

PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI MOTIVASI KERJA DAN KEPUASAN KERJA PADA KANTOR BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK KABUPATEN SIMALUNGUN

¹Damian Sahat Simanjuntak, ²Hisarma Saragih, ³Toga Sehat Sihite, ^{4*}Tioner Purba

¹Program studi Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Simalungun

^{2,3,4}Universitas Simalungun

*Email korespondensi: tionerpurba47@email.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun yang berjumlah 38 orang, sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert, sedangkan analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja. Kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Selain itu, motivasi kerja dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja ASN secara signifikan. Dengan demikian, peningkatan kualitas kepemimpinan dapat meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja ASN pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja ASN

Abstract: This study aims to analyze the influence of leadership on the performance of Civil Servants through work motivation and job satisfaction as intervening variables at Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun. The study employed a quantitative approach using explanatory research. The population consisted of all civil servants working at Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun, totaling 38 employees. Therefore, a saturated sampling or census technique was applied. Data were collected through questionnaires using a Likert scale and analyzed using multiple linear regression analysis. The results revealed that leadership has a positive and significant effect on work motivation and job satisfaction. Leadership also has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, work motivation and job satisfaction significantly influence the performance of civil servants. The mediation test indicated that work motivation and job satisfaction significantly mediate the influence of leadership on employee performance. These findings imply that improving leadership quality can enhance employees' work motivation and job satisfaction, which ultimately improves the performance of civil servants at the National Unity and Political Agency of Simalungun Regency.

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

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Kinerja ASN menjadi indikator utama keberhasilan organisasi sektor publik dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Oleh karena itu, peningkatan kinerja ASN merupakan isu krusial yang terus menjadi perhatian pemerintah pusat maupun daerah. Kinerja ASN tidak hanya dipengaruhi oleh kompetensi dan sistem kerja, tetapi juga oleh faktor kepemimpinan. Kepemimpinan dalam organisasi



publik berfungsi sebagai proses memengaruhi, mengarahkan, dan menggerakkan pegawai agar mampu bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan visi yang jelas, memberikan teladan, serta membangun lingkungan kerja yang kondusif.

Dalam konteks organisasi pemerintahan daerah, termasuk Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun, kepemimpinan memegang peranan penting dalam mengoordinasikan tugas-tugas yang berkaitan dengan stabilitas politik, ketahanan nasional, serta pembinaan ideologi dan wawasan kebangsaan. Kompleksitas tugas tersebut menuntut ASN yang memiliki kinerja tinggi, disiplin, dan komitmen kerja yang kuat.

Namun demikian, kinerja ASN tidak selalu optimal apabila tidak didukung oleh motivasi kerja dan kepuasan kerja yang memadai. Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang menyebabkan seseorang bersedia dan berupaya untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut teori kebutuhan Maslow (1954), motivasi individu dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Sementara itu, Herzberg (1966) melalui teori dua faktor menjelaskan bahwa motivasi dan kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator dan faktor higiene.

Kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja ASN. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi berbagai aspek pekerjaan. Locke (1976) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya. ASN yang merasa puas cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, loyalitas yang tinggi, serta komitmen terhadap organisasi.

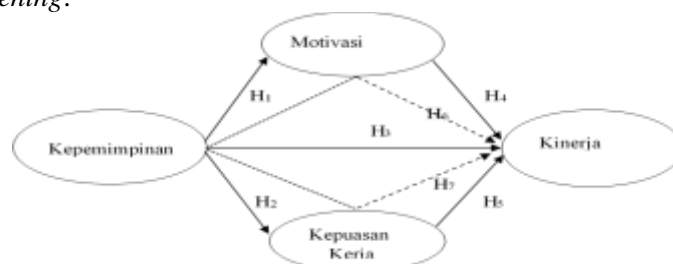
Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, dukungan, dan penghargaan yang adil akan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam upaya peningkatan kinerja ASN di lingkungan pemerintahan daerah.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah 1). Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja ASN. 2). Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja ASN. 3)Menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja ASN. 4). Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja ASN. 5). Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja ASN. 6)Menganalisis peran motivasi dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja ASN 7) Menganalisis peran Kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja ASN pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun

KAJIAN TEORI

Model penelitian sebagai berikut, kinerja pegawai sebagai variabel yang akan diukur dengan melihat hubungan antara kepemimpinan (X), terhadap kinerja karyawan / ASN(Y) melalui motivasi kerja (Z1) dan kepuasan kerja (Z2). Dimana variabel kepemimpinan adalah variable *independent* (bebas) sedangkan kinerja karyawan adalah variabel *dependent* (terikat) dan Motivasi kerja dan kepuasan kerja adalah variable *intervening*.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Pada tingkat yang paling dasar, teori kepemimpinan mengusulkan bahwa pemimpin dapat memberikan pengaruh yang kuat kepada individu, kelompok, dan organisasi. Selanjutnya, motivasi pengikut dianggap sebagai yang utama mekanisme di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya. Demikianlah jika pemimpin ingin meningkatkan hasil, mereka harus meningkatkan motivasi pengikut mereka (Harrel, 2008). Hal ini sejalan dengan pendapat Kartini Kartono (2016) mengungkapkan bahwa konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting dimana salah satunya ialah kekuasaan yang menunjukkan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu. Hal ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Logika di atas didukung oleh hasil penelitian Rusady & Suprayitno (2011), menemukan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi pegawai negeri sipil pada Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan pada uraian tentang gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, dapat ditarik suatu hubungan, bahwa gaya kepemimpinan sebagai bentuk dari perilaku interaksi hubungan antara pemimpin dengan bawahan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, di mana salah satu faktor yang menyebabkan tinggi rendahnya kepuasan kerja akibat dari pola hubungan antara atasan dan bawahan. Hughes (2012:337) menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang mengenai kerja, dan ada beberapa alasan yang membuat kepuasan kerja merupakan konsep yang penting bagi pemimpin. Pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui tingkat stres anggota lain dalam organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif. Ketidakpuasan juga alasan utama seseorang meninggalkan organisasi. Logika di atas didukung dari beberapa hasil penelitian sebagai berikut: Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja Suprpta, Sintaasih & Riana (2015). Hasil penelitian Rahmat Sukarja dan Machasin (2015) tentang pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau, menghasilkan kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN

Menurut Grimes (1998) pemimpin berperan dalam meningkatkan kemampuan, komitmen, keterampilan, pemahaman nilai-nilai pada organisasi serta kerjasama tim untuk memperbaiki kinerja dalam organisasi. Sebagaimana ditegaskan juga oleh Yukl (2015) bahwa adanya kesesuaian antara kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi merupakan suatu prasyarat kunci untuk perbaikan kinerja karyawan sehingga dapat mendukung dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Profita (2017) yang meneliti pada Dinas Pemerintahan Desa Kab. Lumajang dengan menggunakan kuisioner sebagai pengumpulan data. Sampel dalam penelitian ini menggunakan 80 orang yang mana data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis jalur. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja para pegawai di Dinas Pemerintahan Desa Kabupaten Lumajang.

Kepemimpinan (leadership) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja ASN

Menurut Hasibuan M. S (2012), motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hal yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Maslow dalam Robbin (2013) menyatakan bahwa manusia di motivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Sekali suatu kebutuhan terpenuhi, maka motivasinya akan meningkat. Sebaliknya, apabila kinerja karyawan rendah, maka salah satunya harus dilihat dari faktor



seperti pemenuhan kebutuhan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Parmin (2017) yang meneliti pada karyawan YANTEK pada Unit PT PLN Rayon Kebumen dengan menggunakan kuisioner sebagai pengumpulan data. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 70 orang yang mana data yang dianalisis menggunakan analisis regresi berganda Hasil Penelitian menunjukkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor motivasi kerja juga merupakan faktor yang menunjang dan memperkuat tercapainya kinerja pegawai yang baik. Tentunya hal ini juga tidak lepas dari peran pimpinan yang mampu memberikan motivasi atau pancingan kepada pegawainya untuk dapat meningkatkan produktifitas kerja, baik melalui penambahan pendapatan, perhatian dan pengembangan karir atau promosi jabatan kepada pegawai yang dinilai mampu memperlihatkan prestasinya dalam memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi secara lebih baik.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja ASN

Robbins dan Judge yang dikutip oleh Puspitawati (2013), mendefinisikan “Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya”. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Ivancevich, dkk. (2006), menyatakan jika kepuasan seorang karyawan meningkat maka hal tersebut akan memiliki dampak yang positif terhadap kinerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sanuddin (2013) yang meneliti pada karyawan PT Semen Tonasa dengan menggunakan kuisioner sebagai pengumpulan data. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 220 orang yang mana data yang dianalisis menggunakan analisis regresi berganda Hasil Penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Saat karyawan memiliki kepuasan kerja serta memiliki motivasi yang tinggi maka secara otomatis kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Hal ini dapat diartikan bahwa saat karyawan memiliki keadaan emosional yang menyenangkan pada pekerjaan mereka dan memiliki dorongan yang menjadi yang kuat untuk bekerja maka hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut menjadi semakin baik.

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN Melalui Motivasi Kerja.

Menurut Widodo (2015), motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kukuh Prasetyo Rusady & Suprayitno (2011) yang meneliti pada seluruh Pegawai Negeri Sipil di Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan dengan menggunakan kuisioner sebagai pengumpulan data. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 207 orang yang mana data yang dianalisis menggunakan analisis jalur. Hasil Penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Kantor Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Grobogan Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan Kerja.

Menurut Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Sutrischastini (2016) yang meneliti pada karyawan Perusahaan Daerah Bank Pengkredita Rakyat BKK Wonosobo dengan menggunakan kuisioner sebagai pengumpulan data. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 78 orang yang mana data yang dianalisis menggunakan analisis regresi berganda Hasil Penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Terkait dengan permasalahan yang telah dijelaskan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₁: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Badan Kesbangpol Kabupaten Simalungun.

H₂: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Badan



Kesbangpol Kabupaten Simalungun.

H₃: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Badan Kesbangpol Kabupaten Simalungun.

H₄: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Badan Kesbangpol Kabupaten Simalungun

H₅: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Badan Kesbangpol Kabupaten Simalungun

H₆: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja pada Badan Kesbangpol Kabupaten Simalungun.

H₇: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja pada Badan Kesbangpol Kabupaten Simalungun.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun, yang dilaksanakan pada bulan Oktober sampai dengan Desember 2025. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara yang bekerja pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun. Jumlah populasi ASN pada instansi tersebut adalah sebanyak 38 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sensus atau *sampling jenuh*, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 38 orang ASN.

Definisi Operasional Variabel

Untuk memperjelas pengukuran variabel dalam penelitian ini, maka disusun definisi operasional variabel sebagai berikut:

1. Kepemimpinan (X)

Kepemimpinan adalah kemampuan pimpinan dalam memengaruhi, mengarahkan, dan mengoordinasikan ASN untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator kepemimpinan meliputi:

- a. Kemampuan memberikan arahan,
- b. Keteladanan pimpinan,
- c. Komunikasi pimpinan,
- d. Kemampuan pengambilan keputusan, dan
- e. Pemberian motivasi dan dukungan.

2. Motivasi Kerja (Z1)

Motivasi kerja adalah dorongan internal dan eksternal yang mendorong ASN untuk bekerja secara optimal. Indikator motivasi kerja meliputi:

- a) Kebutuhan akan prestasi,
- b) Kebutuhan akan pengakuan,
- c) Tanggung jawab dalam pekerjaan,
- d) Kesempatan pengembangan diri, dan
- e) Insentif dan penghargaan.

3. Kepuasan Kerja (Z2)

Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang ASN terhadap pekerjaannya. Indikator kepuasan kerja meliputi:

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri,
- b. Kepuasan terhadap atasan,
- c. Kepuasan terhadap rekan kerja,
- d. Kepuasan terhadap sistem penghargaan, dan
- e. Kondisi lingkungan kerja.

4. Kinerja ASN (Y)

Kinerja ASN adalah hasil kerja yang dicapai ASN baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Indikator kinerja meliputi:

- a. Kualitas kerja,
- b. Kuantitas kerja,
- c. Ketepatan waktu,



- d. Tanggung jawab, dan
- e. Kerja sama

METODE PENELITIAN

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa metode sebagai berikut. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data primer. Kuesioner disusun dalam bentuk pernyataan tertutup yang diukur menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju (1) sampai dengan sangat setuju (5). Kuesioner diberikan kepada seluruh responden ASN di Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif. Analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik (seperti SPSS) untuk mengolah data kuesioner yang telah dikumpulkan. Tahapan analisis data dalam penelitian ini. Uji instrumen penelitian bertujuan untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian benar-benar mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat dan konsisten.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan bahwa model regresi yang digunakan memenuhi persyaratan statistik sehingga hasil analisis dapat diinterpretasikan secara valid. Uji asumsi klasik yang digunakan meliputi:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data penelitian berdistribusi normal. Uji normalitas dilakukan dengan metode Kolmogorov-Smirnov atau dengan melihat grafik Normal Probability Plot (P-P Plot). Data dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 atau titik-titik data menyebar di sekitar garis diagonal.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang kuat antarvariabel independen dalam model regresi. Uji ini dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Model regresi dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai Tolerance lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan varians residual pada model regresi. Uji ini dilakukan dengan metode Scatterplot atau uji Glejser. Model regresi dinyatakan tidak mengalami heteroskedastisitas apabila titik-titik pada scatterplot menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu, atau nilai signifikansi uji Glejser lebih besar dari 0,05.

Analisis Jalur (*Path Analysis*) / Regresi Berganda

Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung variabel kepemimpinan terhadap kinerja ASN melalui variabel intervening motivasi kerja dan kepuasan kerja. Analisis ini dilakukan melalui beberapa persamaan regresi

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menguji kebenaran hipotesis penelitian yang telah dirumuskan, dengan tahapan sebagai berikut:

a. Uji t (Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Hipotesis diterima apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau nilai t hitung lebih besar dari t tabel.

b. Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Hipotesis diterima apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 atau nilai F hitung lebih besar dari F tabel.

c. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dalam menjelaskan variasi kinerja ASN. Semakin besar nilai R^2 , maka semakin besar kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN



Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini menggambarkan kondisi demografis Aparatur Sipil Negara pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun yang menjadi sampel penelitian. Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan beberapa aspek, yaitu jenis kelamin, rentang usia, jenjang pendidikan terakhir, masa kerja, dan unit kerja. Pengelompokan ini bertujuan untuk mengetahui distribusi responden secara lebih rinci sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap kondisi sampel penelitian.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	10	26,32%
	Perempuan	28	73,68%
Usia	<20 tahun	0	0,00%
	21–30 tahun	5	13,16%
	31–40 tahun	15	39,47%
	41–50 tahun	14	36,84%
	>50 tahun	4	10,53%
Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	10	26,32%
	Diploma (D3)	1	2,63%
	Sarjana (S1/D4)	22	57,89%
	Magister (S2)	5	13,16%
	Doktor (S3)	0	0,00%
Masa Kerja	<5 tahun	7	18,42%
	5–10 tahun	8	21,05%
	11–20 tahun	19	50,00%
	>20 tahun	4	10,53%
Unit Kerja	Sekretariat	11	28,95%
	Bidang Ideologi dan Wawasan Kebangsaan	7	18,42%
	Bidang Politik Dalam Negeri	7	18,42%
	Bidang Ketahanan Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Ormas	6	15,79%
	Bidang Kewaspadaan Nasional dan Penanganan Konflik	7	18,42%
Jumlah Responden		38	100%

Sumber: Data primer diolah, 2026

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Berdasarkan hasil uji normalitas, diperoleh nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200. Nilai tersebut lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi normalitas dalam penelitian ini telah terpenuhi, sehingga data yang digunakan layak untuk dilanjutkan pada analisis berikutnya dalam pengujian model penelitian.

b. Uji Multikolinearitas

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas, diketahui bahwa nilai tolerance untuk variabel kepemimpinan sebesar 0,658, motivasi kerja sebesar 0,662, dan kepuasan kerja sebesar 0,693. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari 0,10. Sementara itu, nilai VIF untuk variabel kepemimpinan sebesar 1,520, motivasi kerja sebesar 1,510, dan kepuasan kerja sebesar 1,443, yang seluruhnya berada di bawah 10. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel independen dalam model penelitian ini, sehingga model regresi yang digunakan memenuhi asumsi klasik dan layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

c. Uji Heteroskedastisitas



Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas, diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variabel kepemimpinan sebesar 0,646, variabel motivasi kerja sebesar 0,441, dan variabel kepuasan kerja sebesar 0,820. Seluruh nilai signifikansi tersebut lebih besar dari tingkat signifikansi 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas dalam model regresi penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan telah memenuhi asumsi klasik, sehingga layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut

Pengujian Hipotesis

Hasil Analisis Regresi Pertama

Pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja Aparatur Sipil Negara pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun. Analisis dilakukan menggunakan regresi linear sederhana dengan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 2

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Pertama

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	18,736	6,489		2,888	0,007
Kepemimpinan	0,519	0,142	0,519	3,645	0,001
a. Dependent Variable: Motivasi Kerja					
Adjusted R ² = 0,249					

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis regresi, diperoleh nilai konstanta sebesar 18,736 dan koefisien regresi variabel kepemimpinan sebesar 0,519. Nilai koefisien tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja, yang berarti bahwa setiap peningkatan kepemimpinan akan diikuti dengan peningkatan motivasi kerja pegawai. Selanjutnya, hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t-hitung lebih besar dibandingkan dengan t-tabel (3,645 > 1,96) serta nilai signifikansi sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja diterima.

Hasil Analisis Regresi Kedua

Pengujian hipotesis berikutnya bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja aparatur sipil negara pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun. Analisis dilakukan menggunakan regresi linear sederhana dengan hasil yang ditunjukkan pada Tabel 3

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Kedua

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	25,573	5,718		4,472	0,000
Kepemimpinan	0,418	0,125	0,486	3,335	0,002
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja					
Adjusted R ² = 0,215					

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis regresi, diperoleh nilai konstanta sebesar 25,573 dan koefisien regresi variabel kepemimpinan sebesar 0,418. Nilai koefisien tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang berarti bahwa setiap peningkatan kualitas kepemimpinan akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Selanjutnya, hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t-hitung lebih besar dibandingkan dengan t-tabel (3,335 > 1,96) serta nilai signifikansi sebesar 0,002 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja diterima.



Hasil Analisis Regresi Ketiga

Pengujian hipotesis selanjutnya dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun. Berdasarkan hasil analisis regresi, diperoleh nilai konstanta sebesar -2,958. Nilai ini menunjukkan bahwa apabila variabel kepemimpinan, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dianggap konstan, maka kinerja ASN memiliki nilai sebesar -2,958. Meskipun demikian, konstanta ini tidak menjadi fokus utama dalam interpretasi model

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Ketiga

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	-2,958	6,207		-0,477	0,637
	Kepemimpinan	0,316	0,132	0,302	2,401	0,022
	Motivasi Kerja	0,335	0,131	0,320	2,552	0,015
	Kepuasan Kerja	0,442	0,149	0,364	2,965	0,005
a. Dependent Variable: Kinerja ASN						
Adjusted R ² = 0,614						

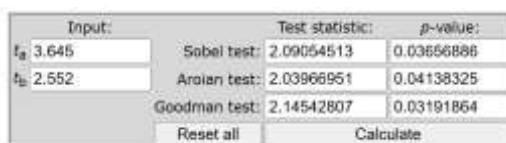
Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja ASN
 Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,316, nilai t-hitung sebesar 2,401, dengan nilai signifikansi sebesar 0,022. Jika dibandingkan dengan nilai t-tabel (1,96), maka t-hitung > t-tabel (2,401 > 1,96) serta nilai signifikansi < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi kinerja Aparatur Sipil Negara pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun.
2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja ASN
 Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,335, nilai t-hitung sebesar 2,552, dengan nilai signifikansi sebesar 0,015. Jika dibandingkan dengan nilai t-tabel (1,96), maka t-hitung > t-tabel (2,552 > 1,96) serta nilai signifikansi < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka akan semakin meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara.
3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja ASN
 Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai koefisien beta sebesar 0,442, nilai t-hitung sebesar 2,965, dengan nilai signifikansi sebesar 0,005. Jika dibandingkan dengan nilai t-tabel (1,96), maka t-hitung > t-tabel (2,965 > 1,96) serta nilai signifikansi < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Hasil Sobel Test Hipotesis ke 6

Berdasarkan hasil uji Sobel pada Gambar 4.1, diperoleh nilai test statistic sebesar 2,09054513 dengan nilai signifikansi sebesar 0,03656886. Jika dibandingkan dengan tingkat signifikansi 0,05, maka nilai signifikansi < 0,05 (0,03656886 < 0,05), serta nilai test statistic > 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja adalah signifikan.



Gambar 2. Hasil Uji Sobel Hipotesis 6

Sumber: Data Primer Diolah (2026)



Efek tidak langsung (*indirect effect*) diperoleh dari perkalian koefisien jalur antara kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja ASN, yaitu sebesar: $0,519 \times 0,335 = 0,174$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja sebesar 0,174.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja ASN secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja pegawai.

Hasil Sobel Test Hipotesis ke 7

Hasil uji Sobel pada Gambar 4.2, diperoleh nilai test statistic sebesar 2,21588533 dengan nilai signifikansi sebesar 0,02669936. Jika dibandingkan dengan tingkat signifikansi 0,05, maka nilai signifikansi $< 0,05$ ($0,02669936 < 0,05$), serta nilai test statistic $> 1,96$. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja adalah signifikan.

Input:		Test statistic:	p-value:
t_a	3,335	Sobel test:	2,21588533
t_b	2,965	Aroian test:	2,16225891
		Goodman test:	2,27371045
		Reset all	Calculate

Gambar 3. Hasil Uji Sobel Hipotesis 7

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Efek tidak langsung (*indirect effect*) diperoleh dari perkalian koefisien jalur antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja ASN, yaitu sebesar: $0,418 \times 0,442 = 0,185$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja sebesar 0,185.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja ASN secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja aparatur sipil negara pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun. Temuan ini mendukung hipotesis yang diajukan, dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar $3,645 > t$ -tabel 1,96 dan nilai signifikansi $0,001 < 0,05$. Artinya, semakin baik kualitas kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai (Samar Reyaz, 2024; Sokolic et al., 2024; Xuefeng, 2023; Yusup & Maulani, 2023). Kepemimpinan yang berbasis hubungan interpersonal mampu meningkatkan motivasi kerja melalui pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan (Ouakouak et al., 2020), sedangkan secara konseptual kepemimpinan berperan sebagai penggerak utama dalam membentuk semangat kerja pegawai (Abbas et al., 2020; Samar Reyaz, 2024).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel kepemimpinan berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata 3,48, sedangkan motivasi kerja juga berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata 3,52. Indikator tertinggi pada variabel kepemimpinan adalah kemampuan pimpinan dalam berkomunikasi secara terbuka dengan pegawai, yang menunjukkan bahwa komunikasi efektif menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan dan semangat kerja pegawai (Ashiq et al., 2023). Namun, indikator terkait pemberian dorongan pimpinan dalam meningkatkan kinerja masih relatif lebih rendah, sehingga perlu ditingkatkan agar motivasi kerja pegawai lebih optimal. Hal ini sejalan dengan Vishnevskaya (2019) yang menyatakan bahwa perbedaan persepsi dan harapan pegawai terhadap kepemimpinan dapat menjadi hambatan dalam meningkatkan motivasi kerja. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih produktif, adaptif terhadap perubahan, dan mampu menghadapi tantangan organisasi (Ned & Umesi, 2023), sedangkan gaya kepemimpinan yang kaku dan kurang



memperhatikan aspek kemanusiaan dapat menurunkan motivasi kerja (Hamze & Sadiq, 2025). Dengan demikian, organisasi perlu terus mengembangkan kualitas kepemimpinan melalui komunikasi, dukungan, serta pendekatan yang berorientasi pada kebutuhan pegawai agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi (Sharma, 2024).

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja aparatur sipil negara pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun. Temuan ini mendukung hipotesis yang diajukan, dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar $3,335 > t\text{-tabel } 1,96$ dan nilai signifikansi $0,002 < 0,05$. Artinya, semakin baik kualitas kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Gebreheat et al., 2023; Leao et al., 2026; Topal et al., 2026). Gaya kepemimpinan juga terbukti mampu memprediksi tingkat kepuasan kerja, meskipun dengan tingkat korelasi yang bervariasi (Yohannes & Wasonga, 2023). Pemimpin yang memahami kebutuhan pegawai, membangun hubungan kerja yang baik, memberikan pemberdayaan, otonomi, dukungan, serta sumber daya yang memadai dapat meningkatkan persepsi positif pegawai terhadap lingkungan kerja dan kepuasan kerja (Asif et al., 2019; Bregenzer et al., 2025).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 3,71 dan berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa secara umum pegawai merasa cukup puas terhadap pekerjaan yang dijalani. Indikator tertinggi adalah “pekerjaan memberikan kepuasan pribadi”, yang menunjukkan bahwa aspek intrinsik pekerjaan menjadi faktor dominan dalam membentuk kepuasan kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan Asif et al. (2019) yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dan pemberian otonomi dalam pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Namun, indikator kenyamanan lingkungan kerja masih memiliki nilai relatif lebih rendah, sehingga perlu ditingkatkan agar kepuasan kerja lebih optimal. Kondisi ini sesuai dengan temuan bahwa lingkungan kerja yang kurang mendukung, kebijakan yang tidak konsisten, dan kurangnya penghargaan dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai (Heystek, 2016; Ravari et al., 2012). Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif, mengurangi tekanan kerja, meningkatkan kesejahteraan psikologis, serta menyelaraskan nilai organisasi dan individu, sehingga kepuasan kerja pegawai dapat meningkat secara optimal (Hallinger et al., 2018; Lai et al., 2025; Uman et al., 2024)..

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun. Temuan ini mendukung hipotesis yang diajukan, dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar $2,401 > t\text{-tabel } 1,96$ dan nilai signifikansi $0,022 < 0,05$. Artinya, semakin baik kualitas kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja ASN yang dihasilkan. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Herlina et al., 2024; Hussain & Khalil, 2025; Oladimeji & Abdulkareem, 2023). Kepemimpinan yang baik, termasuk yang berbasis nilai etika, mampu berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai (Lestari et al., 2023). Secara konseptual, kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal karena pemimpin tidak hanya berperan dalam mengarahkan, tetapi juga memengaruhi, melibatkan, memberdayakan, menyampaikan visi, menjadi teladan, serta memberikan dukungan kepada pegawai (Alrowwad et al., 2020; Bakker et al., 2023; Cai, 2023).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel kinerja ASN memiliki nilai rata-rata sebesar 3,77 dan berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa secara umum pegawai telah memiliki kinerja yang baik. Indikator tertinggi adalah “saya menerima konsekuensi pekerjaan”, yang mencerminkan adanya tanggung jawab dan akuntabilitas pegawai terhadap tugas yang diberikan. Kondisi ini mendukung tercapainya kinerja optimal karena kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat serta meningkatkan kinerja dan kesejahteraan pegawai (Edemo et al., 2025). Namun, indikator “saya bekerja sesuai standar” masih memiliki nilai relatif lebih rendah, sehingga konsistensi pegawai dalam mengikuti standar kerja perlu ditingkatkan melalui pengarahan dan pengawasan pimpinan. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa kualitas kepemimpinan dapat mendorong atau menghambat kinerja pegawai (Oladimeji & Abdulkareem, 2023). Selain itu, kepemimpinan yang melibatkan pegawai dalam



pengambilan keputusan, mendorong kerja sama tim, dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan motivasi serta kinerja pegawai (Mchungwa & Kara, 2024; Obeng-Asare & Korang, 2024; Wijayanti et al., 2020). Dengan demikian, organisasi perlu terus meningkatkan kualitas kepemimpinan dalam aspek pengarahan, pemberdayaan, dan pengawasan agar kinerja ASN dapat meningkat secara berkelanjutan (Lestari et al., 2023).

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun. Temuan ini mendukung hipotesis yang diajukan, dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar $2,552 > t\text{-tabel } 1,96$ dan nilai signifikansi $0,015 < 0,05$. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Sari & Nugroho, 2023; Sulistamtama et al., 2024; Wahyudi et al., 2023). Secara teoritis, motivasi kerja merupakan faktor internal yang mendorong individu untuk mencapai kinerja optimal, meningkatkan produktivitas, keterlibatan, semangat kerja, serta kemampuan pegawai dalam mengerahkan potensi terbaiknya untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik (Ali & Anwar, 2021; Carvalho et al., 2025; Yani et al., 2017; Tanjung, 2015).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel motivasi kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 3,52 dan berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa secara umum pegawai memiliki motivasi kerja yang baik. Indikator tertinggi adalah “saya terdorong untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik dari target”, yang mencerminkan adanya motivasi intrinsik yang kuat untuk berprestasi. Motivasi intrinsik ini menjadi faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai (Hartnell et al., 2023; Sulistamtama et al., 2024). Namun, indikator terkait penghargaan dalam meningkatkan motivasi kerja masih memiliki nilai relatif lebih rendah, sehingga aspek motivasi ekstrinsik seperti penghargaan dan insentif perlu ditingkatkan. Hal ini sejalan dengan Sari dan Nugroho (2023) yang menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik tidak selalu berdampak signifikan terhadap kinerja apabila tidak diimbangi dengan motivasi intrinsik yang kuat. Selain itu, lingkungan kerja yang nyaman, kebijakan organisasi yang mendukung, pemberian dukungan, dan penghargaan juga berperan penting dalam meningkatkan motivasi serta kinerja pegawai secara berkelanjutan (E. D. Putra et al., 2017; Marlina & Suriansyah, 2019)..

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja ASN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun. Temuan ini mendukung hipotesis yang diajukan, dibuktikan dengan nilai t-hitung sebesar $2,965 > t\text{-tabel } 1,96$ dan nilai signifikansi $0,005 < 0,05$. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Djuli et al., 2023; Ismi et al., 2023; Matagi et al., 2022; Pasaribu et al., 2023). Secara teoritis, kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif terhadap pekerjaan yang dapat memengaruhi perilaku kerja, produktivitas, keterlibatan, motivasi, serta komitmen pegawai terhadap organisasi (Eliyana et al., 2019; Cao et al., 2024; Silva et al., 2023). Bahkan, dalam beberapa konteks organisasi, kepuasan kerja dapat digunakan sebagai salah satu indikator dalam menilai kinerja pegawai (Pang & Lu, 2018).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 3,71 dan berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa secara umum pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya. Indikator tertinggi adalah “pekerjaan memberikan kepuasan pribadi”, yang menunjukkan bahwa aspek intrinsik pekerjaan menjadi faktor utama dalam membentuk kepuasan kerja pegawai dan berdampak positif terhadap dedikasi serta kinerja (Edemo et al., 2025). Namun, indikator kenyamanan lingkungan kerja masih memiliki nilai relatif lebih rendah, sehingga perlu ditingkatkan agar kepuasan kerja semakin optimal. Lingkungan kerja yang kurang kondusif, kurangnya penghargaan, dan komunikasi yang tidak efektif dapat menurunkan kepuasan kerja serta berdampak pada penurunan kinerja (Ahmad & Hariasih, 2022; Alkandi et al., 2023). Sebaliknya, kepuasan kerja dapat menjadi sumber daya afektif yang mendorong keterlibatan, produktivitas, sikap positif, kerja sama, serta komitmen pegawai (Gil et al., 2024; Leao et al., 2026; Mishra et al., 2020), sedangkan ketidakpuasan



kerja dapat meningkatkan absensi, keluhan, dan menurunkan produktivitas (Matagi et al., 2022; Shader et al., 2001). Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan kepuasan kerja melalui lingkungan kerja yang kondusif, penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan karier, serta kondisi kerja yang mendukung agar kinerja ASN meningkat secara optimal dan berkelanjutan (Ezeanyim & Ufoaroh, 2019; Sattar et al., 2015).

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN Melalui Motivasi Kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji Sobel dengan nilai test statistic sebesar $2,090 > 1,96$ dan nilai signifikansi $0,036 < 0,05$, serta nilai efek tidak langsung sebesar $0,174$. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja ASN, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja. Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja ASN. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja (Jatmiko et al., 2024; M. F. Putra et al., 2023; Tran & Hoang, 2024). Secara konseptual, kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi melalui dukungan, arahan, komunikasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga pegawai terdorong untuk bekerja lebih optimal dan menghasilkan kinerja yang lebih baik (Mahlia et al., 2023; Hamze & Sadiq, 2025; Oncioiu et al., 2018; Sokolic et al., 2024).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel kepemimpinan dan motivasi kerja berada pada kategori tinggi. Indikator komunikasi terbuka menjadi aspek kepemimpinan yang paling dominan, sedangkan dorongan untuk mencapai target menjadi indikator motivasi tertinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang komunikatif dan suportif mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Hal ini sejalan dengan Yondonrenchin et al. (2023) yang menyatakan bahwa pemimpin yang membangun hubungan baik dan memberikan dukungan kepada pegawai dapat meningkatkan akuntabilitas serta kinerja organisasi. Namun, indikator motivasi terkait penghargaan masih relatif rendah, sehingga perlu ditingkatkan agar peran mediasi motivasi kerja menjadi lebih optimal. Ketidaksesuaian antara harapan pegawai dan praktik kepemimpinan dapat menghambat motivasi serta berdampak pada kinerja (Vishnevskaya, 2019). Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi kerja melalui pemberian dukungan, penghargaan, pengembangan pegawai, dan lingkungan kerja yang memotivasi agar kinerja ASN dapat meningkat secara optimal dan berkelanjutan (Brashear et al., 2006; Yondonrenchin et al., 2023).

Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan Kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Simalungun. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji Sobel dengan nilai test statistic sebesar $2,215 > 1,96$ dan nilai signifikansi $0,026 < 0,05$, serta nilai efek tidak langsung sebesar $0,229$. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja ASN, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja ASN. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja (Iriani et al., 2023; Oladimeji & Abdulkareem, 2023). Namun, temuan Pranoto dan B (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu mampu memediasi hubungan tersebut, sehingga peran mediasi kepuasan kerja sangat bergantung pada konteks organisasi, karakteristik pegawai, dan praktik kepemimpinan yang diterapkan.

Secara teoritis, kepuasan kerja merupakan faktor afektif yang dipengaruhi oleh kepemimpinan dan berdampak pada kinerja organisasi (Asencio & Mujkic, 2016). Pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan penghargaan, memperhatikan kebutuhan pegawai, serta membangun hubungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja (Marques-Quinteiro et al., 2019; Park & Park, 2021; Iriani et al., 2023; Tarigan & Anwar, 2024). Berdasarkan hasil analisis deskriptif, kepuasan kerja berada pada kategori tinggi, dengan indikator “pekerjaan memberikan kepuasan pribadi” sebagai indikator tertinggi, yang menunjukkan bahwa pegawai merasakan kepuasan intrinsik dari pekerjaan yang dilakukan. Kondisi ini



penting karena pegawai yang puas cenderung memiliki komitmen, keterlibatan, produktivitas, dan kinerja yang lebih baik (Eliyana et al., 2019; Silva et al., 2023; Marnoto et al., 2025). Namun, indikator kenyamanan lingkungan kerja masih relatif lebih rendah, sehingga perlu ditingkatkan karena lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat menghambat kepuasan kerja dan menurunkan kinerja pegawai (Ahmad & Hariasih, 2022; Alkandi et al., 2023). Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan kualitas kepemimpinan yang berorientasi pada kepuasan kerja agar kinerja ASN dapat meningkat secara optimal dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.
4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN.
6. Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja ASN secara signifikan.
7. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja ASN secara signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, M., Ali, A., & Khalid, M. A. (2020). Leadership Style and Employees' Performance in Pakistan: the Mediating Role of Organisational Commitment. *Malaysian Management Journal*, 23, 115–134. <https://doi.org/10.32890/mmj.23.2019.9688>
- Ahmad, H. R., & Hariasih, M. (2022). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Kinerja Sebagai Variabel Intervening pada PT Calvary Abadi Mojokerto. *Artikel Ilmiah*, 1–16.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction [Un estudio empírico de la motivación de los empleados y su influencia en la satisfacción laboral]. (2), 21–30. <https://dx.doi.org/10.22161/ijeblm.5.2.3>
- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su15043415>
- Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062>
- Asencio, H., & Mujkic, E. (2016). Leadership Behaviors and Trust in Leaders: Evidence from the U.S. Federal Government. *Public Administration Quarterly*, 40(1), 156–179. <https://doi.org/10.1177/073491491604000105>
- Ashiq, M., Jabeen, F., & Mahmood, K. (2023). Workplace creativity and job satisfaction of academic librarians: A perspective of distributed leadership theory. *Information Development*, 39(3), 500–511. <https://doi.org/10.1177/02666669221136864>
- Asif, M., Jameel, A., Hussain, A., Hwang, J., & Sahito, N. (2019). Linking Transformational Leadership with Nurse-Assessed Adverse Patient Outcomes and the Quality of Care: Assessing the Role of Job Satisfaction and Structural Empowerment. *Int J Environ Res Public Health* [revista en Internet]. 2019; 16: 1-15. [acceso 11. International Jopurnal of Environmental Research and Public Health, 16(13), 2381. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6651060/pdf/ijerph-16-02381.pdf>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellevoid Olsen, O., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Brashear, T. G., Bellenger, D. N., Boles, J. S., & Barksdale, H. C. (2006). An exploratory study of the relative effectiveness of different types of sales force mentors. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(1), 7–18. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260101>



- Bregenzer, A., Milfelner, B., Šarotar Žižek, S., & Jiménez, P. (2025). Health-Promoting Leadership and Leaders' Listening Skills Have an Impact on the Employees' Job Satisfaction and Turnover Intention. *International Journal of Business Communication*, 62(3), 542–561. <https://doi.org/10.1177/2329488420963700>
- Cai, J. (2023). Effects of Leadership Styles and Organizational Strategy to Enhance Performance Efficiency. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 3(1), 12–22. <https://doi.org/10.53759/5181/jebi202303002>
- Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S. hyun, & Park, S. (2024). Learning organization and employee performance: the mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context. *Learning Organization*, 32(7), 53–73. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0177>
- Carvalho, A. da C., Riana, I. G., & Soares, A. de C. (2025). Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 7, 12–23.
- Damanik, E. O. P., Nasution, D. F., Sari, T. F., & Yuniur, K. (2026). Model Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 8(1), 223-233
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Djuli, F. A., Abdussamad, Z., & Sulila, I. (2023). The Influence of Job Satisfaction on Employee Performance. *Public Policy Journal*, 4(03), 186–194. <https://doi.org/10.37905/ppj.v4i3.2394>
- Edemo, A. A., Negash, H. G., & Workneh, A. W. (2025). The Effects of Principals' Servant Leadership Practices on Teachers' Job Satisfaction in Government Secondary Schools of Sidama National Regional State, Ethiopia. *Journal of Research on Leadership Education*, 21(2), 76–201. <https://doi.org/10.1177/19427751251368859>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
- Ezeanyim, E. E., & Ufoaroh, E. T. & A. (2019). The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance in Selected Public Enterprise in Awka, Anambra State. *Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 19(7), 41–50.
- Gebreheat, G., Teame, H., & Costa, E. I. (2023). The Impact of Transformational Leadership Style on Nurses' Job Satisfaction: An Integrative Review. *SAGE Open Nursing*, 9, 1–10. <https://doi.org/10.1177/23779608231197428>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Gil, A. J., Bittencourt Gonzalez Mosegui, G., Zenezi Moreira, R., & Eguizabal, M. J. (2024). The moderating role of employee proactive behaviour in the relationship between servant leadership and job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(3), 422–434. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3592>
- Hallinger, P., Adams, D., Harris, A., & Suzette Jones, M. (2018). Review of conceptual models and methodologies in research on principal instructional leadership in Malaysia: A case of knowledge construction in a developing society. *Journal of Educational Administration*, 56(1), 104–126. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2017-0025>
- Hamze, M., & Sadiq, S. (2025). The Impact of Autocratic, Democratic, and Laissez-faire Leadership Styles on Employee Motivation “An Analytical Study at Several Directorates within the Ministry of Interior in the Soran Independent Administration.” *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 31(145), 97–116. <https://doi.org/10.33095/0vbcks49>
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hartnell, C. A., Christensen-Salem, A., Walumbwa, F. O., Stotler, D. J., Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2023). Manufacturing Motivation in the Mundane: Servant Leadership's Influence on Employees' Intrinsic Motivation and Performance. *Journal of Business Ethics*, 188(3), 533–552. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05330-2>



- Haryono, A., Purba, T., & Sipayung, T. (2024). Pengaruh Pendidikan Pelatihan, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Di Kecamatan Teluk Dalam Kabupaten Asahan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(3), 624-638
- Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herlina, I. A., Rahayu, B., & Kristanti, D. (2024). The Influence of Democratic and Charismatic Leadership Styles on Employee Performance. *Airlangga Journal of Innovation Management*, 5(4), 740–752. <https://doi.org/10.20473/ajim.v5i4.60200>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Heystek, J. (2016). Educational leadership and organisational development and change in a developing country. *South African Journal of Education*, 36(4), 4–6. <https://doi.org/10.15700/saje.v36n4editorial>
- Hussain, S., & Khalil, Q. (2025). The Impact of Leadership Styles on Employee Performance in Organizational Settings. *International Research Journal of Management and Social Sciences*, 5(3), 49–54. <https://doi.org/10.25215/9348701223.19>
- Illah, I. A., Setyowati, T., & Rusdiyanto, R. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Restasi Kerja Aparatur Desa Di Desa Paleran Kecamatan Umbulsari Kabupaten Jember. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 312-323
- Iriani, N. I., Suyitno, Sasongko, T., Rifai, M., Indrihastuti, P., Widhi, D. A., & Yanti. (2023). Leadership Style, Compensation and Competence Influence on Employee Performance through Job Satisfaction. *Journal of Business and Management Studies*, 5(1), 38–49. <https://doi.org/10.32996/jbms>
- Ismi, N., Musa, M. I., Dipoatmojo, T. S. P., Tawe, A., & Haeruddin, I. M. (2023). the Influence of Stress Effects and Job Satisfaction on Employee Performance At Pt Bank Rakyat Indonesia Tbk, Panakkukang Makassar Branch. *Journal of Humanities Social Sciences and Business (Jhssb)*, 3(1), 78–86. <https://doi.org/10.55047/jhssb.v3i1.815>
- Jatmiko, N. S., Yunisa, H., & Fauziah. (2024). Motivation as an Intervening Variable (Mediation) on Leadership Styles and Training in Performance Improvement. *Nusantara Innovation Journal*, 2(2), 188–206. <https://doi.org/10.70260/nij.v2i2.39>
- Koto, Z. A., Simbolon, P., & Saragih, Y. H. J. (2024). Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BAWASLU Kota Pematang Siantar. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(2), 261-270
- Lai, Q., Alias, B. S., & Aida, A. H. (2025). The Effect of Instructional Leadership on Job Satisfaction and Burnout in English Lecturers: The Mediating Role of Self-Efficacy. *SAGE Open*, 15(4), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440251400980>
- Leao, I., Caetano, A., & Junça-silva, A. (2026). The influence of self-leadership on adaptive performance : the mediating effect of proactivity and job satisfaction. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 1–16. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2025-0431>
- Lestari, R., Nurjaya, D., & Wahyuningtyas, I. A. A. (2023). The Effect of Implementing Work Ethics and Islamic Leadership on Employee Performance. *International Journal of Emerging Issues in Islamic Studies*, 3(1), 92–104. <https://doi.org/10.31098/ijeis.v3i1.1668>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Mahlia, M., Umar, Fauziah, Darlen, C., & Muis. (2023). The Influence of Leadership Style on Employee Performance Mediated by Motivation at ASTRA ISUZU Makassar Branch. *Digital Economy and Digital Transformation Review*, 2(1), 115–130. <https://scientium.co.id/journals/index.php/deditr/article/view/534/615>
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marlina, D., & Suriansyah, A. (2019). The Effect of Transformational Leadership and Work Motivation on Teacher Performance Through Teacher Discipline. *Journal of K6, Education, and Management*, 2(4), 340–348. <https://doi.org/10.11594/jk6em.02.04.09>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row
- Rivai, V. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.



- Marnoto, Dwiyono, G., & Ruyani, N. A. (2025). The Influence of Leadership Style and Workload on Employee Performance With Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Journal Education and Development*, 13(1), 687–691. <https://doi.org/10.37081/ed.v13i1.6889>
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., & Cural, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 85–100. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1551882>
- Matagi, L., Baguma, P., & Baluku, M. M. (2022). Age, job involvement and job satisfaction as predictors of job performance among local government employees in Uganda. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(3), 489–505. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0099>
- Mchungwa, F. M., & Kara, N. (2024). the Influence of Democratic Leadership Style on Job Motivation of Employees in Ludewa District Council. *A Global Journal of Interdisciplinary Studies*, 7(3), 40–49. <https://doi.org/10.64717/ajass.v6i2.205>
- Mishra, S., Singh, S., & Tripathy, P. (2020). Linkage Between Employee Satisfaction and Employee Performance: A Case in Banking Industry. *Global Business Review*, 26(1), 137–148. <https://doi.org/10.1177/0972150920970351>
- Ned, A. E., & Umesi, C. D. (2023). Effective Leadership and Employee Motivation for Sustainable Development. *Journal of Education in Developing Areas (JEDA) Special Edition*, 31(2), 310–321. <https://journals.journalsplace.org/index.php/JEDA>
- Obeng-Asare, K., & Korang, V. (2024). Democratic Leadership Style and Performance of Administrative Staff in Selected Universities in the Bono Region of Ghana. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Research*, 12(1), 1776–1786. <https://doi.org/10.53075/Ijmsirq/0984553535>
- Oladimeji, K. A., & Abdulkareem, A. K. (2023). Ethical Leadership and Employee Performance in the Public Sector: The Mediating Effects of Motivation and Satisfaction. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 13(2), 133–148. <https://doi.org/10.18196/jgp.v13i2.14903>
- Oncioiu, I., Petrescu, M., Duică, M. C., & Croitoru, G. (2018). The impact of employee motivation on romanian organizational performance. *Information Resources Management Journal*, 31(4), 59–74. <https://doi.org/10.4018/IRMJ.2018100104>
- Ouakouak, M. L., Zaitouni, M. G., & Arya, B. (2020). Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: Does employee motivation play a role? *Leadership and Organization Development Journal*, 41(2), 257–279. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0206>
- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Park, S., & Park, S. (2021). How can employees adapt to change? Clarifying the adaptive performance concepts. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), E1–E15. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21411>
- Pasaribu, H. M. S., Dalimunthe, R. F., & Sembiring, B. K. F. (2023). the Effect of Extrinsic Motivation and Job Stress on Employee Performance With Job Satisfaction As an Intervening Variable At Pt. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Usu Branch Medan. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEAS)*, 3(2), 1333–1351. <https://doi.org/10.54443/ijeas.v3i2.1049>
- Pranoto, W., & B, M. (2024). Influence of Work Motivation and Leadership Style On Employee Performance Through Job Satisfaction as A Mediating Variable at The Employment BPJS Sumbagut Regional Office. *Lead Journal of Economy and Administration*, 3(1), 31–49. <https://doi.org/10.56403/lejea.v3i1.200>
- Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228–241. <https://doi.org/10.1177/1467358415613393>
- Putra, M. F., Ahadiyat, A., & Keumalahayati, K. (2023). The influence of leadership style on performance with motivation as mediation (Study on employees of Metro City trade services



- during pandemi). *Journal of Multidisciplinary Academic and Practice Studies*, 1(1), 69–82. <https://doi.org/10.35912/jomaps.v1i1.1536>
- Pulingan, L., Amanda, D., Siregar, A., & Cahyadi, W. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Dan Kesehatan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT PLN (Persero) Kota Tebing Tinggi. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 324-333
- Ravari, A., Mirzaei, T., Kazemi, M., & Jamalizadeh, A. (2012). Job satisfaction as a multidimensional concept: A systematic review study. *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 1(2), 95–102. <https://doi.org/10.18869/acadpub.johe.1.2.95>
- Rejekiyah, S., & Kusumawati, Y. T. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Kalimantan Timur. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 6(2), 361-376
- Rivai, V., & Dedy, M. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V., & Mulyadi. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Roy, M., Saddewisasi, W., & Rusdianti, E. (2026). Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pengadilan Agama Semarang). *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 8(1), 142-159
- Samar Reyaz. (2024). The Influence of Leadership Styles on Employee Motivation and Job Satisfaction. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, 2(03), 339–344. <https://doi.org/10.47392/irjaem.2024.0049>
- Santana, T. H., Setyowati, T., & Umamy, S. H. (2025). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perum Perhutani KPH Jember. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(2), 535-547
- 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>
- Sattar, T., Ahmad, K., & Hassan, S. M. (2015). Role of Human Resource Practices in Employee Performance and Job Satisfaction With Mediating Effect of Employee Engagement. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(1), 81–96.
- Shader, K., Broome, C. D., & West, M. E. (2001). Factors Influencing Satisfaction and Anticipated Turnover for Nurses in an Academic Medical Center. *JONA*, 31(4), 210–216.
- Sharma, R. (2024). Leadership Styles and Employee Motivation : A Comparative Study in the Modern Workplace *Journal of Advanced Management Studies*. *Journal of Advanced Management Studies*, 1(2), 1–6. <https://doi.org/10.36676.jams.v1.i2.7>
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silva, P., Moreira, A. C., & Mota, J. (2023). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92–111. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0213>
- Sokolic, D., Croitoru, G., Florea, N. V., Robescu, V. O., & Cosac, A. (2024). The Effect of Leadership Styles on Employee Motivation and Organizational Performance in Public Sector Organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 15(1), 53–72. <https://doi.org/10.2478/vjes-2024-0005>
- Sulistamtama, M. F., Setiawan, R., & Yuniawan, A. (2024). The Effect of Intrinsic Motivation on Employee Performance: A Systematic Literature Review. *Research Horizontal*, 04(06), 193–202. <https://doi.org/10.54518/rh.4.6.2024.409>
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tanjung, B. N. (2015). The Effect of Principal Leadership, Compensation, and Work Motivation on Teacher Professionalism at Private High Schools in Medan. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 20(5), 53–57. <https://doi.org/10.9790/0837-20575357>
- Tarigan, K. A., & Anwar, Y. (2024). Analysis of Leadership Style, Compensation and Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction at the Population Office and the Civil



- Registry of Medan City Kunsanusi Awal Tarigan, Yohny Anwar. 1St International Conference Epicentrum of Economic Global Framework, 711–726.
- Thoha, M. (2012). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Topal, R., Balti, F., & Tetik, S. (2026). Ethical leadership and employee outcomes in hospitality : the mediating roles of HRM practices and job satisfaction. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 1–18. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2026-0031>
- Tran, Y. T., & Hoang, T. C. (2024). Transformational leadership and public employee performance: The mediating roles of employee participation and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 90(4), 793–809. <https://doi.org/10.1177/00208523241230439>
- Vishnevskaya, N. M. (2019). the Impact of Motivation on the Employment Activities of the Staff. *Herald of Kiev Institute of Business and Technology*, 42(4), 45–50. <https://doi.org/10.37203/kibit.2019.42.07>
- Wahyudi, Y. P., Armanu, & Suryadi, N. (2023). The Motivation and Their Effect on Teacher Performance: The Mediation Role of Work Experience. *Journal of Applied Management*, 21(2), 427–438. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.02.12>.
- Wijayanti, I., Herianingrum, S., & Ryandono, M. N. H. (2020). Islamic crowdfunding mechanism to answer renewable energy investment challenge in Indonesia. *Test Engineering and Management*, 83, 3596–3605.
- Xuefeng, Q. (2023). The Effect of Leadership Style on Employee Motivation: A Case Study of Manufacturing Companies. *Journal of Management and Administration Provision*, 3(1), 12–16. <https://doi.org/10.55885/jmap.v3i1.221>
- Yani, A., Tunas, B., & Entang, M. (2017). Transformational Leadership, Organizational Climate and Work Motivation in Boosting Teachers' Performance. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 5(6), 43–50. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0506006>
- Yohannes, M. E., & Wasonga, T. A. (2023). Leadership styles and teacher job satisfaction in Ethiopian schools. *Educational Management Administration and Leadership*, 51(5), 1200–1218. <https://doi.org/10.1177/17411432211041625>
- Yondonrenchin, M., Zhanabazar, A., & Baljinnyam, E. (2023). The Impact of Leadership Styles on Employee Loyalty and Engagement. *European Journal of Business and Management Research*, 8(4), 94–100. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.4.2048>
- Yusup, A., & Maulani, I. E. (2023). The Influence of Transformational Leadership On Employee Motivation. *DEVOTION: Journal of Research and Community Services*, 4(3), 798–802. <https://doi.org/10.36418/devotion.v4i3.441>

