

PERAN MEDIASI KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL : PENGARUH MOTIVASI EKSTRINSIK DAN INTRINSIK TERHADAP KEPUASAN KERJA

Nadhif Taqiyuddin Al Imtinan¹; Fitri Wulandari²

Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta^{1,2}

Email : nadhiftaqiyuddin331@gmail.com¹; fitri.wulandari@staff.uinsaid.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh motivasi ekstrinsik dan intrinsik terhadap kepuasan kerja dengan kepemimpinan transaksional sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini dengan sasaran karyawan yang bekerja di industri manufaktur di Kabupaten Karanganyar. Penelitian ini menggunakan Self-Determination Theory (SDT) dan Job Characteristics Model (JCM) sebagai kerangka teori. Motivasi ekstrinsik mencakup kompensasi dan insentif berbasis kinerja, sedangkan motivasi intrinsik meliputi pengakuan dan pengembangan karier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik dan intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepemimpinan transaksional memperkuat hubungan tersebut, terutama dalam kaitannya dengan motivasi ekstrinsik. Temuan ini menyoroti pentingnya peran kepemimpinan transaksional dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian insentif yang tepat dan kejelasan ekspektasi kerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Kata kunci : Motivasi Ekstrinsik; Motivasi Instrinsik; Kepuasan Kerja; Kepemimpinan Transaksional

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction with transactional leadership as a mediating variable, aims to examine the effect of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction, with transactional leadership as a mediating variable. This study uses a quantitative approach to employees who work in the manufacturing industry in Karanganyar Regency. By using the foothold of Self-Determination Theory and the Job Characteristics Model as the theoretical framework. Extrinsic motivation includes performance-based compensation and incentives, while intrinsic motivation includes recognition and career development. The findings show that extrinsic and intrinsic motivation significantly influence job satisfaction. Furthermore, transactional leadership strengthens this relationship, especially for extrinsic motivation. Highlighting the important role of transactional leadership in enhancing job satisfaction by appropriately incentivizing and clarifying employee work expectations, which ultimately contributes to increased employee satisfaction.

Keywords : Extrinsic Motivation; Intrinsic Motivation; Job Satisfaction; Transactional Leadership

PENDAHULUAN

Kepemimpinan transaksional menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, terutama melalui keterampilan komunikasi, persuasi, dan kepribadian pemimpin. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada pertukaran penghargaan dan hukuman serta memperjelas ekspektasi kerja. Kepemimpinan transaksional memainkan peran krusial dalam mendorong pencapaian kinerja, terutama di tengah perubahan struktur dan budaya organisasi (Aljumah, 2023). Sistem insentif yang jelas, disertai pemahaman yang terarah antara pemimpin dan bawahan, menjadi kunci keberhasilan gaya ini dalam meningkatkan kepuasan kerja (Praneeth P & Pradeep M.D, 2023). Relevansi kepemimpinan transaksional dalam meningkatkan kepuasan kerja juga dikonfirmasi oleh berbagai penelitian, termasuk Santosa et al. (2024), yang menunjukkan bahwa gaya ini tetap relevan di era modern.

Survei PwC pada Juni 2023 mendukung temuan ini, dengan hasil menunjukkan bahwa 75% karyawan di Indonesia merasa puas dengan pekerjaannya. Angka ini berada di atas rata-rata Asia Pasifik (57%) tetapi sedikit di bawah Thailand (79%). Sebaliknya, negara seperti Jepang, Korea Selatan, dan Hong Kong memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah (29–45%). Tingginya kepuasan kerja di Indonesia didorong oleh peran kepemimpinan, khususnya dari generasi Baby Boomers, serta kemajuan teknologi informasi. Kepuasan kerja sendiri mencerminkan pemenuhan kebutuhan karyawan dalam lingkungan kerja yang mendukung, dan memiliki korelasi positif dengan produktivitas, loyalitas, serta retensi tenaga kerja (Aljumah, 2023). Kepemimpinan yang efektif, terutama yang mendorong partisipasi serta pengakuan, berperan besar dalam meningkatkan moral dan kepuasan kerja (Pratiwi & Djemain, 2023).

Motivasi karyawan, baik ekstrinsik maupun intrinsik, juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Motivasi ekstrinsik mencakup hal-hal seperti kompensasi, bonus, tunjangan, serta kondisi kerja yang baik (Perdana et al., 2024). Di sisi lain, motivasi intrinsik melibatkan pengakuan, pengembangan karier, peningkatan tanggung jawab, dan kesempatan belajar yang memberikan prospek masa depan bernilai bagi karyawan (Liaquat et al., 2024). Individu dengan motivasi intrinsik cenderung menemukan kepuasan dan kebahagiaan dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kreativitas dan ketekunan (Balida, 2024). Meskipun motivasi ekstrinsik memenuhi kebutuhan dasar karyawan, pengakuan sering kali menjadi faktor

yang lebih signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja dibandingkan imbalan finansial.

Dalam konteks kepemimpinan transaksional, motivasi ekstrinsik dan intrinsik memiliki pengaruh yang signifikan. Kepemimpinan ini melibatkan pemberian penghargaan dan hukuman berdasarkan kinerja karyawan, dengan fokus pada klarifikasi peran dan tugas. Penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam terkait efektivitas kepemimpinan transaksional. Misalnya, Cheng et al. (2014) menemukan bahwa kepemimpinan ini berhubungan positif dengan kreativitas manajer menengah, sementara Zehra (2013) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini kurang relevan untuk inovasi atau pengambilan risiko. Perbedaan ini sering kali dipengaruhi oleh budaya organisasi dan persepsi pemberdayaan (Afsar et al., 2017).

Penelitian ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan dalam literatur dengan menguji peran mediasi kepemimpinan transaksional dalam hubungan antara motivasi ekstrinsik dan intrinsik terhadap kepuasan kerja. Sebelumnya, studi-studi cenderung meneliti motivasi ekstrinsik dan intrinsik secara terpisah tanpa mempertimbangkan peran mediasi. Selain itu, penelitian terdahulu lebih banyak berfokus pada karyawan di berbagai level organisasi, sehingga mengabaikan perspektif unik manajer yang memiliki peran penting dalam menerapkan kepemimpinan transaksional. Penelitian ini berusaha memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana motivasi dan kepemimpinan bekerja secara sinergis untuk meningkatkan kepuasan kerja, khususnya di kalangan manajer.

Melalui pendekatan yang komprehensif, penelitian ini menguji kerangka konseptual yang menyoroti efek mediasi kepemimpinan transaksional. Dengan berfokus pada motivasi ekstrinsik seperti insentif finansial dan motivasi intrinsik seperti pengakuan serta pengembangan karier, penelitian ini memberikan wawasan praktis bagi organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan yang lebih efektif. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi signifikan terhadap literatur akademik sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di era modern.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Self-Determination Theory (SDT)

Self-Determination Theory (SDT) adalah kerangka psikologis yang berfokus pada motivasi dan kepribadian manusia, menekankan pentingnya inisiatif diri dan kemampuan untuk membuat pilihan. Ketika karyawan merasa memiliki kendali atas pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung termotivasi. SDT menekankan pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar otonomi, kompetensi, dan keterkaitan yang berperan dalam meningkatkan motivasi karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja. Selain itu, teori ini membedakan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik, yang berdampak pada kesejahteraan organisasi serta komitmen karyawan (Meyer, V., & Bruno, 2024).

Pada penelitian (Don Anton Robles Balida, 2024) Self-Determination Theory (SDT) telah terbukti menjadi dasar teoretis yang kuat dalam memahami peran motivasi intrinsik dan kebutuhan psikologis dasar dalam meningkatkan kepuasan, kinerja, dan keterlibatan karyawan. Individu dengan motivasi intrinsik cenderung menunjukkan kepuasan dan kinerja kerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang dipacu oleh motivasi ekstrinsik, sejalan dengan SDT yang menekankan pentingnya motivasi intrinsik untuk menumbuhkan antusiasme. Selain itu, memenuhi kebutuhan akan kompetensi, otonomi, dan keterkaitan diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas. Karyawan yang merasa otonominya dihormati juga diprediksi lebih menerima peraturan baru, sementara mereka yang merasa terkontrol cenderung melepas keterlibatan. SDT juga mendukung hipotesis bahwa tim dengan tingkat keterkaitan tinggi akan lebih energik dan antusias, dan bahwa motivasi intrinsik cenderung mendukung keterlibatan jangka panjang yang lebih berkelanjutan dibandingkan motivasi ekstrinsik.

Job Characteristics Model

Menurut (Soleman et al., 2025) dalam Model Karakteristik Pekerjaan, penilaian kepuasankerja dibagi menjadi tiga faktor utama:

1. *General Satisfaction*. Mengukur tingkat keseluruhan kepuasan dan rasa senang karyawan terhadap pekerjaannya.
2. *Growth Satisfaction*. Menilai sejauh mana karyawan merasa puas dengan kesempatan untuk berkembang dan mengembangkan diri dalam pekerjaannya.
3. *Satisfaction with Work Context*. Mencakup kepuasan karyawan terhadap aspek-aspek seperti gaji, keamanan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan kualitas pengawasan.

Penelitian dari (Mukherjee et al., 2024) mengaplikasikan Model Karakteristik Pekerjaan (JCM) untuk memahami kepuasan kerja dan produktivitas pekerja di sektor UMKM Bengkulu Barat, dengan menguji bagaimana variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik memengaruhi kepuasan dan kinerja dalam konteks ini. Fokus pada organisasi mikro, kecil, dan menengah ini mengisi kesenjangan dalam literatur mengenai penerapan JCM di sektor UMKM, memberikan kontribusi teoritis tentang karakteristik pekerjaan di lingkungan industri yang beragam. Temuan penelitian menunjukkan hubungan signifikan antara variabel JCM dan motivasi pekerja industri, menguatkan relevansi JCM dalam menjelaskan perilaku dan kinerja karyawan di wilayah ini, sehingga memperkaya wacana teoritis tentang dampak karakteristik pekerjaan terhadap hasil kerja.

Transactional Leadership Theory

Kepemimpinan transaksional adalah teori yang menekankan pengawasan, organisasi, dan kinerja, di mana pemimpin mendorong kepatuhan melalui penghargaan dan hukuman. Pendekatan ini terdiri dari dua komponen utama: penghargaan kontingen dan manajemen dengan pengecualian. Pemimpin yang menerapkan penghargaan kontingen memberikan insentif kepada karyawan yang mencapai tujuan tertentu, sementara manajemen dengan pengecualian melibatkan intervensi hanya ketika kinerja menyimpang dari standar yang ditetapkan. (Chepkirui et al., 2023). Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, kepemimpinan transaksional sering kali dianggap sebagai langkah awal menuju kepemimpinan transformasional yang lebih adaptif dan inovatif. Selain itu, teori ini juga menekankan pentingnya kompetensi kepemimpinan dalam menciptakan struktur dan proses yang efektif di dalam organisasi, di mana kepemimpinan transaksional lebih relevan untuk organisasi yang membutuhkan kontrol ketat dan pencapaian tujuan jangka pendek (Nikezić et al., 2012).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif karyawan terhadap lingkungan kerja mereka, yang meliputi peran, tanggung jawab, dan atmosfer di tempat kerja. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi otonomi, peluang pengembangan karir, dan budaya organisasi yang mendukung. Kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan produktivitas, mengurangi perputaran karyawan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Organisasi dapat meningkatkan kepuasan dengan mempromosikan keseimbangan

kehidupan kerja, menawarkan kompensasi kompetitif, dan menjalankan program pengakuan. Namun, tantangan seperti keterbatasan sumber daya dan resistensi terhadap perubahan perlu diatasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan dan mendukung kesuksesan organisasi. (Karuna Sri et al., 2024).

Motivasi Ekstrinsik dan Intrinsik

Motivasi ekstrinsik, yang melibatkan imbalan eksternal seperti bonus, promosi, dan pengakuan, memiliki dampak positif signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Ketika karyawan menerima penghargaan Ekstrinsik, mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karena mereka menunjukkan upaya dan komitmen lebih besar terhadap peran mereka. (Asaria & Mansyur, 2024) Motivasi ekstrinsik mendorong karyawan untuk terlibat lebih aktif, karena mereka tahu upaya mereka akan dihargai, yang dapat meningkatkan kerja tim dan kolaborasi antar karyawan, serta produktivitas secara keseluruhan (Permana et al., 2023). Motivasi intrinsik mengacu pada dorongan internal yang mendorong individu untuk melakukan tugas untuk kepuasan dan kenikmatan bawaan yang mereka peroleh dari aktivitas itu sendiri, bukan untuk imbalan Ekstrinsik seperti uang atau pengakuan. Jenis motivasi ini sangat penting untuk menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kinerja karyawan. (Qulsum, 2024).

Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional dicirikan oleh struktur yang jelas, di mana pemimpin memberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan kinerja karyawan, dengan fokus pada pengawasan, organisasi, dan kinerja. Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena pendekatan ini dapat meningkatkan hasil kinerja mereka. Selain itu, motivasi kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan, yang berarti efektivitas gaya kepemimpinan ini dalam meningkatkan kinerja sebagian besar disebabkan oleh kemampuannya untuk memotivasi karyawan mencapai tujuan mereka (Palefi et al., 2024).

Pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kepemimpinan Transaksional

Studi menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik (EM), seperti kompensasi dan insentif berbasis kinerja, secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja (JS), terutama melalui kepemimpinan transaksional (TL). TL memperkuat efek positif EM dengan

memberikan imbalan yang jelas, meningkatkan kinerja, dan kepuasan karyawan (Aljumah, 2023) Namun, untuk hasil jangka panjang, pemimpin perlu menyeimbangkan pendekatan ini dengan strategi yang mendukung motivasi intrinsik guna memastikan keterlibatan dan kepuasan yang berkelanjutan (Soelistya et al., 2024).

H1 : Terdapat Hubungan Motivasi Ekstrinsik Yang Signifikan Terhadap Kepemimpinan Transaksional

Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepemimpinan Transaksional

Studi ini menemukan bahwa individu dengan motivasi intrinsik cenderung lebih menyukai gaya kepemimpinan yang lebih transformasional. Sementara itu kepemimpinan transformasional menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk melampaui harapan melalui visi dan dorongan, kepemimpinan transaksional lebih tentang mempertahankan status melalui penghargaan dan hukuman (Grah et al., 2024) Motivasi intrinsik memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional, yang mengarah pada peningkatan kinerja dan kepuasan karyawan.(Udin, 2023).

H2 : Hubungan Motivasi Intrinsik Tidak Signifikan Terhadap Kepemimpinan Transaksional

Pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja

Penelitian menunjukkan bahwa motivasi, termasuk faktor Ekstrinsik, berperan signifikan dalam memengaruhi kepuasan kerja. Motivasi terbukti memiliki dampak positif langsung terhadap tingkat kepuasan karyawan, di mana individu yang termotivasi cenderung lebih terlibat dalam pekerjaannya, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal(Angelina & Cahya Palupi Meilani, 2023) Selain itu, motivasi ekstrinsik secara signifikan berkontribusi terhadap kepuasan kerja dengan mengakui usaha karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Organisasi yang mampu memahami dan menerapkan motivasi ekstrinsik secara efektif dapat meningkatkan keterlibatan karyawan serta mendorong keberhasilan secara keseluruhan (Soleman et al., 2025).

H3 : Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi ekstrinsik dan kepuasan kerja

Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja

Motivasi intrinsik memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja di antara karyawan. Motivasi intrinsik berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung menemukan pekerjaan mereka lebih memuaskan dan menarik (Sari & Nugroho, 2023). Dengan mendorong pemenuhan pribadi, kreativitas, dan komitmen jangka panjang, motivasi intrinsik secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Organisasi yang mengintegrasikannya dalam budaya kerja dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan secara keseluruhan (Pandya, 2024).

H4 : Terdapat Hubungan yang Positif antara Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja

Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap Kepuasan kerja

Kepemimpinan transaksional secara positif mempengaruhi kepuasan kerja dengan memberikan harapan, dukungan, dan penghargaan yang jelas, yang meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan (Nawaz et al., 2024). Peran kepuasan kerja sebagai mediator penting dalam memahami dampak gaya kepemimpinan terhadap pengalaman karyawan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang menghargai kontribusi karyawan, kepemimpinan transaksional berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendukung produktivitas dan retensi tenaga kerja (Hutama et al., 2024).

H5 : Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transaksional dengan kepuasan kerja

Pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja melalui mediasi kepemimpinan transaksional

Studi ini menunjukkan bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan transaksional secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Namun, itu tidak secara khusus membahas pengaruh motivasi Ekstrinsik terhadap kepuasan kerja melalui mediasi kepemimpinan transaksional. (Jayadi & Ekawati, 2023) motivasi ekstrinsik secara positif mempengaruhi kepuasan kerja, dan hubungan ini diperkuat melalui mediasi kepemimpinan transaksional. Pemimpin yang mengakui dan menghargai karyawan mereka secara efektif dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang lebih memuaskan, yang mengarah pada peningkatan hasil kinerja (Antasurya, 2013).

H6 : Terdapat Pengaruh Positif Dan Signifikan Antara Motivasi Ekstrinsik terhadap kepuasan kerja melalui mediasi kepemimpinan transaksional

Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja melalui mediasi kepemimpinan transaksional

Kepuasan karyawan, yang didorong oleh motivasi intrinsik, berpengaruh besar pada kepuasan dan kinerja kerja, menunjukkan bahwa menumbuhkan motivasi intrinsik dapat meningkatkan kepuasan kerja (Mardanov, 2021) Pemimpin transaksional dapat memperkuat motivasi intrinsik dengan mengenali dan menghargai upaya karyawan, tetapi efektivitasnya dapat bervariasi. Jika tidak diimbangi dengan faktor intrinsik, pendekatan transaksional justru bisa menghambat motivasi yang ingin ditingkatkan (Yuswardi & Jesen, 2022).

H7 : Terdapat pengaruh signifikan antara motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja melalui mediasi kepemimpinan transaksional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk mengukur pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan transaksional di antara karyawan di wilayah Kabupaten Karanganyar. Populasi penelitian adalah berbagai karyawan industri manufaktur di wilayah Kabupaten Karanganyar sebanyak 133 orang. Untuk menentukan ukuran sampel, penelitian ini menggunakan rumus Hair et al. (2010), yang merekomendasikan jumlah sampel berdasarkan jumlah indikator. Dengan menggunakan 23 indikator dalam penelitian ini, rumus Hair et al. adalah 5 hingga 10 kali jumlah indikator. Berdasarkan panduan ini, jumlah sampel yang ideal berkisar antara 115 hingga 230 responden. Dalam penelitian ini, untuk memastikan kekuatan statistik dan meningkatkan generalisasi hasil, dipilih sampel sebesar 133 responden.

Penelitian ini menggunakan metode PLS-SEM dengan SmartPLS 3.0 untuk menganalisis hubungan antara motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik, kepemimpinan transaksional, dan kepuasan kerja. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert 1-7 dari 133 responden yang dipilih dengan proportional random sampling. Analisis outer model menguji validitas dan reliabilitas dengan Outer Loadings ($\geq 0,7$), Composite Reliability ($\geq 0,7$), AVE ($\geq 0,5$), dan VIF (< 5), sementara inner model menguji hubungan variabel dengan T-Statistics ($\geq 1,96$) dan P-Values ($< 0,05$). Hasilnya menunjukkan

bahwa motivasi intrinsik berpengaruh paling kuat terhadap kepuasan kerja dan kepemimpinan transaksional, sedangkan motivasi ekstrinsik lebih signifikan terhadap kepemimpinan transaksional. Namun, efek mediasi kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja masih lemah, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Tabel 1. Karakteristik Responden Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki (54,9%) dengan dominasi usia produktif, terutama 31–45 tahun (51,9%), diikuti oleh usia 17–30 tahun (42,9%), dan sedikit yang berusia di atas 45 tahun (5,3%). Dari segi pengalaman kerja, sebagian besar memiliki pengalaman 1–5 tahun (43,6%) dan 5–10 tahun (42,9%), sementara hanya 13,5% yang telah bekerja lebih dari 10 tahun. Dari sisi pendapatan, mayoritas responden (50,4%) berpenghasilan Rp1.000.000 – Rp5.000.000, diikuti oleh Rp5.000.000 – Rp10.000.000 (42,9%), dan hanya 6,8% yang berpenghasilan lebih dari Rp10.000.000. Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden masih dalam tahap pengembangan karier dengan tingkat pendapatan menengah ke bawah, yang dapat memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja mereka, terutama dalam hal peluang karier dan insentif dari perusahaan.

Table 2. Measurement Model Hasil analisis menunjukkan bahwa semua indikator memiliki Outer Loadings $\geq 0,7$, yang berarti kontribusi mereka dalam mengukur variabel laten sangat kuat, dengan indikator paling dominan adalah Antusiasme dalam pekerjaan yang diminati (0,905) dalam Motivasi Intrinsik. Nilai Composite Reliability (CR) $\geq 0,9$ untuk semua variabel menunjukkan keandalan yang tinggi, dengan Kepuasan Kerja memiliki reliabilitas tertinggi (0,958). Selain itu, Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0,7$ menunjukkan validitas konvergen yang baik, di mana variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai tertinggi (0,791), menandakan indikator-indikatornya sangat berkorelasi. Analisis Variance Inflation Factor (VIF < 5) memastikan tidak adanya masalah multikolinearitas yang serius, dengan nilai tertinggi masih dalam batas aman (4,103 pada Motivasi Intrinsik). Dengan demikian, model ini memiliki keandalan dan validitas yang sangat baik, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Hipotesis

Tabel 3. Uji Hipotesis Hasil analisis menunjukkan bahwa Motivasi Intrinsik (MI) memiliki pengaruh paling kuat terhadap Kepuasan Kerja (KK) dan Kepemimpinan

Transaksional (KT) dengan koefisien jalur masing-masing 0,555 dan 0,578, serta nilai T-statistik > 7 yang signifikan pada $p\text{-value} = 0,000$. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja dan semakin kuat penerapan kepemimpinan transaksional dalam organisasi. Motivasi Ekstrinsik (ME) juga berpengaruh signifikan terhadap KK (0,289, $p = 0,001$) dan KT (0,402, $p = 0,000$), menunjukkan bahwa insentif finansial dan pengakuan Ekstrinsik turut meningkatkan kepuasan kerja serta gaya kepemimpinan transaksional. Sementara itu, hubungan Kepemimpinan Transaksional (KT) terhadap Kepuasan Kerja (KK) tidak signifikan ($p = 0,078$) karena nilai T-statistik 1,775 di bawah ambang batas 1,96 untuk signifikansi 5%. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional mungkin bukan faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja dalam konteks penelitian ini. Secara keseluruhan, model ini menegaskan bahwa motivasi, khususnya motivasi intrinsik, memiliki peran dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kepemimpinan transaksional dalam organisasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa baik Motivasi Ekstrinsik maupun Motivasi Intrinsik memiliki efek tidak langsung positif terhadap Kepuasan Kerja melalui Kepemimpinan Transaksional, masing-masing sebesar 0.058 dan 0.083. Namun, nilai T-statistik untuk kedua jalur (1.783 dan 1.763) masih di bawah ambang batas signifikansi 1.96 pada tingkat kepercayaan 95%, dengan P-Value masing-masing 0.077 dan 0.080 yang lebih besar dari 0.05, tetapi mendekati signifikan pada tingkat 10%. Ini mengindikasikan bahwa meskipun Kepemimpinan Transaksional mungkin memiliki peran mediasi, bukti statistiknya masih lemah, sehingga diperlukan analisis lebih lanjut atau peningkatan ukuran sampel untuk memperoleh hasil yang lebih meyakinkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang digunakan dalam studi ini, terutama Self-Determination Theory (SDT), Job Characteristics Model (JCM), dan Teori Kepemimpinan Transaksional. SDT menekankan pentingnya motivasi intrinsik dalam meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan, yang didukung oleh temuan penelitian ini bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh paling kuat terhadap kepuasan kerja dan kepemimpinan transaksional (Meyer & Bruno, 2024; Balida, 2024). Model Karakteristik Pekerjaan (JCM) juga relevan dengan hasil penelitian ini, karena faktor-faktor seperti kepuasan terhadap perkembangan diri dan lingkungan kerja terbukti berkontribusi terhadap kepuasan kerja (Soleman et al., 2025; Mukherjee et al., 2024).

Meskipun teori kepemimpinan transaksional menekankan bahwa kepemimpinan berbasis penghargaan dan hukuman dapat meningkatkan kepuasan kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan langsung antara kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja tidak signifikan (Chepkirui et al., 2023; Nikezić et al., 2012). Namun, kepemimpinan transaksional masih memiliki peran sebagai mediator dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui motivasi intrinsik dan ekstrinsik, meskipun efeknya relatif lemah.

Dengan demikian, hasil penelitian ini sebagian besar mendukung teori yang digunakan, terutama dalam menegaskan pentingnya motivasi intrinsik dalam meningkatkan kepuasan kerja, meskipun memberikan temuan baru terkait efektivitas kepemimpinan transaksional yang tidak secara langsung berkontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja dalam konteks penelitian ini.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa motivasi ekstrinsik dan intrinsik memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan kepemimpinan transaksional sebagai faktor mediasi yang memperkuat hubungan tersebut. Motivasi ekstrinsik, seperti kompensasi dan insentif berbasis kinerja, meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja, sedangkan motivasi intrinsik, seperti pengakuan dan pengembangan diri, berperan dalam meningkatkan komitmen dan keterlibatan jangka panjang. Namun, kepemimpinan transaksional menunjukkan efektivitas yang bervariasi, di mana pendekatan yang terlalu berfokus pada penghargaan eksternal tanpa mempertimbangkan aspek intrinsik dapat membatasi motivasi jangka panjang. Hasil penelitian ini mendukung Self-Determination Theory (SDT) dan Job Characteristics Model (JCM), yang menekankan bahwa kepuasan kerja optimal dicapai melalui keseimbangan antara motivasi ekstrinsik dan pemenuhan kebutuhan psikologis dasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Aljumah, A. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership. *Cogent Business and Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>
- Afsar, B., Badir, Y. F., Saeed, B. Bin, & Hafeez, S. (2017). Transformational and transactional leadership and employee's entrepreneurial behavior in knowledge-intensive industries. *International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 307–332. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244893>
- Angelina, I., & Cahya Palupi Meilani, Y. F. (2023). The Influence of Motivation, Work Environment, Competence on Job Satisfaction and Job Performance. *Daengku*:

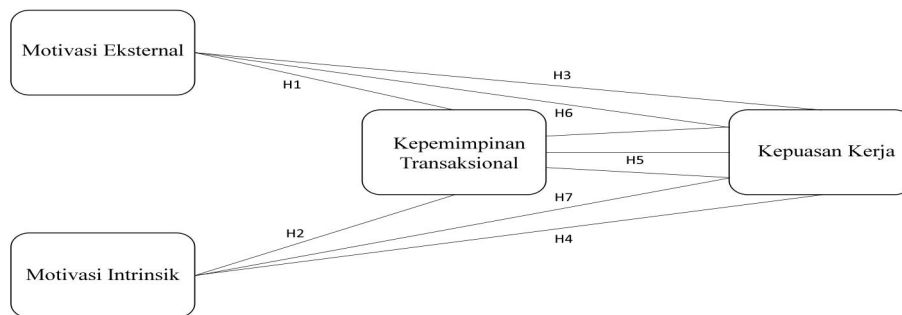
- Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 3(6), 1060–1070.
<https://doi.org/10.35877/454ri.daengku2182>
- Antasurya, R. (2013). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Kerja Dampaknya Pada Kinerja Pegawai (Studi pada Kanwil DJP Jawa Tengah I Kota Semarang). *Jurnal Bisnis Strategi*, 22(2), 45–69.
- Asaria, H., & Mansyur, A. (2024). Peran Motivasi Terhadap Keterlibatan Karyawan. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(3), 4174–4183.
<https://doi.org/10.31539/costing.v7i3.8751>
- Cheng, C. C. J., Yang, C. L., & Sheu, C. (2014). The link between eco-innovation and business performance: A Taiwanese industry context. *Journal of Cleaner Production*, 64, 81–90. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.09.050>
- Chepkirui, T. L., Kitonga, D. M., & Pete, J. A. (2023). *Transactional Leadership Style and Job Satisfaction among Multimedia University Employees , Nairobi - Kenya*. 2(2), 61–68.
- Grah, B., Colnar, S., & Penger, S. (2024). *Moderating Role of Intrinsic Motivation Transformational Leadership and Work Engagement : The Moderating Role of Intrinsic Motivation*. 26(1), 32–44.
- Hutama, A. A., Noermijati, N., & Wirawan Irawanto, D. (2024). The effect of transactional leadership on employee performance mediated by job satisfaction, job stress and trust. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 13(3), 151–166. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i3.3297>
- Jayadi, A. C., & Ekawati, S. (2023). The Effect of Motivation and Transactional Leadership Style on Employee Job Satisfaction at Cable Company in Indonesia. *International Journal of Application on Economics and Business*, 1(1), 628–634.
<https://doi.org/10.24912/ijaeb.v1i1.628-634>
- Karuna Sri, S. G., Srikanth, D. T., & Deepthi, S. T. (2024). An Overview on Employee Well-being and Job Satisfaction: Strategies for Organizational Success. *Interantional Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 08(07), 1–11. <https://doi.org/10.55041/ijsrem36267>
- Liaquat, M., Ahmed, G., Ismail, H., Ul Ain, Q., Irshad, S., Sadaf Izhar, S., & Tariq Mughal, M. (2024). Impact of motivational factors and green behaviors on employee environmental performance. *Research in Globalization*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2023.100180>
- Mardanov, I. (2021). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 9(3), 223–240. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2020-0018>
- Meyer, V., & Bruno, C. (2024). *A Comprehensive Review of Self-Determination Theory: Exploring Challenges, and Impacts I*. 48(4), 5–11.
- Mukherjee, S., Ghosh, D. A., & Mukherjee, D. S. (2024). Comprehending the relevance of Job Characteristics Model (JCM) in the Context of MSME industrial workers in select districts of West Bengal: An empirical study. *International Journal of Research in Management*, 6(1), 262–267.
<https://doi.org/10.33545/26648792.2024.v6.i1c.152>
- Nawaz, M., Kanwal, Z., Khan, A., & Ibrahimi, I. (2024). *Exploring the Influence of Leadership Styles on Employee Engagement : The Mediating Role of Psychological Empowerment , Organizational Culture , and Job Satisfaction , and the Moderating Impact of Agile HR Practices* *Journal of Social & Organizational Matt*. 3(4), 437–

- 456.
- Nikezić, S., Puri, S., & Puri, J. (2012). Transactional and Transformational Leadership: Development Through Changes. *International Journal for Quality Research*, 6(3), 285–296.
- Palefi, A. R., Agustina, T. S., & Jamali, M. (2024). The Interplay of Transactional Leadership, Adaptive Culture, Work Motivation and Performance of Employees. *International Research-Based Education Journal*, 6(2), 145. <https://doi.org/10.17977/um043v6i2p145-160>
- Pandya, J. D. (2024). Intrinsic & extrinsic motivation & its impact on organizational performance at Rajkot city: A review. *Journal of Management Research and Analysis*, 11(1), 46–53. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2024.009>
- Perdana, I., Ishak, R. binti, & Mansor, M. binti. (2024). What External Aspect of Motivation Has the Greatest Influence: Survey Research on Herzberg's Theory. *Advances In Social Humanities Research*, 2(6), 840–848. <https://doi.org/10.46799/adv.v2i6.254>
- Permana, F. P., Norisanti, N., & Nurmala, R. (2023). Penerapan Motivasi Ekstrinsik dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Marketing PT. Parastar Distrindo Sukabumi. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 5(2), 1068–1074. <https://doi.org/10.31539/jomb.v5i2.6601>
- Prajapat, B. (2024). Employee Motivation & The Impact of Employee Motivation Programs on Job Satisfaction. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*, 12(5), 5141–5147. <https://doi.org/10.22214/ijraset.2024.62343>
- Praneeth P, & Pradeep M.D. (2023). a Review Ofthetransactional and Transformational Leadership on Organizational Performance. *EPRA International Journal of Economics, Business and Management Studies*, 6, 12–18. <https://doi.org/10.36713/epra17284>
- Pratiwi, B. A., & Djemain, S. (2023). Job Satisfaction: Motivation, Empowerment, Compensation, and Transformational Leadership Impact. *Academia Open*, 9(2), 1–14. <https://doi.org/10.21070/acopen.9.2024.5590>
- Qulsum, L. N. (2024). *The Influence of Intrinsic Motivation and Compensation on Employee Performance (Study at one of the companies operating in the Fashion sector in Bandung City)*. 2(1), 43–55. <https://doi.org/10.55208/ebmtj>
- Santosa, S., Nuryakin, & Wahyuningsih, S. H. (2024). Transactional leadership: A bibliometric analysis about one of the most effective leadership models in the word. *Multidisciplinary Reviews*, 7(3), 1–10. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024041>
- Sari, R. P., & Nugroho, S. H. (2023). Effect of Work Stress, Extrinsic and Intrinsic Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance. *Rekayasa*, 16(2), 179–188. <https://doi.org/10.21107/rekayasa.v16i2.19697>
- Soelistya, D., Naim, S., Muliayati, M., Anshoriyah, S., & Syafri, M. (2024). *Exploring the Relationship Between Leadership Styles and Employee Motivation in the Context of Contemporary Management*. 3(2), 1111–1123. <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i2.1098>
- Soleman, N. H., Sirat, A. H., Jabid, A. W., & Sabuhari, R. (2025). *Job Characteristics : Scientific Theory and Islamic Perspective*. 08(01), 75–80. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i1-08>
- Udin, U. (2023). A mediation-moderation model of transformational leadership and intrinsic work motivation for nurturing employee performance. *Journal of Social Economics Research*, 10(2), 22–33. <https://doi.org/10.18488/35.v10i2.3321>
- Yuswardi, Y., & Jesen, J. (2022). Analisa Dampak Intrinsic & Extrinsic Reward, Employee Perceived Training Effectiveness Dan Leadership Terhadap Perfoma Karyawan Yang

Dimediasi Oleh Motivasi Karyawan Pada Agen Asuransi Kota Batam. *ECo-Buss*, 5(1), 146–158. <https://doi.org/10.32877/eb.v5i1.333>

Zehra, A. (2013). Investigation of the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Entrepreneurial Orientation. *International Journal of Business and Social Research*, 3(4), 153–166. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v3i4.40>

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL



Gambar 1. Model Penelitian

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Frekuensi	Persentasi
Jenis Kelamin	Laki-laki	73	54,9%
	Perempuan	60	45,1%
Usia	17 – 30 tahun	57	42,8%
	31 – 45 tahun	69	51,8%
	>45 tahun	7	5,2%
Pengalaman Bekerja	1-5 tahun	58	43,6%
	5 – 10 tahun	57	42,9%
	>10 tahun	18	13,5%
Gaji	1.000.000 – 5.000.000	67	50,4%
	5.000.000 – 10.000.000	57	42,9%
	>10.000.000	9	6,8%

Table 2. Measurement Model

Variabel	Indikator	Outer Loadings	CR	AVE	VIF
Motivasi Ekstrinsik			0,957	0,789	
X1	Bonus atau insentif sebagai motivasi	0,872			2,989
X2	Gaji sebagai faktor pendorong kerja	0,872			2,887
X3	Kenaikan gaji/tunjangan sebagai bentuk penghargaan	0,893			3,284
X4	Pujian dari atasan/rekan kerja sebagai motivasi	0,881			2,961
X5	Pengakuan formal sebagai motivasi	0,878			3,051
Motivasi Intrinsik			0,951	0,766	

X6	Keinginan meningkatkan keterampilan kerja	0,897	3,759
X7	Pertumbuhan pribadi dan profesional dalam pekerjaan	0,865	2,946
X8	Pekerjaan sesuai dengan nilai pribadi	0,887	3,348
X9	Kebanggaan atas dampak positif pekerjaan	0,893	3,552
X10	Kepuasan dalam membantu perusahaan mencapai tujuan	0,889	3,520
X11	Antusiasme dalam pekerjaan yang diminati	0,905	4,103
Kepuasan Kerja		0,958	0,791
Y1	Hubungan dengan rekan kerja	0,889	3,388
Y2	Dukungan dan pengakuan dari atasan	0,902	3,789
Y3	Penghargaan sebagai bagian dari tim	0,890	3,402
Y4	Upaya perusahaan dalam mengelola perubahan	0,886	3,424
Y5	Fasilitas kerja yang memadai	0,883	3,305
Y6	Work-life balance yang dihargai oleh perusahaan	0,879	3,148
Kepemimpinan Transaksional		0,945	0,773
Z1	Penghargaan atas kinerja baik	0,875	3,277
Z2	Kejelasan tujuan dan tanggung jawab kerja	0,888	3,445
Z3	Umpan balik langsung dari pemimpin	0,870	3,564
Z4	Hukuman/teguran sebagai motivasi perbaikan	0,867	3,100
Z5	Pengawasan sebagai faktor peningkatan kinerja	0,861	3,355
Z6	Kepatuhan terhadap standar kerja	0,889	3,871

Tabel 3. Uji Hipotesis

			Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi Ekstrinsik →	Kepemimpinan Transaksional		0.402	0.406	0.070	5.768	0.000
Motivasi Intrinsik →	Kepemimpinan Tansaksional		0.578	0.574	0.070	8.280	0.000
Motivasi Ekstrinsik →	Kepuasan Kerja		0.289	0.272	0.087	3.308	0.001
Motivasi Intrinsik →	Kepuasan Kerja		0.555	0.552	0.079	7.047	0.000
Kepemimpinan Transaksional →	Kepuasan Kerja		0.144	0.163	0.081	1.775	0.078
Motivasi Ekstrinsik →	Kepemimpinan Transaksional →	Kepuasan Kerja	0.058	0.055	0.032	1.783	0.077
Motivasi Intrinsik →	Kepemimpinan Transaksional →	Kepuasan Kerja	0.083	0.082	0.047	1.763	0.080