambar 2. Indeks Kepuasan Pengguna Layanan di KPNK Ambon

Dari gambar 2. di atas menunjukkan penurunan tingkat kepuasan pengguna layanan secara langsung (stakeholder) yang telah di berikan oleh KPKNL Ambon sebagai penyelenggara pelayanan publik, bila hal ini tidak segera di mitigasi dan diselesaikan secara cepat untuk mendapatkan solusi yang tepat, maka hasil IKPL yang akan dicapai sepanjang tahun 2022 bisa tidak jauh beda dengan dari tahun sebelumnya, bahkan bisa menurun dari capaian yang ingin dicapai. Berdasarkan uraian-uraian di atas mengenai

fenomena yang berada di KPKNL Ambon, penulis tertarik untuk menganalisis lebih dalam mengenai gaya kepemimpinan transaksional, motivasi kerja, kepuasa kerja dan kinerja pegawai. Dengan demikian, penulis mengambil judul penelitian : "***Kepuasan Kerja Memoderasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL Ambon)***".

## **LANDASAN TEORI**

### **Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Menurut (Aga, 2016) gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang relatif stabil yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin ketika berhadapan dengan karyawan. Termasuk gaya kepemimpinan transaksional, ia menambahkan kepemimpinan transaksional adalah proses pertukaran yang didasarkan pada pemenuhan kewajiban kontraktual dan biasanya direpresentasikan sebagai penetapan tujuan dan pemantauan serta pengendalian hasil. Menurut (Feranita et al., 2020) bahwa definisi kepemimpinan transaksional berhubungan dengan memotivasi pengikut dengan cara menarik minat pribadi mereka. Kepemimpinan transaksional gaya kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai-nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab dan timbal balik. Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional *contingent reward, active management by exception, pasive management by exception dan laissez-faire* (Feranita et al., 2020).

### **Motivasi Kerja**

Menurut (Taghipour & Dejban, 2013) motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut (Manzoor et al., 2021) motivasi sepenuhnya berkaitan dengan antusiasme dan komitmen. Keberhasilan organisasi dalam mengelola SDM dapat dengan adanya motivasi kerja merupakan tindakan faktor internal organisasi. Menurut (Ma'ruf & Chair, 2020) motivasi kerja adalah kekuatan yang ada dari dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Indikator motivasi yaitu daya pendorong, kemauan, kerelaan, membentuk keahlian, membentuk keterampilan, tanggungjawab, kewajiban dan tujuan (Hutomo et al., 2015).

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Menurut (Raziq & Maulabakhsh, 2015) Kepuasan kerja adalah orientasi emosi yang dimiliki karyawan terhadap peran yang mereka lakukan di tempat kerja. Kepuasan kerja adalah komponen penting untuk motivasi karyawan dan Banyak orang telah mendefinisikan kepuasan kerja selama bertahun-tahun. Menurut (Hajdukova et al., 2015) bahwa kepuasan kerja adalah kondisi yang menguntungkan atau emosional yang dihasilkan dari evaluasi pekerjaan. Kepuasan kerja dalam instansi dan perusahaan menjadi modal penting dalam mencapai kinerja, maka definisi kepuasan kerja (Gutiérrez Vargas et al., 2022) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari



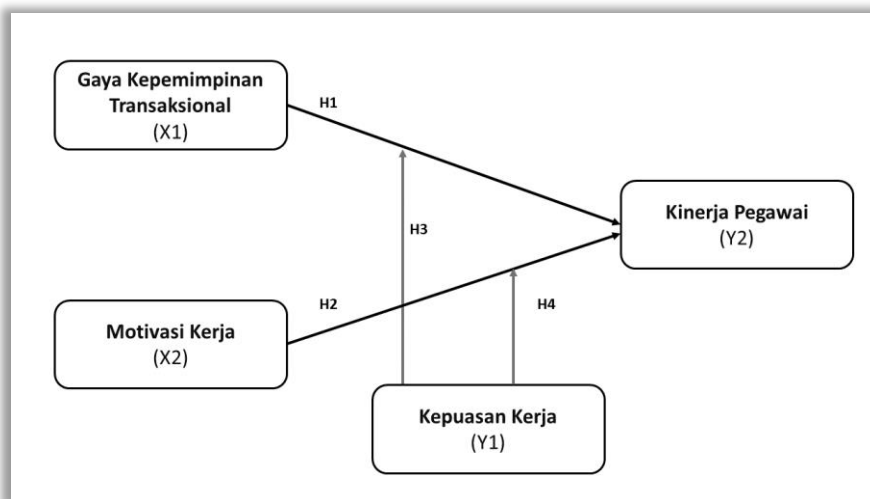
penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Indikator kepuasan kerja adalah (*work it self*), gaji/ upah (*pay*), promosi jabatan (*promotion*), pengawasan (*supervision*), dan rekan kerja (*workers*).

### Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan variabel yang paling penting dan dipelajari dalam manajemen industri dan perilaku organisasi. Menurut (Forson et al., 2021) kinerja pegawai cerminan dari prestasi kerja yang merupakan konstruk yang memunculkan perilaku yang berkaitan dengan pencapaian dengan komponen evaluatif. Sebagian besar penelitian tentang hubungan ini menekankan pada peran motivasi otonom dan motivasi intrinsik pada kinerja dengan argument bahwa individu yang termotivasi secara otonom memiliki nilai dan perilaku yang melekat dan dengan demikian memberikan kinerja. Menurut (Qalati et al., 2022) istilah "kinerja" mengacu pada aktivitas kerja yang spesifik artinya kinerja pekerjaan adalah tahap realisasi yang terjadi sebagai hasil dari pekerjaan individu. tiga elemen kunci yang mempengaruhi prestasi kerja dalam sebuah organisasi: dukungan organisasi organisasi; kapasitas atau produktivitas manajerial; dan pekerjaan masing-masing individu yang bekerja dalam organisasi. Indikator kinerja pegawai adalah Job quality, job quantity, timeliness, cost-effectiveness, need for supervision dan interpersonal impact.

### Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual Penelitian dalam penelitian ini dapat di tampilkan dalam bentuk gambar sebagai berikut :



**Gambar 3. Kerangka Konsep Penelitian**

### Hipotesis Penelitian

- H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh kepuasan kerja yang memperkuat gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai.
- H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh kepuasan kerja yang memperkuat motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2013:81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel jenuh. Sampling Jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil (Sugiyono, 2013:85). Sampel penelitian ini adalah keseluruhan Pegawai dan PPNPN yang berjumlah 32 orang pada KPKNL Ambon. Dengan kriteria sebagai berikut: 1) Pegawai Negeri Sipil (PNS)/Aparatur Sipil Negara (ASN), dan 2) Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPNPN) yang memiliki Penugasan dan mengisi jabatan yang dibutuhkan oleh KPKNL Ambon. Metode yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah metode survei. Dimana metode survei sendiri peneliti menggunakan metode penelitian survei untuk mendapatkan suatu data yang terjadi mengenai hubungan variabel yang dapat digunakan untuk menguji beberapa hipotesis. Pada penelitian ini Analisis Regresi Linier Sederhan dengan menggunakan program *Statistical Product and Services Solution* (SPSS) versi 27 for Windows digunakan untuk menguji hipotesis ke 1 (H<sub>1</sub>) dan hipotesis ke 2 (H<sub>2</sub>). Model pengujian dalam persamaan sebagai berikut: Persamaan untuk Hipotesis ke 1 (H<sub>1</sub>)  $Y_2 = a + b_1X_1 + e$ . Persamaan untuk Hipotesis ke 2 (H<sub>2</sub>)  $Y_2 = a + b_2X_2 + e$ . Sedangkan untuk menguji hipotesis ke 3 (H<sub>3</sub>) dan hipotesis ke 4 (H<sub>4</sub>), pada penelitian ini menggunakan Analisis Regresi Moderasi / *Moderated Regression Analysis* (MRA) dengan alat bantu program *Statistical Product and Services Solution* (SPSS) versi 27 for Windows. Model pengujian dalam persamaan sebagai berikut: Persamaan untuk Hipotesis ke 3 (H<sub>3</sub>)  $Y_2 = a + b_1X_1 + b_3 Y_1 + b_4 (X_1 Y_1) + e$ . Persamaan untuk Hipotesis ke 4 (H<sub>4</sub>).  $Y_2 = a + b_2X_2 + b_3 Y_1 + b_5 (X_2 Y_1) + e$ .

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Regresi Moderasi/*Moderated Regression Analysis* (MRA)

Berdasarkan model yang digunakan dalam menjawab penelitian ini, maka hasil uji regresi model persamaan (1), (2), (3) dan (4) adalah sebagai berikut :

**Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Persamaan 1**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.296	6.461		3.141	.004
	Gaya Kepemimpinan Transaksional	.505	.177	.463	2.861	.008

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Primer diolah 2023

Pada Tabel 1. hasil regresi persamaan (1) di atas, menunjukkan bahwa nilai *Standardized Coefficients Beta* pada masing-masing variabel terdapat perbedaan dimana variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X<sub>1</sub>) sebesar 0,463 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,008 (>0.05), yang berarti gaya kepemimpinan mempengaruhi Kinerja Pegawai (Y<sub>2</sub>) dilingkungan pada KPKNL Ambon.

**Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Persamaan 2**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.355	5.872		2.104	.044
	Motivasi Kerja	.683	.152	.635	4.505	<.001

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Primer diolah 2023

Pada Tabel 2. hasil regresi persamaan (2) di atas, menunjukkan bahwa nilai *Standardized Coefficients Beta* pada variabel Motivasi Kerja (X2) sebesar 0,635 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001 (>0.05), yang berarti Motivasi Kerja (X2) dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai (Y2) di lingkungan pada KPKNL Ambon.

**Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Persamaan 3**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-91.690	66.402		-1.381	.178
	Gaya Kepemimpinan Transaksional	3.197	1.832	2.930	1.745	.092
	Kepuasan Kerja	2.954	1.669	2.732	1.770	.088
	Gaya Kepemimpinan Transaksional * Kepuasan Kerja	-.071	.046	-4.093	-1.550	.132

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Primer diolah 2023

Pada Tabel 3. hasil regresi persamaan (3) di atas, menunjukkan bahwa nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar -4,093 dimana variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) yang dimoderasi oleh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai tidak berpengaruh signifikan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,132. Berarti diketahui nilai signifikansi variabel interaksi antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kepuasan Kerja sebesar 0,132 (>0.05), maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Y1) tidak mampu memoderasi pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (X1) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y2) di lingkungan pada KPKNL Ambon.

**Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Persamaan 4**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-37.233	77.647		-.480	.635
	Motivasi Kerja	1.856	2.046	1.725	.907	.372
	Kepuasan Kerja	1.334	1.961	1.234	.681	.502
	Motivasi Kerja * Kepuasan Kerja	-.031	.051	-2.055	-.616	.543

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Primer diolah 2023

Pada Tabel 4. hasil regresi persamaan (4) di atas, menunjukkan bahwa nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar -2,055 dimana variabel Motivasi Kerja (X2) yang dimoderasi oleh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Y2) tidak berpengaruh signifikan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,543. Berarti diketahui nilai signifikansi variabel interaksi antara Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja sebesar 0,543 (>0.05), maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan (Y1) tidak mampu memoderasi pengaruh variabel Motivasi Kerja (X2) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y2) dilingkungan pada KPKNL Ambon.

Berdasarkan hasil regresi yang dilakukan pada persamaan yang digunakan dalam penelitian ini, maka dapat dilihat besar nilai *R-square* masing-masing persamaan, pada tabel berikut.

**Tabel 5. Hasil R-Square Persamaan Regresi**

No	Model	Koefisien R	Koefisien R-Square	F-hitung	Sig.
1	Persamaan 1	0.463	0.188	8.185	0.008
2	Persamaan 2	0.635	0.404	20.298	0.001
3	Persamaan 3	0.614	0.377	5.642	0.003
4	Persamaan 4	0.649	0.421	6.775	0.001

Sumber : Data Primer diolah 2023

Berdasarkan hasil analisis regresi terlihat bahwa secara keseluruhan (persamaan 1, 2, 3 dan 4) variabel yang dimasukkan dalam model berpengaruh terhadap variabel terikat terlihat dari hasil uji F yang signifikan. Nilai *R-square* yang memiliki nilai paling besar adalah nilai *R-square* pada persamaan 4 sebesar 42,1%, dimana persamaan ini memiliki pengaruh memperlemah terhadap kinerja pegawai dilihat dari uji analisis regresi moderasi/*moderated regression analysis* (MRA) sebelumnya, pengaruh yang memperkuat hanyalah gaya kepemimpinan kerja terhadap kinerja sebesar 18,8% dan motivasi kerja terhadap kinerja sebesar 40,4%.



## PEMBAHASAN

### 1) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai di KPKNL Ambon

Pengujian hipotesis pertama dilakukan dengan nilai regresi (Tabel 1). Berdasarkan hasil analisis regresi diketahui nilai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah 0,463. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95% ( $\alpha=0,05$ ) dan derajat kebebasan ( $n - k - 1$ ) diperoleh t tabel sebesar 2,042, sedangkan hasil perhitungan yang dilakukan menghasilkan t hitung variabel gaya kepemimpinan transaksional sebesar 2,861. Jadi nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel ( $2,861 > 2,042$ ), sehingga secara parsial variabel gaya kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ). Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dilingkungan KPKNL Ambon dapat di terima. Nilai koefisien regresi yang positif berarti gaya kepemimpinan transaksional yang dijalankan baik termasuk dalam melakukan pengawasan dari seorang pemimpin kepada para pegawainya dapat meningkatkan kinerja individu maupun bagi unit organisasi yaitu KPKNL Ambon. Begitupun sebaliknya jika gaya kepemimpinan transaksional yang dijalankan tidak maksimal apalagi tidak sesuai regulasi, maka akan menurunkan kinerja pegawai secara individu untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab yang berimbas pada kinerja unit kerja (KPKNL Ambon). Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Hartanto, 2014) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada CV. Timur Jaya".

### 2) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di KPKNL Ambon

Pengujian hipotesis kedua dilakukan dengan nilai regresi (Tabel 2). Berdasarkan hasil analisis regresi diketahui nilai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah 0,635. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95% ( $\alpha=0,05$ ) dan derajat kebebasan ( $n - k - 1$ ) diperoleh t tabel sebesar 2,042, sedangkan hasil perhitungan yang dilakukan menghasilkan t hitung variabel gaya kepemimpinan transaksional sebesar 4,505. Jadi nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel ( $4,505 > 2,042$ ), sehingga secara parsial variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ). Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dilingkungan KPKNL Ambon dapat di terima. Nilai koefisien regresi yang positif berarti motivasi kerja yang dijalankan baik dapat meningkatkan kinerja individu maupun bagi unit organisasi yaitu KPKNL Ambon, dimana Pegawai dengan suka rela dapat menyelesaikan segala pekerjaannya yang menjadi tanggung jawabannya selama ini yang diberikan. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Majid et al., 2021) yang berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi", Siti Maya Sari Munthe Tahun 2021 "Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating".

### 3) Pengaruh Moderasi Kepuasan Kerja Memperlemah Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai di KPKNL Ambon

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan dengan nilai regresi (Tabel 3). Berdasarkan hasil analisis regresi diketahui nilai pengaruh moderasi kepuasan kerja pada gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai adalah -4,093. Dengan

menggunakan tingkat keyakinan 95% ( $\alpha=0,05$ ) dan derajat kebebasan ( $n - k - 1$ ) diperoleh t tabel sebesar 2,045, sedangkan hasil perhitungan yang dilakukan menghasilkan t hitung variabel interaksi antara Gaya Kepemimpinan Transaksional dengan Kepuasan Kerja sebesar -4,093. Jadi nilai t hitung lebih kecil dari nilai t tabel ( $-4,093 < 2,045$ ), sehingga secara variabel interaksi gaya kepemimpinan transaksional ( $X_1$ ) dengan kepuasan kerja ( $Y_1$ ) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) dengan Sig. sebesar 0,132 ( $> 0,05$ ), oleh karena itu hipotesis tiga menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja memperlemah gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai dilingkungan KPKNL Ambon namun tidak signifikan. Dikarenakan kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel moderasi dari variabel gaya kepemimpinan transaksional. Dari penyataan di atas dapat disimpulkan saran/pendapat bahwa gaya kepemimpinan transaksional yang di terapkan pada KPKNL Ambon dengan mengawasi segala tindakan bawahannya tidak akan mencapai hasil yang maksimal bagi kinerja sebuah organisasi maupun kinerja pegawai individu tersebut, dikarenakan para pegawai sendiri sudah merasakan peran aktif dalam menyelesaikan segala penugasan yang di berikan, walaupun dengan iming-iming imbalan/reward pun. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Taufik Wibisono et al., 2022) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Sales Promotion Girls di Gramedia Madiun".

#### **4) Pengaruh Moderasi Kepuasan Kerja Memperlemah Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di KPKNL Ambon**

Pengujian hipotesis keempat dilakukan dengan nilai regresi (Tabel 4.). Berdasarkan hasil analisis regresi diketahui nilai pengaruh moderasi kepuasan kerja pada motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah 2,055. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95% ( $\alpha=0,05$ ) dan derajat kebebasan ( $n - k - 1$ ) diperoleh t tabel sebesar 2,045, sedangkan hasil perhitungan yang dilakukan menghasilkan t hitung variabel interaksi antara Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja sebesar 2,055. Jadi nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel ( $2,055 > 2,045$ ), namun secara variabel interaksi motivasi ( $X_2$ ) dengan kepuasan kerja ( $Y_1$ ) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai ( $Y_2$ ) dengan Sig. sebesar 0,543 ( $> 0,05$ ), oleh karena itu hipotesis keempat menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja memperkuat motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dilingkungan KPKNL Ambon namun tidak signifikan. Dikarenakan kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel moderasi pada variabel motivasi kerja. Nilai koefisien regresi yang negatif berarti menandakan pegawai yang akan mendapatkan imbalan/reward guna memotivasi dirinya secara individu untuk berkerja lebih baik lagi, tidak berpengaruh terhadap peran aktif/tidaknya para pegawai tersebut dalam meningkatkan kinerja-nya, walaupun disadari pekerjaan yang dilakukan saat ini dapat memberikan peluang bagi para pegawai dalam mempersiapkan kemajuan di masa yang akan datang. Pegawai yang merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN), maka pegawai yang di berikan penugasan akan dijalankan secara sukarela dikarenakan segala sesuatu penugasan output / hasilnya adalah bertujuan untuk kemajuan sebuah organisasi, tapi dalam penelitian ini hasilnya tidak berpengaruh terhadap penyelesaian penugasan suatu pekerjaan yang dikarenakan, memang sudah menjadi tanggung dalam menyelesaikannya, walaupun selalu terbuka akan segala saran yang diberikan terhadap penugasan tersebut, yang semata-mata demi kemajuan organisasi. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Majidah et al., 2020) berjudul

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas pada bab sebelumnya maka beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1) Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai di KPKNL Ambon, dan hipotesis pertama ( $H_1$ ) dapat diterima; 2) Motivasi Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pegawai di KPKNL Ambon, dan hipotesis kedua ( $H_2$ ) dapat diterima; 3) Kepuasan kerja tidak dapat berpengaruh memperlemah/memperkuat pada Gaya Kepemimpinan Transaksional secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dikarenakan Kepuasan Kerja tidak dapat menjadi mediator/ memoderasi. Hal ini berarti hipotesis tiga ( $H_3$ ) ditolak dan 4) Kepuasan kerja tidak dapat berpengaruh memperlemah/memperkuat pada Motivasi Kerja secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dikarenakan Kepuasan Kerja tidak dapat menjadi mediator/memoderasi. Hal ini berarti hipotesis empat ( $H_4$ ) ditolak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afrin, S., Asyraf Bin Mohd Kassim, M., Yusof, M. F., Hassan, M. S., Islam, M. A., & Khairuddin, K. N. B. (2023). Investigating The Determinants Of Employee Performance For Sustainability: A Study On The Bangladesh Insurance Industry. *Sustainability (Switzerland)*, 15(7), 1–16. <https://doi.org/10.3390/Su15075674>
- Aga, D. A. (2016). Transactional Leadership And Project Success: The Moderating Role Of Goal Clarity. *Procedia Computer Science*, 100, 517–525. <https://doi.org/10.1016/J.Procs.2016.09.190>
- Dekoulou, P., & Trivellas, P. (2015). Measuring The Impact Of Learning Organization On Job Satisfaction And Individual Performance In Greek Advertising Sector. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 175, 367–375. <https://doi.org/10.1016/J.Sbspro.2015.01.1212>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job Satisfaction And Organizational Commitment Effect In The Transformational Leadership Towards Employee Performance. *European Research On Management And Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/J.Iedeem.2019.05.001>
- Feranita, N. V., Nugraha, A., & Sukoco, S. A. (2020). Effect Of Transformational And Transactional Leadership On Smes In Indonesia. *Problems And Perspectives In Management*, 18(3), 415–425. [https://doi.org/10.21511/Ppm.18\(3\).2020.34](https://doi.org/10.21511/Ppm.18(3).2020.34)
- Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee Motivation And Job Performance: A Study Of Basic School Teachers In Ghana. *Future Business Journal*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/S43093-021-00077-6>
- Gerung, C. J., Dotulong, L. O. H., & Raintung, M. C. (2022). Analisis Perbandingan Kinerja Pns Dan Thl Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Emba : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2), 418. <https://doi.org/10.35794/Emba.V10i2.39416>
- Gutiérrez Vargas, L. M., Alegre, J., & Pasamar, S. (2022). Explaining Job Satisfaction Through The Use Of Work-Familybenefits And Their Impact On The Employee's Family Context. *International Journal Of Manpower*, 44(9), 20–36.



- <https://doi.org/10.1108/Ijm-01-2022-0055>
- Hajdukova, A., Klementova, J., & Klementova, J. (2015). The Job Satisfaction As A Regulator Of The Working Behaviour. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 190(November 2014), 471–476. <https://doi.org/10.1016/J.Sbspro.2015.05.028>
- Hartanto, I. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Cv. Timur Jaya. *Agora*, 2(1). [https://www.researchgate.net/publication/314064105\\_Rancang\\_Bangun\\_Aplikasi\\_Sistem\\_Pemilihan\\_Kepala\\_Desa\\_Yang\\_Terintegrasi\\_Dengan\\_Sms\\_Gateway](https://www.researchgate.net/publication/314064105_Rancang_Bangun_Aplikasi_Sistem_Pemilihan_Kepala_Desa_Yang_Terintegrasi_Dengan_Sms_Gateway)
- Hutomo, M., Setiawan, R., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2015). Kinerja Karyawan Pada Pt Lestari Purnama Perkasa. *Ekonomi*, 3(2), 60–69.
- Ma'ruf, & Chair, U. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Nirha Jaya Tehnik Makassar. *Jurnal Brand*, 2(1), 99–108. <https://ejournals.umma.ac.id/index.php/brand>
- Majid, A., Hakim, A. L., & Assadam, E. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jas-Pt (Jurnal Analisis Sistem Pendidikan Tinggi Indonesia)*, 5(1), 11. <https://doi.org/10.36339/jaspt.v5i1.396>
- Majidah, Y., Rachmawati, I. K., & Karnawati, T. A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 14(2), 105–112. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v14i2.173>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards And Employee's Performance With The Mediating Mechanism Of Employee's Motivation. *Frontiers In Psychology*, 12(July), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R., & Rêgo, R. (2023). Leadership Styles, Motivation, Communication And Reward Systems In Business Performance. *Journal Of Risk And Financial Management*, 16(2). <https://doi.org/10.3390/jrfm16020070>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee Performance Under Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.E11374>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact Of Working Environment On Job Satisfaction. *Procedia Economics And Finance*, 23(October 2014), 717–725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Taghipour, A., & Dejban, R. (2013). Job Performance: Mediate Mechanism Of Work Motivation. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 84, 1601–1605. <https://doi.org/10.1016/J.Sbspro.2013.06.796>
- Taufik Wibisono, Hasanah, K., & Murniyati, D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Sales Promotion Girls Di Gramedia Madiun. *Simba, September*.





- Trzeciak, M., & Banasik, P. (2022). Motivators Influencing The Efficiency And Commitment Of Employees Of Agile Teams. *Journal Of Open Innovation: Technology, Market, And Complexity*, 8(4).  
<https://doi.org/10.3390/joitmc8040176>
- Veliu, L., Visar Demiri, & Jahaj, L. (2017). The Influence Of Leadership Styles On Employee's Performance. *Vadyba / Journal Of Management*, 31(2), 56–15.