

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Intervening pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara

Kartika Lutfiana Putri, Mamik Indaryani, Sutono

Program Pasca Sarjana Universitas Muria Kudus

kartika23.jtg@gmail.com, indaryani@umk.ac.id, sutono@umk.ac.id

ABSTRACT

The performance of Civil Servants (ASN) is an important factor in supporting the effectiveness of regional government administration. ASN performance can be influenced by transformational leadership, job satisfaction, and work motivation. Leadership that provides inspiration, individualized consideration, and support to employees, along with satisfactory working conditions, is expected to improve ASN motivation and performance. This study aimed to analyze the effects of transformational leadership and job satisfaction on ASN performance, with work motivation as an intervening variable, at the Regional Secretariat of Jepara Regency. This study employed a quantitative approach with an explanatory research design. The study population consisted of ASN working at the Regional Secretariat of Jepara Regency. A total of 120 respondents were selected using purposive sampling. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS. The results showed that transformational leadership had a positive and significant effect on work motivation. Job satisfaction also had a positive and significant effect on work motivation. Furthermore, transformational leadership, job satisfaction, and work motivation each had a positive and significant effect on ASN performance. Work motivation partially mediated the relationship between transformational leadership and performance as well as the relationship between job satisfaction and performance. The research model was able to explain a substantial proportion of the variance in work motivation and ASN performance. It can be concluded that improving ASN performance at the Regional Secretariat of Jepara Regency can be achieved by strengthening transformational leadership, enhancing job satisfaction, and developing work motivation. Transformational leadership plays an important role in improving performance both directly and through work motivation, while job satisfaction also contributes to performance through both direct and indirect pathways.

Keywords: transformational leadership, job satisfaction, work motivation, performance, Civil Servants (ASN).

ABSTRAK

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah. Kinerja ASN dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, perhatian individual, dan dukungan kepada pegawai serta kondisi kerja yang memberikan kepuasan diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja ASN. Tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja ASN dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research*. Populasi

penelitian adalah ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Sampel sebanyak 120 responden dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan AMOS. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening secara parsial pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja maupun kepuasan kerja terhadap kinerja. Model penelitian mampu menjelaskan sebagian besar variasi motivasi kerja dan kinerja ASN. Kesimpulan bahwa peningkatan kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dapat dilakukan melalui penguatan kepemimpinan transformasional, peningkatan kepuasan kerja, dan pengembangan motivasi kerja. Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja, sedangkan kepuasan kerja turut memperkuat kinerja melalui jalur langsung dan tidak langsung

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, motivasi kerja, kinerja, ASN.

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan unsur penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. ASN tidak hanya dituntut melaksanakan tugas administratif, tetapi juga mampu memberikan pelayanan yang profesional, akuntabel, adaptif, dan berorientasi pada hasil. Dalam konteks reformasi birokrasi, keberhasilan organisasi pemerintahan sangat ditentukan oleh kemampuan aparatur dalam mencapai target organisasi dan memberikan pelayanan publik secara efektif (Kementerian Sekretariat Negara, 2023). Oleh karena itu, kinerja ASN menjadi salah satu aspek strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan berkualitas (Badii et al., 2025).

Kinerja pada dasarnya menggambarkan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Kinerja tidak hanya berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga mencakup kualitas, ketepatan waktu, pencapaian target, serta kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi (Hadimuljono, 2021:1). Dalam organisasi sektor publik, kinerja pegawai menjadi semakin penting karena hasil kerja ASN berkaitan langsung dengan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan kualitas pelayanan kepada masyarakat (Lubis et al., 2025).

Kinerja pegawai merupakan faktor utama dalam mendukung keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan daerah. Permasalahan kinerja ASN juga menjadi relevan dalam konteks Pemerintah Kabupaten Jepara. Berdasarkan informasi Pemerintah Kabupaten Jepara, menunjukkan berbagai capaian positif pada tahun 2025, akan tetapi masih terdapat beberapa indikasi permasalahan yang berkaitan dengan kinerja aparatur, khususnya pada aspek akuntabilitas, disiplin kerja, pencapaian target kinerja, dan profesionalisme ASN.

Salah satu indikator yang menunjukkan masih perlunya peningkatan kinerja adalah nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Kabupaten Jepara yang masih berada pada kategori B (Baik). Tahun 2025 skor SAKIP Kabupaten

Jepara meningkat dari 65,69 menjadi 66,03, namun peningkatannya relatif kecil sehingga menunjukkan bahwa efektivitas kinerja organisasi dan aparatur belum optimal. Sekretaris Daerah Kabupaten Jepara juga mendorong seluruh perangkat daerah untuk meningkatkan kualitas akuntabilitas kinerja agar lebih efektif dan efisien.

Hasil evaluasi beberapa perangkat daerah di Kabupaten Jepara masih menunjukkan perlunya penyempurnaan indikator kinerja, pengukuran kinerja, serta pelaporan kinerja yang lebih akuntabel. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sebagian ASN masih menghadapi kendala dalam memahami dan melaksanakan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) secara optimal.

Permasalahan lain yang sering muncul dalam organisasi pemerintahan daerah adalah tingkat disiplin kerja yang belum sepenuhnya optimal, yang tercermin dari perlunya pengawasan terhadap kehadiran, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, serta pencapaian target kinerja individu. Upaya peningkatan pengendalian internal dan evaluasi kinerja secara berkala masih terus dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Jepara guna memastikan tercapainya target organisasi. Berikut adalah permasalahan kinerja pegawai Setda Kabupaten Jepara tahun 2025.

Tabel 1.1

Fenomena Masalah Kinerja Pegawai Setda Jepara Tahun 2025

No	Indikator Kinerja	Kondisi Tahun 2025	Fenomena Masalah
1	Nilai SAKIP Kabupaten Jepara	66,03 (Kategori B)	Peningkatan masih rendah sehingga efektivitas kinerja ASN perlu ditingkatkan
2	Akuntabilitas Kinerja	Masih terdapat rekomendasi perbaikan dalam evaluasi SAKIP perangkat daerah	Pengukuran dan pelaporan kinerja belum optimal
3	Disiplin Kerja ASN	Masih diperlukan pengawasan dan evaluasi berkala	Ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap aturan kerja belum maksimal
4	Profesionalisme ASN	Masih terdapat kebutuhan peningkatan kompetensi ASN	Kompetensi pegawai belum merata
5	Pencapaian Target Kinerja	Beberapa program membutuhkan monitoring intensif	Efektivitas pelaksanaan tupoksi perlu ditingkatkan

Sumber: Setda Kabupaten Jepara, 2025

Kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara pada tahun 2025 belum optimal yang ditunjukkan oleh nilai akuntabilitas kinerja yang masih berada pada kategori B, perlunya peningkatan disiplin kerja, belum meratanya kompetensi ASN, serta masih perlunya optimalisasi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dalam rangka meningkatkan profesionalisme aparatur sipil negara.

Kinerja ASN dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu maupun organisasi. Salah satu faktor organisasi yang memiliki peranan penting adalah kepemimpinan. Pemimpin menentukan arah organisasi, membangun komunikasi, memberikan dukungan, mendorong inovasi, serta memengaruhi perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan dengan tuntutan perubahan organisasi pemerintahan adalah kepemimpinan transformasional (Tewal et al., 2022:54). Kepemimpinan transformasional menekankan kemampuan pemimpin dalam memberikan visi, inspirasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual kepada bawahan sehingga pegawai terdorong melampaui kepentingan individual dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan (Tanjung & Frinaldi, 2023).

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, memberikan visi perubahan, mendorong inovasi, serta mengembangkan kompetensi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif. Dalam konteks Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara tahun 2025, terdapat beberapa fenomena yang menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan transformasional masih menghadapi tantangan.

Dorongan reformasi birokrasi dan penyederhanaan birokrasi melalui penerapan sistem kerja ASN berdasarkan Peraturan Bupati Jepara Nomor 17 Tahun 2025 menunjukkan bahwa organisasi masih membutuhkan transformasi budaya kerja, kolaborasi lintas unit, dan kemampuan adaptasi. Penguatan zona integritas, reformasi birokrasi, serta akuntabilitas kinerja sepanjang 2025 juga mengindikasikan perlunya peningkatan komitmen, inovasi, dan budaya kerja ASN. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi organisasi dan pencapaian kinerja optimal masih memerlukan penguatan peran kepemimpinan transformasional dalam menggerakkan perubahan secara efektif dan berkelanjutan.

Tabel 1.2
Fenomena Masalah Kepemimpinan Transformasional Setda Jepara
Tahun 2025

No	Dimensi Kepemimpinan Transformasional	Indikator Kondisi Tahun 2025	Capaian (%)	Target (%)	Gap (%)	Permasalahan
1	Idealized Influence (Pengaruh Ideal)	ASN yang menilai pimpinan	82	95	13	Nilai integritas, keteladanan, dan

		menjadi teladan integritas				konsistensi pimpinan masih perlu diperkuat.
2	Inspirational Motivation (Motivasi Inspiratif)	ASN yang memahami visi, misi, dan arah reformasi birokrasi	78	95	17	Visi perubahan organisasi belum dipahami secara merata oleh seluruh ASN.
3	<i>Intellectual Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)	Unit kerja yang menghasilkan inovasi pelayanan	69	90	21	Inovasi kerja belum berkembang secara merata pada seluruh bagian.
4	<i>Individualized Consideration</i> (Perhatian Individual)	ASN yang memperoleh pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan	73	90	17	Program pengembangan kompetensi dan coaching belum optimal.
5	Transformasi Organisasi	ASN yang telah beradaptasi dengan sistem kerja baru	80	95	15	Adaptasi terhadap perubahan organisasi dan digitalisasi masih berlangsung.

Sumber: Setda Kabupaten Jepara, 2025

Tabel 1.2 dijelaskan penerapan kepemimpinan transformasional di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara pada tahun 2025 menunjukkan rata-rata capaian sebesar 76,4%, masih berada di bawah target organisasi sebesar 90–95%. Inspirational Motivation juga menunjukkan capaian yang relatif rendah, yaitu 78%, Kesenjangan terbesar terdapat pada dimensi *Intellectual Stimulation*, dengan capaian sebesar 69% atau terdapat gap sebesar 21% dari target. Kondisi ini mengindikasikan bahwa budaya inovasi dan kemampuan pimpinan dalam mendorong kreativitas pegawai masih perlu ditingkatkan agar seluruh unit kerja mampu menghasilkan inovasi pelayanan publik secara berkelanjutan.

Selain kepemimpinan, peningkatan kinerja ASN perlu memperhatikan kondisi psikologis pegawai dalam bentuk kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat berkaitan

dengan bagaimana pegawai menilai pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan dengan pimpinan dan rekan kerja, kesempatan pengembangan, serta penghargaan yang diterima. Ketika pegawai merasa kebutuhan dan harapan kerjanya terpenuhi, kondisi tersebut dapat menciptakan sikap positif terhadap pekerjaan dan mendorong motivasi untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Pada lingkungan pemerintahan, aspek kepuasan kerja menjadi penting karena pegawai bekerja dalam sistem organisasi yang memiliki struktur, prosedur, tuntutan akuntabilitas, dan mekanisme pengembangan karier tertentu. Oleh karena itu, kepuasan kerja tidak sebaiknya hanya dikaitkan dengan gaji atau kompensasi, tetapi juga dengan karakteristik pekerjaan, supervisi, hubungan kerja, kesempatan pengembangan, dan kondisi lingkungan organisasi.

Berdasarkan indikator tersebut, dapat diasumsikan bahwa kepuasan kerja pegawai Setda Jepara pada tahun 2025 masih menghadapi tantangan yang perlu mendapat perhatian manajemen, khususnya dalam aspek pengembangan karier, motivasi kerja, penghargaan kinerja, dan lingkungan kerja yang kondusif. Berikut adalah data pendukung permasalahan kepuasan kerja pegawai Setda Kabupaten Jepara tahun 2025.

Tabel 1.3

Data Pendukung Kepuasan Kerja Pegawai Setda Jepara Tahun 2025

No	Key Performance Indikator Kepuasan Kerja	Target (%)	Realisasi (%)	Gap (%)
1	Kepuasan terhadap Pimpinan	90	82	8
2	Kepuasan terhadap Lingkungan Kerja	90	80	10
3	Kepuasan terhadap Pengembangan Karier	90	72	18
4	Kepuasan terhadap Penghargaan Kinerja	90	70	20
5	Kepuasan terhadap Beban Kerja	90	76	14
6	Kepuasan terhadap Hubungan Kerja Antarpegawai	90	85	5

Sumber: Data Primer Setda Kabupaten Jepara, 2025

Kepuasan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara tahun 2025 belum mencapai target 90% pada seluruh indikator. *Gap* terbesar terdapat pada kepuasan terhadap penghargaan kinerja (20%) dan pengembangan karier (18%), sedangkan *gap* terendah terdapat pada hubungan kerja antarpegawai (5%). Kondisi ini menunjukkan aspek penghargaan, pengembangan karier, dan beban kerja masih perlu mendapat perhatian untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Kinerja pegawai juga dipengaruhi motivasi kerja sebagai faktor yang dapat menentukan seberapa kuat ASN mengarahkan usaha, mempertahankan semangat, dan berkomitmen dalam mencapai target organisasi. Dalam konteks Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, fenomena motivasi kerja dapat dilihat dari masih perlunya peningkatan dorongan ASN untuk mencapai target, memperoleh pengakuan atas hasil kerja, mengembangkan kemampuan, serta memiliki tanggung jawab dan komitmen

yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah data pendukung permasalahan motivasi kerja pegawai Setda Kabupaten Jepara tahun 2025.

Tabel 1.4
Data Pendukung Motivasi Kerja Pegawai Setda Jepara Tahun 2025

No	Indikator Motivasi Kerja	Target (%)	Realisasi (%)	Gap (%)
1	Dorongan mencapai prestasi	90	78	12
2	Tanggung jawab terhadap pekerjaan	90	82	8
3	Pengakuan/penghargaan atas prestasi	90	70	20
4	Kesempatan pengembangan diri	90	72	18
5	Dorongan untuk berprestasi dan berkembang	90	76	14
6	Komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi	90	81	9
Rata-rata		90	76,5	13,5

Sumber: Data Primer Setda Kabupaten Jepara, 2025

Tabel 1.4, bahwa motivasi kerja ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara tahun 2025 menunjukkan rata-rata realisasi sebesar 76,5%, masih berada 13,5% di bawah target 90%. Gap terbesar terdapat pada aspek pengakuan/penghargaan atas prestasi sebesar 20%, diikuti kesempatan pengembangan diri sebesar 18%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa motivasi ASN belum sepenuhnya optimal, terutama dalam memperoleh penghargaan atas hasil kerja dan kesempatan untuk mengembangkan potensi. Sementara itu, gap terendah terdapat pada tanggung jawab terhadap pekerjaan sebesar 8%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar ASN telah memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, meskipun masih diperlukan penguatan.

Berdasarkan kondisi tersebut, masih terdapat indikasi bahwa motivasi kerja ASN belum sepenuhnya optimal, terutama dalam aspek dorongan mencapai prestasi, pengakuan atas hasil kerja, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan kesempatan untuk berkembang. Motivasi kerja perlu ditempatkan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja ASN.

Research gap penelitian ini adalah penelitian yang menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Suryadarman et al., 2024). Penelitian (Azhar & Setianingsih, 2025) dan (Hendra et al., 2025) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis yang mencakup inspirasi, inovasi, motivasi dan pengaruh positif dari pemimpin kepada bawahan. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Perdana & Rozi, 2021) dan (Sari & Maswanto, 2026) bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja, sebagaimana penelitian yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai (Alhaddad et al., 2024). Penelitian lain mendapatkan kepuasan kerja meningkatkan kinerja pegawai. Semakin baik kepuasan kerja akan semakin meningkatkan kinerja pegawai (Janoma & Mukarramah, 2024). Berbeda dengan penelitian yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja (Paparang et al., 2021).

Hasil penelitian yang berbeda menunjukkan adanya variabel mediasi yang mempengaruhi kinerja, yaitu motivasi kerja. Motivasi kerja menjadi faktor yang penting karena dapat menjelaskan bagaimana kondisi kepemimpinan dan kepuasan kerja diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang menghasilkan kinerja (Susanto, 2021). Pegawai dengan motivasi kerja tinggi cenderung memiliki dorongan menyelesaikan pekerjaan, mencapai target, serta memberikan kontribusi terhadap organisasi (Hapsoro et al., 2022), (Paramitha & Liana, 2022), (Adhim & Liana, 2023). Berbeda dengan penelitian bahwa motivasi tidak berhubungan signifikan terhadap kinerja (Lianasari & Ahmadi, 2022). Penelitian (Khairunnisa & Gulo, 2022) dan (Permadi & Rasminingsih, 2023) juga membuktikan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan keterangan dilatar belakang dan penelitian sebelumnya, ditemukan beberapa celah (*gap*) yang melatarbelakangi pentingnya penelitian. Terdapat beberapa *research gap*, yaitu masih terbatasnya penelitian yang menguji motivasi kerja sebagai variabel intervening pada ASN serta mengintegrasikan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dalam satu model. Selain itu, hasil penelitian terdahulu masih menunjukkan perbedaan mengenai pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja. Di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, masih ditemukan indikasi kinerja ASN yang belum optimal, ketimpangan kepuasan kerja, serta kepemimpinan yang belum sepenuhnya mendorong komunikasi, pemberdayaan, dan pengembangan pegawai. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya penguatan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja melalui motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja ASN.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan data numerik sebagai dasar pengukuran variabel penelitian. Data yang diperoleh diolah dan dianalisis secara statistik untuk menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel. Jenis penelitian kausal, yaitu penelitian untuk mengetahui pengaruh sebab dan akibat antar variabel penelitian. Peneliti bertujuan untuk mengetahui tipe hubungan dari fakta yang ditemukan di lapangan untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan tersebut (Ghozali, 2022:183).

Desain penelitian merupakan penelitian kausal, yaitu penelitian untuk mengetahui pengaruh sebab dan akibat antar variabel penelitian. Peneliti bertujuan untuk mengetahui tipe hubungan dari fakta yang ditemukan di lapangan untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan tersebut (Ghozali, 2021:183).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula motivasi kerja ASN. Kepemimpinan yang mampu memberikan keteladanan, inspirasi, stimulasi intelektual, perhatian individual, serta menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan dan kompetensinya dapat menciptakan kondisi psikologis yang mendorong ASN untuk bekerja secara lebih optimal. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan dorongan internal ASN dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi.

Temuan tersebut diperkuat hasil deskriptif yang menunjukkan bahwa persepsi ASN terhadap kepemimpinan transformasional berada pada kategori relatif tinggi. Kondisi ini menggambarkan bahwa praktik kepemimpinan transformasional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara secara umum telah berjalan dengan baik. Aspek yang paling kuat dirasakan oleh ASN adalah kesadaran personal, terutama berkaitan dengan kemampuan pimpinan dalam memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan kompetensi pegawai. Kesesuaian antara kemampuan dengan pekerjaan menjadi hal penting karena penempatan tugas yang tepat dapat membuat pegawai merasa bahwa kompetensinya dipercaya dan dimanfaatkan secara optimal.

Aspek *intellectual stimulation* merupakan dimensi yang relatif masih lebih rendah dibandingkan aspek kepemimpinan transformasional lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun pimpinan telah memberikan dorongan kepada ASN untuk melaksanakan pekerjaan, ruang untuk mendorong pemikiran kritis, kreativitas, inovasi, dan pencarian alternatif penyelesaian masalah masih dapat ditingkatkan. Dalam organisasi pemerintahan, stimulasi intelektual menjadi semakin penting karena tuntutan pekerjaan ASN tidak hanya berkaitan dengan penyelesaian tugas rutin, tetapi juga membutuhkan kemampuan beradaptasi, memecahkan permasalahan, mengembangkan inovasi pelayanan, dan menemukan metode kerja yang lebih efektif. Oleh karena itu, peningkatan stimulasi intelektual dapat menjadi salah satu strategi untuk memperkuat motivasi kerja ASN.

Secara teoritis, temuan tersebut dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang dikembangkan oleh Blau (1964) dalam (Farid et al., 2025:84). Teori ini menjelaskan hubungan antara individu dan organisasi berlangsung melalui proses pertukaran sosial yang didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). *Social Exchange Theory* memberikan penjelasan bahwa motivasi ASN tidak semata muncul karena faktor material, tetapi juga dapat terbentuk melalui kualitas hubungan sosial yang dikembangkan pimpinan. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan transformasional dapat dipandang sebagai salah satu bentuk sumber daya sosial yang diberikan pimpinan kepada ASN. Ketika ASN memperoleh perhatian individual,

kepercayaan, dukungan, inspirasi, dan kesempatan untuk berkembang, mereka akan memiliki persepsi positif terhadap pimpinan dan organisasi (Sunyoto, 2023:164).

Temuan penelitian juga sesuai dengan konsep kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Bass dan Riggio (2006). Kepemimpinan transformasional terdiri atas *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Keempat dimensi tersebut memberikan penjelasan bahwa pemimpin transformasional dapat memengaruhi motivasi melalui perubahan cara pegawai memandang pekerjaan, organisasi, dan dirinya sendiri (Lubis et al., 2022:176). Kepemimpinan transformasional dapat memengaruhi motivasi karena pemimpin berperan dalam memberikan arah, memperjelas tujuan, membangun inspirasi, dan menciptakan kondisi yang membuat pegawai bersedia mengerahkan usaha (Tampubolon, 2022:87).

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian mengenai keterkaitan kepemimpinan transformasional dengan motivasi dan kinerja (Hendra et al., 2025). Penelitian lain menunjukkan pentingnya kepemimpinan dan motivasi dalam menjelaskan kinerja pegawai (Azizah et al., 2025). Pimpinan tidak hanya perlu memberikan arahan, tetapi juga perlu memberikan kesempatan kepada ASN untuk menyampaikan gagasan, mengembangkan kreativitas, dan berani menawarkan alternatif penyelesaian pekerjaan (Ginting et al., 2026). Kepemimpinan transformasional membentuk motivasi sebagai mekanisme psikologis yang mendorong perilaku kerja (Hendrayanti & Sari, 2024).

Hasil penelitian ini memiliki implikasi praktis bahwa peningkatan motivasi kerja perlu dilakukan melalui penguatan praktik kepemimpinan transformasional. Pimpinan perlu mempertahankan aspek Kesadaran Personal yang memperoleh nilai tertinggi karena menunjukkan bahwa kesesuaian pemberian tugas dengan kemampuan pegawai telah dirasakan dengan baik. Pada saat yang sama, aspek *Intellectual Stimulation* yang memperoleh nilai terendah perlu mendapatkan perhatian lebih besar. Pimpinan dapat meningkatkan aspek tersebut melalui forum diskusi rutin, pemberian kesempatan menyampaikan gagasan, pelibatan ASN dalam penyelesaian masalah, pemberian ruang untuk melakukan inovasi, serta penghargaan terhadap ide-ide baru yang relevan dengan pekerjaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan motivasi kerja ASN. Kepemimpinan yang mampu menjadi teladan, memberikan inspirasi, mendorong pemikiran baru, memberikan perhatian terhadap kebutuhan pegawai, dan menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuan individu dapat menciptakan kondisi kerja yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih bersemangat. Dengan nilai mean kepemimpinan transformasional yang relatif tinggi dan koefisien pengaruh terhadap motivasi maka dapat disimpulkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional diterapkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, semakin besar kecenderungan meningkatnya motivasi kerja ASN.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, sehingga hipotesis penelitian diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan yang dirasakan ASN terhadap pekerjaannya, semakin kuat pula motivasi yang dimiliki untuk melaksanakan tugas dan mencapai tujuan organisasi. Dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja menunjukkan pengaruh yang lebih dominan dalam menjelaskan motivasi kerja ASN. Hal ini mengindikasikan bahwa kondisi psikologis yang terbentuk dari pengalaman kerja sehari-hari menjadi faktor penting dalam mendorong ASN untuk bekerja secara optimal.

Secara deskriptif, kepuasan kerja ASN berada pada kategori tinggi. Aspek yang paling kuat dirasakan adalah promosi, sedangkan aspek dengan penilaian relatif paling rendah adalah pekerjaan itu sendiri. Tingginya persepsi terhadap kesempatan promosi menunjukkan bahwa peluang pengembangan karier merupakan aspek yang penting bagi ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier memberikan persepsi bahwa organisasi menyediakan ruang bagi pegawai untuk berkembang, memperoleh pengakuan atas prestasi, serta meningkatkan posisi berdasarkan kemampuan dan kontribusi. Kondisi tersebut menjadi sumber dorongan ASN untuk meningkatkan kemampuan dan menunjukkan prestasi kerja.

Sementara itu, meskipun indikator pekerjaan itu sendiri memperoleh penilaian relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, persepsi ASN terhadap aspek tersebut masih tergolong positif. Hal ini menunjukkan bahwa ASN secara umum masih memiliki pandangan yang baik terhadap pekerjaan yang dilaksanakan, tetapi karakteristik pekerjaan masih memiliki ruang untuk ditingkatkan. Organisasi perlu memperhatikan kesesuaian antara tugas dengan kompetensi ASN, variasi pekerjaan, kejelasan tanggung jawab, serta kebermaknaan pekerjaan agar pengalaman kerja yang diperoleh ASN semakin positif. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya dibangun melalui kesempatan promosi, tetapi juga melalui kualitas pekerjaan yang dilakukan sehari-hari.

Temuan tersebut dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* bahwa hubungan individu dan organisasi sebagai proses pertukaran sosial yang didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika organisasi memberikan perlakuan positif kepada pegawai, seperti kesempatan pengembangan karier, penghargaan, dukungan, keadilan, kepercayaan, dan lingkungan kerja yang baik, pegawai akan mempersepsikan bahwa organisasi memberikan manfaat dan perhatian pada dirinya (Farid et al., 2025:96). Ketika ASN merasa dihargai dan memperoleh perlakuan yang sesuai dengan harapannya, terbentuk hubungan pertukaran yang positif antara ASN dengan organisasi. Hubungan tersebut menumbuhkan kemauan mempertahankan hubungan kerja yang baik melalui peningkatan usaha dan motivasi (Sutrisno, 2022:213).

Secara teori, tingginya kepuasan terhadap promosi memiliki makna penting. Kesempatan promosi bukan sekadar perubahan posisi, tetapi merupakan bentuk pengakuan organisasi terhadap kemampuan dan kontribusi pegawai (Robbins & Judge, 2023:217). Temuan penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui *Two-Factor Theory* dari Herzberg et al (1959). Teori tersebut membedakan faktor pekerjaan menjadi *hygiene factors* dan *motivator factors*. Faktor motivator meliputi pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang. Faktor tersebut berhubungan dengan kepuasan intrinsik dan dapat mendorong pegawai mencapai prestasi yang lebih tinggi (Mangkuprawira, 2021:271).

Temuan penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian terdahulu bahwa semakin tinggi kepuasan ASN terhadap pekerjaannya, semakin besar pula dorongan internal maupun eksternal untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal (Kaharudin & Simamora, 2026). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga menunjukkan keterkaitan yang kuat antara kepuasan dan motivasi dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik (Sialana et al., 2025). Penelitian lain menyebutkan motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun kinerja (Hafiz & Hartono, 2022). Pengelolaan kepuasan dan motivasi menjadi bagian penting dalam meningkatkan kinerja pada organisasi pemerintahan (Hanafi et al., 2025). Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang berkaitan dengan terbentuknya motivasi dan pencapaian kinerja pegawai (Lubis et al., 2022).

Implikasinya, Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara perlu mempertahankan aspek promosi sebagai kekuatan utama kepuasan kerja sekaligus memperbaiki aspek pekerjaan itu sendiri sebagai area yang masih dapat dikembangkan. Pengembangan karier perlu dilakukan secara transparan, objektif, berbasis kompetensi dan kinerja, serta disertai sistem penghargaan yang jelas. Selain itu, organisasi perlu meningkatkan kesesuaian tugas dengan kompetensi ASN, memberikan variasi dan tantangan pekerjaan yang proporsional, serta memperkuat makna pekerjaan. Strategi tersebut diharapkan dapat mempertahankan kepuasan kerja pada tingkat tinggi sekaligus meningkatkan motivasi ASN secara berkelanjutan, yang pada akhirnya mendukung pencapaian kinerja organisasi secara optimal.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh ASN, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peran pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara tidak hanya berkaitan dengan pemberian instruksi dan pengawasan pekerjaan, tetapi juga kemampuan dalam memberikan arah, keteladanan, perhatian, motivasi, serta

mendorong pegawai untuk mengembangkan kemampuan dalam melaksanakan tugas.

Secara deskriptif, kondisi kepemimpinan transformasional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara berada pada kategori relatif tinggi. Aspek yang paling kuat dirasakan adalah kesadaran personal, khususnya kemampuan pimpinan memberi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan kompetensi pegawai. Pemberian tugas yang sesuai dengan kompetensi memungkinkan pegawai memahami tanggung jawab secara lebih jelas. Aspek *intellectual stimulation* merupakan aspek yang relatif paling rendah dibandingkan indikator kepemimpinan transformasional lainnya, meskipun masih berada pada tingkat yang relatif tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan pimpinan dalam mendorong ASN untuk berpikir kritis, menghasilkan gagasan baru, mengeksplorasi alternatif penyelesaian masalah, dan melakukan inovasi masih memiliki ruang untuk diperkuat.

Temuan tersebut dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang dikembangkan Blau (1964). Teori ini memandang hubungan antara pimpinan dan pegawai sebagai suatu proses pertukaran sosial yang didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*). Ketika pimpinan memberikan perhatian, kepercayaan, dukungan, dan perlakuan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai, maka pegawai cenderung memberikan respons positif kepada organisasi (Sunyoto, 2023:162). Persepsi positif tersebut kemudian dapat mendorong ASN memberikan timbal balik dalam bentuk kesungguhan, tanggung jawab, usaha, dan pencapaian kinerja yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional dapat dipandang sebagai salah satu sumber daya sosial yang mendorong munculnya perilaku kerja positif dari ASN.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sesuai dengan konsep kepemimpinan transformasional yang dikemukakan Bass dan Riggio (2006). Kepemimpinan transformasional terdiri atas *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* (Suryadarman et al., 2024). Pemimpin transformasional berusaha meningkatkan kesadaran pegawai mengenai pentingnya tujuan organisasi, memberikan inspirasi, mendorong cara berpikir baru, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan perkembangan individu. Melalui proses tersebut, pegawai tidak hanya diarahkan untuk memenuhi kewajiban formal pekerjaan, tetapi juga didorong untuk memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi (Sedarmayanti, 2021:281).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja (Apriani et al., 2024). Kepemimpinan transformasional sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja melalui penciptaan kondisi kerja yang mendukung pegawai melaksanakan tugas (Asbara & Jumase, 2022). Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja sebagai faktor yang berhubungan dengan peningkatan kinerja ASN (Saputra, 2026). Penelitian oleh (Pioni et al., 2023) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Penelitian (Azhar & Setianingsih, 2025) dan (Sari & Maswanto, 2026), menyatakan bahwa gaya

kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN.

Hasil penelitian pada ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara memperkuat bukti empiris bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan kinerja pegawai. Akan tetapi masih perlu penguatan pada aspek inovasi, kreativitas, dan pemecahan masalah. Upaya tersebut dilakukan melalui pemberian ruang kepada ASN untuk menyampaikan gagasan, melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya, memberikan apresiasi terhadap inovasi, serta mendorong penyelesaian masalah melalui pendekatan yang lebih kreatif. Kepemimpinan transformasional diharapkan mampu mempertahankan pencapaian kuantitas pekerjaan, meningkatkan kualitas, ketepatan waktu, kedisiplinan, dan kemampuan kerja sama.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan yang dirasakan ASN terhadap pekerjaannya, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Kepuasan kerja juga menunjukkan pengaruh langsung yang paling kuat terhadap kinerja dibandingkan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan aspek penting dalam menjelaskan variasi kinerja ASN. Perasaan positif pegawai terhadap pekerjaan, kesempatan pengembangan karier, hubungan kerja, penghargaan, maupun kondisi pekerjaan dapat menjadi faktor yang mendorong ASN untuk menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Secara deskriptif, tingkat kepuasan kerja ASN berada pada kategori tinggi. Aspek promosi menjadi indikator paling kuat, yang menunjukkan bahwa kesempatan memperoleh peningkatan karier merupakan aspek yang paling dirasakan dalam membentuk kepuasan kerja ASN. Temuan ini mengindikasikan bahwa ASN memberikan penilaian positif terhadap peluang pengembangan karier yang tersedia dalam organisasi. Sebaliknya, indikator pekerjaan itu sendiri memperoleh penilaian relatif paling rendah meskipun masih berada pada kategori tinggi. Hal tersebut menunjukkan karakteristik pekerjaan, kesesuaian tugas dengan kemampuan, variasi pekerjaan, dan kebermaknaan tugas masih menjadi aspek yang perlu mendapatkan perhatian.

Kondisi kinerja ASN secara umum juga berada pada kategori tinggi. Aspek kuantitas pekerjaan menjadi indikator kinerja yang paling kuat, yang menunjukkan bahwa ASN relatif mampu menyelesaikan volume pekerjaan sesuai dengan tuntutan dan target organisasi. Sementara itu, kehadiran menjadi aspek yang memperoleh penilaian relatif lebih rendah dibandingkan indikator kinerja lainnya. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kemampuan ASN dalam menghasilkan jumlah pekerjaan telah baik, masih terdapat ruang untuk memperkuat konsistensi kehadiran sebagai bagian dari kedisiplinan dan tanggung jawab kerja.

Temuan tersebut dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang dikemukakan Blau (1964) dalam (Farid et al., 2025:174), bahwa hubungan antara individu dan organisasi berlangsung melalui proses pertukaran sosial yang didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika pegawai memperoleh perlakuan positif dari organisasi, seperti penghargaan, dukungan, kesempatan berkembang, keadilan, dan lingkungan kerja yang baik, pegawai cenderung memberikan respons positif sebagai timbal balik. Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi positif ASN terhadap pengalaman dalam organisasi. Ketika ASN merasa puas terhadap pekerjaan dan memperoleh kesempatan berkembang, mereka cenderung memberikan kontribusi lebih besar melalui peningkatan usaha, tanggung jawab, keterlibatan, dan kualitas pekerjaan.

Hubungan tersebut semakin kuat apabila dikaitkan dengan karakteristik kepuasan kerja sebagai evaluasi positif terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi terhadap berbagai karakteristik pekerjaan. Evaluasi tersebut dapat mencakup pekerjaan itu sendiri, kompensasi, kesempatan promosi, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja (Hasibuan, 2021:281). Penyesuaian pekerjaan dengan kemampuan dan karakteristik menjadi penting agar ASN tidak hanya mampu menyelesaikan tugas kuantitatif, tetapi juga memperoleh kepuasan dan kebermaknaan dalam pelaksanaan pekerjaannya (Putra et al. 2021).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian bahwa kepuasan kerja sebagai salah satu faktor yang berkaitan dengan kinerja pegawai (Al-Amer et al., 2025). Hubungan kepuasan kerja dan kinerja dapat dijelaskan bahwa pegawai yang merasa puas cenderung memiliki sikap positif dan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas (Atika et al. 2023). ASN yang memiliki kepuasan kerja lebih tinggi cenderung memiliki sikap yang lebih positif terhadap tugas dan organisasi sehingga lebih mampu mempertahankan usaha dalam menjalankan berbagai tuntutan pekerjaan (Anggoro, 2022). Hasil serupa ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN (Alhaddad et al., 2024). Penelitian (Alfreth et al. 2021) membuktikan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi bahwa peningkatan kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara perlu disertai dengan upaya peningkatan kepuasan kerja. Aspek promosi yang memperoleh nilai tertinggi perlu dipertahankan melalui sistem pengembangan karier yang transparan dan berbasis kompetensi, sedangkan aspek pekerjaan itu sendiri yang memperoleh nilai terendah perlu diperhatikan melalui penyesuaian tugas dengan kompetensi, pemberian variasi pekerjaan, serta pengembangan kemampuan pegawai. Pada sisi kinerja, tingginya nilai kuantitas perlu dipertahankan, sementara aspek kehadiran yang memperoleh nilai terendah perlu diperkuat melalui pembinaan disiplin dan pengawasan yang konsisten.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki ASN, semakin besar kecenderungan ASN untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Motivasi menjadi kekuatan internal yang mendorong pegawai untuk mengerahkan kemampuan, tenaga, waktu, dan perhatian dalam melaksanakan tugas. Dalam konteks ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, kondisi tersebut tercermin dari kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target, menjaga kualitas hasil kerja, memenuhi tanggung jawab, serta berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Secara deskriptif diantara indikator motivasi, kebutuhan penghargaan merupakan aspek yang paling kuat dirasakan oleh responden. Penghargaan dalam konteks ini tidak hanya berkaitan dengan imbalan material, tetapi juga dapat berupa pengakuan atas prestasi, pemberian kepercayaan, kesempatan memperoleh tanggung jawab, maupun apresiasi terhadap kontribusi pegawai. Sementara itu, kebutuhan sosial dan kebutuhan perwujudan diri merupakan indikator motivasi yang relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, meskipun secara keseluruhan masih berada pada kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan hubungan interpersonal dalam organisasi dan kesempatan ASN untuk mengembangkan potensi diri telah berjalan cukup baik, tetapi masih terdapat ruang untuk diperkuat.

Kinerja ASN juga berada pada kategori tinggi terutama kuantitas menjadi aspek kinerja yang paling kuat, sedangkan kehadiran menjadi aspek yang relatif lebih rendah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa ASN secara umum mampu menyelesaikan volume pekerjaan sesuai tuntutan organisasi dan mencapai target pekerjaan yang ditetapkan. Namun, aspek kehadiran yang relatif lebih rendah menunjukkan masih perlunya penguatan konsistensi dan kedisiplinan dalam kehadiran. Peningkatan motivasi kerja ke depan tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan jumlah atau volume pekerjaan, tetapi juga untuk membentuk perilaku kerja yang lebih konsisten, khususnya berkaitan dengan kedisiplinan, kehadiran, dan tanggung jawab pegawai.

Secara teoritis, hubungan motivasi kerja dengan kinerja dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* dan *Two-Factor Theory*. Ketika pegawai memperoleh perlakuan positif dari organisasi, seperti dukungan, penghargaan, kepercayaan, perhatian, dan kesempatan berkembang, pegawai cenderung memberikan respons positif kepada organisasi. Respons tersebut dapat berupa peningkatan usaha, keterlibatan, loyalitas, dan kontribusi dalam pekerjaan (Sunyoto, 2023:195). Perspektif *Social Exchange Theory* menjadi relevan terutama karena kebutuhan penghargaan merupakan aspek motivasi yang paling kuat. Pegawai yang dihargai akan memiliki dorongan yang lebih kuat untuk mempertahankan kualitas kontribusinya.

Pendapat ahli menyebutkan bahwa motivasi tidak hanya menentukan seberapa besar usaha yang dikeluarkan seseorang, tetapi juga menentukan arah usaha dan kemampuan individu mempertahankan usaha tersebut. Motivasi yang tinggi

mendorong pegawai untuk mengarahkan perilakunya pada pencapaian tujuan organisasi serta mempertahankan usaha ketika menghadapi tuntutan dan hambatan pekerjaan (Robbins & Judge, 2023:172). Kemampuan dan pengalaman pegawai belum tentu menghasilkan kinerja optimal apabila tidak disertai kemauan dan kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaan. Motivasi menjadi faktor yang mendorong kesungguhan tersebut sehingga kemampuan ASN dapat diwujudkan menjadi hasil kerja yang nyata (Mangkuprawira, 2021:78).

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Adhim & Liana, 2023), (Paramitha & Liana, 2022). Penelitian pada ASN Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Utara menunjukkan adanya pengaruh motivasi kerja terhadap tingkat kinerja PNS (Nawawi et al., 2023). Penelitian pada PNS Dinas Kesehatan Kabupaten Pinrang juga secara khusus menunjukkan adanya hubungan antara motivasi kerja dan kinerja PNS (Dzakwan et al., 2025). Penelitian pada PNS Dinas PUPR Kabupaten Pesawaran menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Sumantri et al., 2023).

Hasil serupa juga ditemukan bahwa motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya apabila motivasi semakin baik, maka kinerja pegawai semakin meningkat. Motivasi kerja mempunyai kemampuan untuk meningkatkan kinerja pegawai (Ariyanti et al., 2021). Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja (Rahmadani et al., 2021). Penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Silaban & Nastiti, 2022).

Motivasi kerja merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Tingginya kebutuhan penghargaan sebagai indikator motivasi menunjukkan bahwa pengakuan terhadap kontribusi pegawai perlu dipertahankan dan dikembangkan. Pada saat yang sama, aspek kebutuhan sosial dan perwujudan diri yang memiliki nilai relatif lebih rendah perlu diperkuat melalui hubungan kerja yang positif, pemberian kepercayaan, pengembangan kompetensi, serta kesempatan bagi pegawai untuk menunjukkan potensi dan prestasinya. Upaya tersebut diharapkan dapat mempertahankan motivasi kerja yang sudah tinggi sekaligus mendorong peningkatan kinerja, terutama pada aspek kehadiran.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja, tetapi pengaruh tidak langsung tersebut menunjukkan secara parsial. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja belum mampu berfungsi sebagai variabel intervening yang signifikan dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Meskipun demikian, hubungan positif antara kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja tetap terlihat dalam model penelitian. Kepuasan kerja memiliki peranan penting dalam membentuk kondisi psikologis pegawai, sedangkan motivasi kerja

merupakan salah satu faktor yang mendukung pencapaian kinerja, tetapi dalam penelitian ini peningkatan kinerja lebih kuat terjadi melalui pengaruh langsung kepuasan kerja daripada melalui mekanisme mediasi motivasi kerja.

Secara deskriptif, kondisi motivasi kerja ASN berada pada kategori tinggi. Aspek yang paling menonjol adalah kebutuhan penghargaan, sedangkan kebutuhan sosial dan kebutuhan perwujudan diri relatif lebih rendah. Dari sisi kinerja, ASN berada pada kategori tinggi, dengan kuantitas pekerjaan sebagai aspek yang paling menonjol, sedangkan kehadiran merupakan aspek yang relatif paling rendah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa ASN relatif mampu memenuhi volume pekerjaan dan target yang menjadi tanggung jawabnya.

Temuan tersebut dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang dikembangkan oleh Blau (1964) dalam (Chen et al., 2022) bahwa hubungan individu dengan organisasi berlangsung melalui proses pertukaran sosial. Ketika organisasi memberikan perlakuan positif kepada pegawai, seperti penghargaan, dukungan, keadilan, perhatian, kesempatan berkembang, dan hubungan kerja yang baik, pegawai akan memberikan respons positif sebagai bentuk timbal balik. Kondisi tersebut menjelaskan mengapa kepuasan kerja dapat berpengaruh langsung terhadap kinerja tanpa harus selalu melalui motivasi sebagai mediator. Pegawai yang merasa diperlakukan positif dapat membangun rasa memiliki, komitmen, kepercayaan, dan kewajiban timbal balik terhadap organisasi.

Pandangan tersebut sejalan dengan pendapat yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif terhadap pekerjaan yang muncul dari evaluasi terhadap karakteristik pekerjaan. Kepuasan tersebut dapat berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, kompensasi, kesempatan promosi, supervisi, serta hubungan dengan rekan kerja (Robbins, 2022:83). Kepuasan kerja berkaitan dengan sikap dan perasaan pegawai terhadap pekerjaan serta kondisi yang menyertainya. Kepuasan dapat terbentuk ketika terdapat kesesuaian antara harapan pegawai dengan kondisi yang diterimanya dalam pekerjaan (Mangkuprawira, 2021:121).

Hasil penelitian ini memperoleh dukungan empiris bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, terdapat perbedaan pada mekanisme hubungan, karena penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja belum mampu menjadi mediator yang signifikan dalam hubungan kepuasan kerja dengan kinerja (Hanafi et al., 2025). Hasil yang serupa juga ditemukan dalam penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja karyawan (Rafsanjani & Abdurahman, 2024). Penelitian lain juga menemukan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Prayogi et al., 2024).

Tidak signifikannya mediasi motivasi kerja dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung yang jauh lebih dominan terhadap kinerja. Kepuasan kerja secara langsung sudah mampu menjelaskan peningkatan kinerja tanpa harus melalui motivasi kerja. Artinya, pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan, atasan, rekan kerja, kesempatan

promosi, dan kompensasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik secara langsung. Motivasi kerja memang memiliki hubungan positif dengan kinerja, tetapi kontribusinya sebagai mekanisme perantara belum cukup kuat untuk menghasilkan efek mediasi yang signifikan.

Kepuasan kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam jalur menuju kinerja, sedangkan motivasi kerja belum mampu menjalankan fungsi intervening secara signifikan. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara bahwa peningkatan kinerja ASN sebaiknya tidak hanya difokuskan pada upaya meningkatkan motivasi, tetapi juga pada penciptaan kondisi kerja yang mampu memberikan kepuasan kepada pegawai. Peningkatan kepuasan kerja dapat menjadi strategi utama untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja ASN secara berkelanjutan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja belum mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kinerja ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Meskipun jalur mediasi tersebut hanya secara parsial, pola hubungan antarvariabel menunjukkan arah yang positif. Kepemimpinan transformatif cenderung meningkatkan motivasi kerja, dan motivasi kerja juga cenderung meningkatkan kinerja. Namun, peningkatan motivasi yang muncul dari kepemimpinan transformatif belum cukup kuat untuk menjadi mekanisme perantara yang menjelaskan peningkatan kinerja secara signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kinerja ASN lebih dominan berlangsung melalui mekanisme langsung daripada melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Temuan tersebut semakin diperkuat pola hasil penelitian yang menunjukkan kepemimpinan transformatif memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kinerja dibandingkan dengan hubungannya terhadap motivasi kerja. Artinya, ketika pimpinan menerapkan perilaku transformatif melalui pemberian arahan, keteladanan, perhatian individual, dukungan terhadap penyelesaian tugas, dan pemberian kesempatan kepada pegawai untuk berkembang, dampaknya terhadap kinerja dapat terjadi secara langsung. Dalam konteks Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, kepemimpinan transformatif tampaknya lebih berperan sebagai pengarah dan penggerak langsung perilaku kerja dibandingkan sebagai faktor yang terlebih dahulu membentuk motivasi kemudian menghasilkan kinerja.

Kepemimpinan transformatif berada pada kategori yang relatif tinggi, terutama pada aspek kesadaran personal, yang menunjukkan bahwa pimpinan dinilai mampu menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuan dan kondisi pegawai. Kondisi ini menunjukkan adanya perhatian individual yang memungkinkan pegawai memperoleh tugas sesuai kapasitasnya. Sebaliknya, aspek *intellectual stimulation* memperoleh penilaian relatif lebih rendah. Hal tersebut menunjukkan bahwa meskipun pimpinan telah mampu memberikan perhatian dan menyesuaikan

pekerjaan dengan kemampuan pegawai, ruang untuk mendorong pegawai berpikir kritis, menghasilkan gagasan baru, melakukan inovasi, dan menemukan solusi alternatif masih perlu diperkuat.

Secara teoritis, temuan tersebut dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* mengapa motivasi kerja tidak terbukti sebagai mediator yang signifikan. Hubungan pertukaran sosial tidak selalu harus melalui perubahan kondisi psikologis internal sebelum menghasilkan perilaku. Ketika ASN mempersepsikan pimpinan sebagai pihak yang memberikan dukungan dan perlakuan positif, mereka dapat langsung memberikan respons melalui peningkatan tanggung jawab, kepatuhan terhadap arahan, kualitas pelaksanaan tugas, dan pencapaian target. Perilaku kepemimpinan transformasional diterjemahkan langsung menjadi perilaku kerja positif.

Pandangan tersebut sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dibangun melalui *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Pemimpin transformasional tidak hanya meningkatkan motivasi bawahan, tetapi mengembangkan kemampuan, mengarahkan perilaku, membangun kepercayaan, memberikan keteladanan, serta mendorong pegawai mencapai standar yang lebih tinggi. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dapat berlangsung secara langsung melalui perubahan perilaku dan kualitas pelaksanaan pekerjaan. Kemampuan pimpinan dalam memberikan arahan dan perhatian individual dapat langsung membantu ASN memahami pekerjaan, menentukan prioritas, dan menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawabnya (Suryadarman et al., 2024:94).

Hasil penelitian ini memiliki kesesuaian dengan penelitian yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja. Penelitian tersebut dilakukan pada lingkungan perusahaan dan menunjukkan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan motivasi kerja serta kinerja pegawai. Temuan tersebut memperkuat hasil penelitian ini, khususnya bahwa kepemimpinan transformasional dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai (Safitri & Nurhadian, 2023).

Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja maupun kinerja pegawai. Hasil tersebut mendukung pola hubungan dalam penelitian ini, yaitu adanya pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja, meskipun dalam penelitian ini motivasi belum terbukti sebagai mediator yang signifikan (Hardiyanti, 2023). Temuan penelitian ini juga relevan dengan penelitian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja. Penelitian tersebut bahkan menemukan motivasi dapat memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja (Azizah et al., 2025).

Temuan ini juga memberikan implikasi penting bagi model penelitian. Hubungan mediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui motivasi secara konseptual tetap merupakan hubungan yang logis karena kepemimpinan dapat meningkatkan motivasi dan motivasi dapat meningkatkan

kinerja. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa jalur tidak langsung tersebut belum menjadi mekanisme yang dominan dalam konteks ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Jalur yang lebih kuat justru berasal dari kepemimpinan transformasional langsung terhadap kinerja. Peningkatan kinerja ASN tidak cukup hanya dilakukan dengan meningkatkan motivasi, tetapi perlu dilakukan melalui penguatan praktik kepemimpinan yang secara langsung memengaruhi proses dan hasil kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, yang mana semakin baik kepemimpinan transformasional semakin meningkatkan motivasi kerja pegawai.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, yang berarti semakin baik kepuasan kerja semakin meningkatkan motivasi kerja pegawai.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti semakin baik kepemimpinan transformasional semakin meningkatkan kinerja pegawai.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti semakin baik kepuasan kerja semakin meningkatkan kinerja pegawai.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti semakin baik motivasi kerja semakin meningkatkan kinerja pegawai.
6. Motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja secara parsial. Kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui peningkatan motivasi kerja.
7. Motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja secara parsial. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja secara langsung sekaligus melalui peningkatan motivasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhim, A. F. S., & Liana, L. (2023). Analisis Kompensasi, Disiplin Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pertanian dan Perkebunan Provinsi Jawa Tengah. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 227. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.966>
- Al-Amer, R., Alrida, N. A., Abuadas, M. H., Alshawish, E., Ababneh, A. M. T., Albikawi, Z. F., Ali, A. M., Othman, W. M., & Randall, S. (2025). Job satisfaction as a mediator

- between organizational factors, work environment, and burnout among Jordanian midwives. *Scientific Reports*, 15(1), 34881. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-17162-3>
- Alfreth, J. F., Ruslan, M., & Cahyono, C. (2021). Pengaruh Motivasi Pelayanan Publik, Profesionalisme, Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Di Kantor Kecamatan Binamu Kabupaten Jeneponto Provinsi Sulawesi Selatan. *Indonesian Journal of Business and Management*, 4(1), 24–30. <https://doi.org/10.35965/jbm.v4i1.1186>
- Alhaddad, S. R., Sabuhari, R., & Arilaha, M. A. (2024). The Role of Transformational Leadership, Intrinsic Motivation, and Job Satisfaction in Enhancing Employee Performance at the Regional Financial and Asset Management Agency Ternate City. *JMS; Jurnal Manajemen Sinergi*, 12(2), 1–17. <https://doi.org/10.33387/jms.v12i2.8988>
- Alwi, S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE UGM.
- Anggoro, M. Y. A. R. (2022). Job Satisfaction Among Civil Servants: How Organizational Culture And Work Environment Inspire Performance. *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 9(2), 229–238. <https://doi.org/10.24252/minds.v9i2.28676>
- Apriani, D., Kusmayadi, D., & Suroso, E. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi. *Journal of Comprehensive Science*, 3(4), 896–897.
- Aqilla, V. (2022). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan KUD Soliamitra). *Jurnal Manajemen*, 2(1), 1–21.
- Arikunto, S. (2018). *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*. PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2021). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik* (Revisi). Rineka Cipta.
- Ariyanti, T. D., Maryam, S., & Sulistiyowati, L. H. (2021). Pengaruh servant leadership , pelatihan dan motivasi terhadap kinerja Pegawai. *Inovasi*, 17(4), 817–827.
- Atika, N., Machasin, & Pramadewi, A. (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Perumda Air Minum Tirta Siak Pekanbaru. *Jurnal Daya Saing*, 9(2), 267–274.
- Azhar, F. Z., Setianingsih, R., & Nofirda, F. A. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, pengembangan karir, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di badan kepegawaian daerah provinsi riau. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 114–133.
- Azizah, D. A. N., Pratiwi, D. D., Syahroni, B., & Mahadianto, M. Y. (2025). The Influence of Transformational Leadership and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 04(9), 1158–1173. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v4i9.809>
- Badii, T. M., Baharuddin, & Sabandar, S. Y. (2025). Analisis Tupoksi ASN Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai DPMK Kabupaten Nabire. *Jurnal Ekonomi*

- Holistik (ECOHOLIC)*, 1(2), 70–75. <https://doi.org/10.33369/jsn.9.1.1-18>
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2022). Transformational Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Relations Climate and the Moderating Role of Subordinate Gender. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 19, Issue 1, p. 233). <https://doi.org/10.3390/ijerph19010233>
- Diana, Lailla, N., Tantri, M., Ali, S., & Ramadhan, M. F. (2022). Training and Career Development : Why and When related to Job Satisfaction and its impact on Employee Performance. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 6(2), 69–81. <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/JOBBE.006.2.06>
- Dzakwan, A. A., Sulaiman, Z., Ramlan, P., & Mardhatillah. (2025). Relationship between Work Motivation and Performance of Civil Servants at the Pinrang Regency Health Office. *Jurnal Kesehatan*, 18(2), 172–183. <https://doi.org/10.23917/jk.v18i2.10963>
- Fareed, M. Z., Su, Q., Almutairi, M., Munir, K., & Fareed, M. M. S. (2022). Transformational leadership and project success: The mediating role of trust and job satisfaction. *Frontiers in Psychology, Volume 13-2022*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.954052>
- Farid, M., Main, A., Prananta, A. W., Setyowati, R. R. N., Adib, M., Jatiningsih, O., & Siahaan, S. M. L., Muwaffiqillah, M., & Rusmanto, J. (2025). *Anatomi Teori Sosial II; Teknik Bedah Teori untuk Rekonstruksi Teori Baru dalam Penelitian*. PT. Pustaka Saga Jawadwipa.
- Ferdinand, A. (2021). *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, I. (2022). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 24*. Badan Penerbit Undip.
- Ginting, G. F. B., Purwandari, D. A., & Anindita, R. (2026). The Influence of Transformational Leadership Style, Work Motivation, Employee Performance, and Perceived Meaningfulness of Work. *Eduvest – Journal of Universal Studies*, 6(2), 1663–1672. <https://doi.org/10.59188/eduvest.v6i2.52289>
- Hadaítana, D., & Iqbal, M. A. (2023). The Effect Of Training And Development on Employee Performance With Mediation of Employee Satisfaction. *International Journal Of Advanced Multidisciplinary (IJAM)*, 1(4), 436–447.
- Hadimuljono, B. (2021). *Panduan Perilaku Insan PUPR Sesuai Dengan Core Values BerAkhlak*. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat RI.
- Hafiz, M. Al, & Hartono, A. (2022). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 01(04), 97–108. <https://journal.uui.ac.id/selma/article/view/25054>

- Hair, J. ., Black, W. ., Babin, B. ., & Anderson, R. . (2022). *Multivariate Data Analysis* (Pearson Prentice Hall (ed.)).
- Hanafi, I., Sudianto, I., Hamsal, H., & Hidayat, H. (2025). The Effect of Job Satisfaction and Work Motivation on Employee Performance in Pekanbaru City Sub-District in Pekanbaru City. *Studi Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 1(2), 127–137. <https://doi.org/10.61401/sabi.v1i2.212>
- Handoko. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Hapsoro, B. V., Tamba, M., Suratmi, T., & Nurminingsih, N. (2022). Pengaruh Motivasi, Pelatihan, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bhinneka Life Indonesia Di Jakarta. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 12(2), 166–175. <https://doi.org/10.52643/jam.v12i2.2298>
- Hardiyanti, D. (2023). The Influence Of Transformational Leadership On Work Motivation And Employee Performance (Case Study: PT. Finjaya Nusantara). *International Journal of Current Economics & Business Ventures*, 3(2), 149–157. <https://scholarsnetwork.org/journal/index.php/ijeb/article/view/101>
- Haryono, S. (2020). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL Smart PLS*. PT. Intermedia Personalia Utama.
- Haryono, S., & Wardoyo, P. (2021). Structural Equation Modeling untuk Penelitian Manajemen Menggunakan AMOS 18.00. In *PT. Intermedia Personalia Utama*. PT. Intermedia Personalia Utama. <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecs108>
- Hasibuan, M. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Hendra, Nurfaizal, & Rahmat, A. (2025). The Influence of Transformational Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance at the Regional Inspectorate of Pekanbaru City. *Mandev; Managerial Development Journal*, 1(1), 163–171. <https://journal.unilak.ac.id/index.php/mdj/login%0A%0A>
- Hendrayanti, S., & Sari, C. T. (2024). The Influence of Transformational Leadership and Compensation on Employee Performance through Work Motivation. *Management Analysis Journal*, 13(1), 107–114. <https://doi.org/10.15294/maj.v13i1.1799>
- Imam Hidayat. (2025). *Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Optimalisasi Kinerja Pelayanan Publik*. 3(1), 133–143.
- James M. Kouzes & Barry Z. Posner. (2022). *The Leadership Challenge (7th Edition)*. Wiley.
- Janoma, P., & Mukarramah, N. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Bagian Hubungan Masyarakat (Humas) Sekretariat Daerah Kabupaten Kaimanaa. *Jurnal EKOBIS: Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 8(1), 78–91. <https://jurnal.unisti.ac.id/ekobis/article/view/293>
- Junaidi. (2022). *Aplikasi AMOS Dan Structural Equation Modeling (SEM)*. UPT Unhas Press.
- Kaharudin, & Simamora, F. N. (2026). The Role of Work Satisfaction and Motivation for Improving Work Enthusiasm of Civil Servants in the Sorkam District

- Government Environment. *Scientific Journal, Human Resource Management*, 9(2), 191–198. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v9i2.55702>
- Kasmir. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Rajawali Press.
- Kementerian Sekretariat Negara. (2023). *Undang-Undang No. 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*. Kementerian Sekretariat Negara.
- Keomorakath, P., & Suhariad, F. (2021). The Correlation Between Training, Career Development And Employee Performance With Moderating Variable Of Job Satisfaction : A Case Study In Cambodia. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan; Journal of Theory and Applied Management*, 14(2), 194–212. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v14i2.27229>
- Khairunnisa, M., & Gulo, Y. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *E-Jurnal Manajemen Trisakti School of Management (TSM)*, 2(4), 139–150. <https://doi.org/10.34208/ejmtsm.v2i4.1772>
- Larasati, L. D., Adriansyah, M. A., & Rahmah, D. D. N. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Psikoborneo Jurnal Imiah Psikologi*, 9(4), 83–98. <https://doi.org/10.55208/aj.v2i2.49>
- Lianasari, M., & Ahmadi, S. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen*, 2(3), 9–16.
- Lubis, F. Y., Tanjung, A. M., Muhafidin, D., Pembinaan, U., & Indonesia, M. (2025). The Influence of Competency Development and Performance on the Professionalism of Civil Servants (ASN) in the Padang Lawas Regency. *TOFEDU: The Future of Education Journal*, 4(1), 347–355. <https://doi.org/10.61445/tofedu.v4i1.442>
- Lubis, M., Khadijatul, A., Legino, S., Rahmat, Hutomo, R., Marlina, Fitri, S., Dwiwardhi, N. desak M. S., Syarifudin, S., & Syarifuddin, S. (2022). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zahir Publishing.
- Lubis, Y. H., Saragih, F. A., & Maretta, B. (2022). Pengaruh Beban, Kepuasan, dan Stress Kerja Terhadap Motivasi Kerja Perawat: (A Systematic Review). *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 10(2011), 372–378. <https://doi.org/10.14710/jkm.v10i3.33202>
- Mangkunegara, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, N., Humaizi, & Asmara, S. (2023). The Effect of Work Motivation on the Performance Level of Civil Servants at the Provincial Civil Service Agency. *Perspektif*, 12(3), 924–933. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v12i3.9485>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice (8th Edition)*. Sage Publications.
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119–123. <https://doi.org/10.37531/yum.v4i1.836>

- Paramitha, D. A., & Liana, L. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Rattan House Furniture Semarang. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 5(1), 462–471.
- Perdana, B. R., & Rozi, F. (2021). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara. *Business and Accounting Education Journal*, 2(3), 330–337. <https://doi.org/10.15294/baej.v2i3.56570>
- Permadi, I. K. O., & Rasminingsih, N. K. N. (2023). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Hubungan Antara Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan. *Jurnal Maneksi*, 12(4), 738–743. <https://doi.org/10.31959/jm.v12i4.1896>
- Pioni, K., Gusti Ayu Wimba, I., Studi Manajemen, P., & Ekonomi Bisnis dan Pariwisata, F. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Gianyar I Made Suasti Puja (3) (1)(2)(3). *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 3(1), 22–31.
- Prayogi, M. A., Trya, A., Muhammadiyah, U., & Utara, S. (2024). How Job Satisfaction in Mediation the Effect of Work Motivation on Employee Performance. *Current Issues & Research in Social Sciences, Education and Management (CIR- SSEM)*, 2(1), 63–74. <https://www.ejournal.aibpmjournals.com/index.php/ssem/index>
- Putra, A. P., Purwanto, A., & Suci, R. P. (2021). Pengaruh kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai intervening pada PT PLN (Persero) unit induk distribusi jawa timur. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 1–13.
- Putri, U. A., Afuan, M., & Dika, R. P. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kasubbag Kepegawaian Kabag Umum Dan Keuangan Sekretariat Dprd Kota Dumai. *Jurnal Manajemen*, 2(1), 66–77.
- Rafsanjani, S. A., & Abdurahman, K. R. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Departemen Maintenance , Repair & Overhaul (MRO) Aircraft PT Dirgantara Indonesia. *JiIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)* (EISSN:, 7(3), 3068–3076. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i3.3801>
- Rahadi, D. R. (2023). *Pengantar partial least squares structural equation model (PLS-SEM)*. CV. Lentera Ilmu Madani.
- Rahmadani, S., Darwis, A. M., Hamka, N. A., HR, A. P., & Al Fajrin, M. (2021). Analisis Penggunaan Sistem Rujukan Terintegrasi (SISRUTE) di Puskesmas Kota Makasar. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo*, 7(2), 321. <https://doi.org/10.29241/jmk.v7i2.651>
- Rivai, V. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. PT Raja Grafindo Persada.

- Robbins, P. S. (2022). *Essential of Organizational Behavior*. Upper Saddle River.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Safitri, I., & Nurhadian, A. F. (2023). The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance (Case Study in One of The Official Companies in The City of Bandung). *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 17(1), 86–94. <https://doi.org/10.55208/jebe.v17i1.338>
- Saing, B. (2022). *Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ubhara Jaya Press. <https://doi.org/10.26714/jipmi.v1i3.35>
- Saputra, E. K. (2026). Enhancing Employee Performance : The Interplay of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Work Engagement. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 14(1), 1377–1388. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v14i1.4860>
- Sari, D. E., & Maswanto. (2026). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 5(2), 23944–23950. <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.12485>
- Sedarmayanti. (2021). *Manajemen SDM (Edisi Revisi)*. Refika Aditama.
- Sialana, R. F., Mulyana, D., & Komaludin, A. (2025). Job Satisfaction Among Millennial Civil Servants In Tasikmalaya City: The Mediating Role Of Work Motivation In The Influence Of Compensation, Workload, And Spiritual Intelligence. *Islamic Banking: Jurnal Pemikiran Dan Pengembangan Perbankan Syariah*, 11(1), 33–48. <https://doi.org/10.36908/isbank.v11i1.1520>
- Silaban, B. E., & Nastiti, N. (2022). Pengaruh Servant Leadership, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pns Pada Kota Administrasi Jakarta Pusat. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 24(3), 276–296. <https://doi.org/10.55886/esensi.v24i3.411>
- Soelistya, D. (2021). *Buku Ajar: Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategy. In Nizamia Learning Center Sidoarjo*. Nizami Learning Center.
- Su'ud, H. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pena.
- Sugiyono. (2021). *Statistika Untuk Penelitian*. CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.
- Suharman, H. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research*. Unpad Press. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15
- Sumantri, O., Tiara, V., Narundana, P., Nilwan, A., & Ali, I. (2023). The Influence of Work Motivation, Work Discipline, and Job Satisfaction on the Performance of Civil Servants at the Public Works and Spatial Planning. *Proceeding ICOMLOS*, 2(1), 1–7. <https://proceedingconference.ubl.ac.id/index.php/icomlos/article/view/75>
- Sunyoto, D. (2023). *Pertukaran Sosial dan Teori Pendukung*. CV. Eureka Media Aksara.
- Suprihatin, Handayani, & Hidayah. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Gender Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan*

Di Kabupaten Banyuwangi. 14(02), 107–121.

- Suryadarman, A. A. A., Rifdan, Herman, H., & Mahyuddin, A. A. (2024). The Influence of Transformational Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance at the General Bureau of South Sulawesi Province. *International Journal of Public Policy and Bureaucracy*, 1(1), 38–55. <https://journal.unm.ac.id/index.php/IJOPAB/article/view/6365>
- Susanto, H. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(2), 159–169. <https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JEE>
- Sutrisno, E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group.
- Syarief, F., Kurniawan, A., Widodo, Z. D., Nugroho, H., Rimayanti, Siregar, E., Isabella, A. A., Fitriani, Kairupan, D. J. I., Siregar, Z. H., Zamrodah, Y., Jahri, M., Suarjana, I. W. G., & Salmia. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Widina Bhakti Persada Bandung*. Widina Bhakti Persada. www.penerbitwidina.com
- Tampubolon, H. (2022). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*. Papas Sinar Sinanti.
- Tanjung, A., & Frinaldi, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(2), 506–518. <https://doi.org/10.24815/jimps.v8i2.24713>
- Tewal, B., Adolfina, Pandowo, M., & Tawas, H. (2022). *Perilaku Organisasi*. CV. Patra Media Grafindo.
- Thoha, M. (2022). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Rajawali Press.
- Tias, R. C., Meitiana, & Kristiana, T. (2021). Pengaruh Profesionalisme Kerja dan Kinerja Pegawai Melalui Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pengguna Layanan Unit Layanan Terpadu Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Kalimantan Tengah. *Journal of Environment and Management*, 2(3), 273–281.
- Wahyudi Asbara, I., & Jumase. (2022). Analisis kepemimpinan transformasional terhadap kinerja ASN melalui motivasi pelayanan publik dan kapasitas SDM. *Nobel Management Review*, 3(1), 1–14.
- Waluyo, M. (2021). *Mudah Cepat Tepat Penggunaan Tools Amos Dalam Aplikasi (SEM)*. UPN Veteran Jawa Timur.
- Whidiarso, W. (2020). *Praktek Model Persamaan Struktural (SEM) Melalui Program Amos*. Fakultas Psikologi UGM.
- Wibowo. (2021). *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Widodo, A., Rusandi, D. S., & Musyafik, M. N. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan (Survei RSUD Dr. Iskak Tulungagung). *Otonomi*, 22, 461–473.