



INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research

Volume 5 Nomor 3 Tahun 2025 Page 7851-7864

E-ISSN 2807-4238 and P-ISSN 2807-4246

Website: <https://j-innovative.org/index.php/Innovative>

Analisis Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening

Endang Supriadi^{1✉}, Suyanto Suyanto²

Magister Manajemen, Universitas IPWIJA

Email : jafar.amir1969@gmail.com^{1✉}

Abstrak

Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi sebagai mediator, dalam reformasi birokrasi pemerintah. Didorong inkonsistensi studi dan target kinerja ASN, studi kuantitatif ini menganalisis data 91 responden menggunakan Smart PLS V4. Hasil menunjukkan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja signifikan memengaruhi motivasi. Kepemimpinan transformasional juga positif memengaruhi kinerja. Menariknya, kepuasan kerja tidak langsung memengaruhi kinerja, namun motivasi terbukti signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan memediasi penuh pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Ditemukan peran krusial motivasi dalam peningkatan kinerja dan penyelarasan kepemimpinan, berkontribusi pada ilmu MSDM sektor publik.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kinerja, Motivasi.*

Abstract

This study examines the influence of transformational leadership and job satisfaction on employee performance, with motivation as a mediator, in government bureaucratic reform. Driven by the inconsistency of the study and the ASN performance target, this quantitative study analyzed the data of 91 respondents using Smart PLS V4. Results show transformational leadership and job satisfaction significantly affect motivation. Transformational leadership also positively affects performance. Interestingly, job satisfaction does not directly affect performance, but motivation has been shown to significantly mediate the influence of transformational leadership and fully mediate the influence of job satisfaction on performance. It was found that the crucial role of motivation in improving performance and leadership alignment, contributing to the knowledge of public sector human resources

Keywords: *Job Satisfaction, Motivation, Performance, Transformational Leadership.*

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan program prioritas nasional di Kementerian dan Lembaga Pemerintahan Indonesia, bertujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan profesional. Inisiatif ini muncul karena adanya tumpang tindih administrasi, manajemen sumber daya manusia, dan anggaran yang besar, sehingga memerlukan restrukturisasi dan strategi berbasis inovasi. Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Road Map tahunan menjadi panduan strategis untuk mencapai tujuan tersebut, termasuk penyederhanaan struktur organisasi dan penekanan pada jabatan fungsional (Menteri PAN & RB, 2021). Reformasi birokrasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja ASN melalui berbagai perubahan struktural dan kebijakan yang mendukung peningkatan produktivitas dan akuntabilitas. Kinerja aparatur sipil negara (ASN) dalam konteks reformasi birokrasi merujuk pada efektivitas dan efisiensi ASN dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan serta pelayanan public.

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, yang berperan penting dalam meningkatkan efektivitas administrasi pemerintah. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja layanan melalui mekanisme kepercayaan afektif dan kognitif antara pemimpin dan bawahan (Fan et al., 2023). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berhubungan positif dengan perilaku kerja kontekstual dan tugas, meskipun efeknya lebih kuat pada perilaku kontekstual. Di Indonesia, kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terbukti meningkatkan perilaku kewargaan organisasi (OCB) yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai (Arifin & Narmaditya, 2024). Namun, ada juga tantangan seperti pelanggaran etika dan produktivitas rendah yang perlu diatasi dengan meningkatkan keterlibatan kerja dan otonomi pekerjaan (Wulandari et al., 2024). Oleh karena itu, penerapan model kepemimpinan transformasional dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kinerja ASN dalam konteks birokrasi.

Kepemimpinan transformasional dapat secara signifikan mendukung reformasi birokrasi dengan menumbuhkan lingkungan yang kondusif untuk perubahan dan meningkatkan kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan ini secara positif memengaruhi kinerja personel dan hasil kelembagaan dengan mempromosikan perubahan terencana dan iklim organisasi yang mendukung, yang sangat penting untuk implementasi reformasi yang efektif (Yunita et al., 2020). Selain itu, pemimpin transformasional meningkatkan keterlibatan karyawan dan memperjuangkan perilaku selama perubahan organisasi, yang penting untuk keberhasilan adopsi praktik dan kebijakan baru (Islam et al., 2022). Dengan menetapkan tujuan yang jelas dan menumbuhkan budaya organisasi yang positif, pemimpin

transformatif secara tidak langsung memfasilitasi penggunaan informasi kinerja, sehingga meningkatkan efektivitas reformasi birokrasi secara keseluruhan.

Sementara itu, terdapat indikator kinerja utama (IKU) di berbagai direktorat yang menunjukkan realisasi di bawah target, penulis menyoroti adanya tantangan dalam peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian-penelitian terdahulu mengenai pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang inkonsisten, dengan beberapa studi menemukan pengaruh positif (Kusumah et al., 2021), sementara yang lain tidak menemukan pengaruh signifikan (Kustiawan et al., 2022; Sudha et al., 2023). Demikian pula, hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai juga memperlihatkan temuan yang kontradiktif di antara para peneliti (PANCASILA et al., 2020). Selain itu, peran kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai masih menjadi perdebatan, dengan beberapa literatur menunjukkan korelasi yang penting (Idris et al., 2020), namun ada pula yang menyatakan tidak ada hubungan signifikan (Kaur et al., 2022).

Ketidakkonsistenan hasil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kinerja aparatur sipil negara dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Perbedaan dalam pengukuran dan definisi variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian dapat menyebabkan hasil yang tidak konsisten. Adanya variabel moderator seperti orientasi jarak kekuasaan juga dapat mempengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformatif dan kinerja, di mana orientasi jarak kekuasaan yang tinggi dapat mengurangi efek positif dari kepemimpinan transformatif (Nhat Vuong et al., 2023). Perbedaan konteks organisasi dan budaya kerja juga dapat mempengaruhi hasil penelitian (Fan et al., 2023) (Sudha et al., 2023). Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual dan individual dalam penelitian tentang kepemimpinan transformatif dan kinerja aparatur sipil negara serta hubungan antara motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Beberapa hipotesis akan diuji dengan penelitian untuk mengisi kesenjangan tersebut

Hipotesis pertama dan kedua akan menguji pengaruh variabel X terhadap variabel mediasi. Hipotesis pertama adalah apakah kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap motivasi. Hipotesis kedua apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap variabel motivasi. Hal ini sangat penting untuk memahami mekanisme yang mendasari hubungan antara kepemimpinan transformatif dan motivasi serta antara kepuasan kerja dan motivasi.

Hipotesis ketiga dan keempat akan menguji variabel X terhadap variabel Y. Hipotesis ketiga adalah apakah kepemimpinan transformatif berpengaruh terhadap kinerja.

Hipotesis keempat adalah apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Menguji kedua hipotesis ini akan memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana faktor-faktor kepemimpinan dan kepuasan kerja dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan memahami pengaruh langsung dan tidak langsung dari kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja, organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk mencapai tujuan mereka (Doghri et al., 2022; Idris et al., 2020; Zein & Abdo, 2024).

Hipotesis kelima akan menguji variable pemediasi terhadap variable Y, yaitu apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Motivasi merupakan faktor yang sangat signifikan dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian terdahulu menunjukkan motivasi sebagai prediktor utama kinerja, lebih penting dibandingkan kompensasi dan kompetensi (Nazarwin, 2024). Oleh karena itu, menguji apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja ASN dalam kerangka Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 adalah langkah yang sangat relevan. Studi yang lain menunjukkan bahwa motivasi publik berperan sebagai mediator positif antara kepemimpinan dan kinerja ASN (Mao et al., 2025; Vuong, 2023). Dengan demikian, hipotesis kelima yang menguji variabel pemediasi motivasi terhadap kinerja ASN dapat memberikan wawasan penting tentang bagaimana motivasi dapat meningkatkan efektivitas reformasi birokrasi serta memberikan panduan bagi pembuat kebijakan untuk merancang strategi untuk meningkatkan motivasi ASN.

Hipotesis keenam dan ketujuh akan menguji peran variable motivasi sebagai pemediasi. Hipotesa keenam adalah apakah motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Hipotesis ketujuh adalah apakah motivasi memediasi hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja. Dengan memahami apakah motivasi berfungsi sebagai pemediasi, akan memberikan wawasan yang lebih dalam tentang bagaimana kepemimpinan dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui motivasi. Penemuan dari hipotesis ini dapat membantu organisasi dalam merancang strategi kepemimpinan dan program peningkatan kepuasan kerja yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja aparatur sipil negara.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan olah data aplikasi Smart PLS V4 dan Microsoft Excel untuk menghitung Tingkat Capaian Responden (TCR) dan *P value* (Hair, Black, et al., 2019; Hair, Risher, et al., 2019; Rina et al., 2020). TCR sebagai pedoman rekomendasi implikasi manajerial, sedangkan *p value* untuk menentukan signifikansi hubungan variable. Skala Likert 5-point digunakan untuk mengukur tingkat

persetujuan responden terhadap setiap pernyataan dalam kuesioner. Demografi responden penelitian pada bulan Februari 2025 sampai dengan Maret 2025, dari para pegawai Kementerian Perindustrian khususnya di Direktorat Jenderal Industri Kimia Farmasi dan tekstil, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1: Demografi responden

Indikator	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki – Laki	57	62.6
	Perempuan	34	37.4
Usia	21 thn - 30 thn	38	41.8
	31 thn - 40 thn	33	36.3
	41 thn - 50 thn	17	18.7
	51 thn - 60 thn	3	3.3
Pendidikan Terakhir	SLTA	3	3.3
	D3	6	6.6
	DIV/S1	56	61.5
	S2	26	28.6
Jabatan	Jabatan Administratif	3	3.3
	Jabatan Fungsional	53	58.2
	Pelaksana	10	11.0
	PPNPN	16	17.6
	PPPK	9	9.9

Validitas dan reliabilitas diukur dengan nilai outer loading $>0,4$ serta nilai Average Variant Extracted (AVE), Rho_c dan Crombach's alpha sesuai Hair et al., (2024). Nilai *path coefficient* dan *specific indirect effect* dipergunakan untuk menilai hasil pengujian hipotesis penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

TCR dan outerloading asing masing indicator dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2: Tingkat Capaian Responden dan outer Loading

Variabel	Indikator	Kode	Outer Loading	TCR
Kinerja (KIN)	Saya sukses merencanakan tugas dari suatu pekerjaan sehingga selesai tepat pada waktunya	KIN1	0.680	83,08
	Perencanaan saya optimal	KIN2	0.754	79,78
	Saya mengingat hasil (output) yang harus dicapai	KIN3	0.824	83,08
	Saya dapat memisahkan masalah utama dengan masalah lainnya di lingkungan kerja	KIN4	0.715	83,08
	Saya mengetahui cara menentukan prioritas yang tepat	KIN5	0.802	81,98
	Saya mampu bekerja dengan baik dengan usaha dan waktu yang minimal	KIN6	0.764	79,56
	Kolaborasi dengan orang lain sangat produktif	KIN7	0.660	86,16
	Saya mengambil tanggung jawab ekstra	KIN8	0.632	65,28
	Saya memulai tugas baru sendiri, ketika tugas lama selesai.	KIN9	0.623	74,50
	Saya mengambil tugas pekerjaan yang menantang, jika ada	KIN10	0.686	65,28
	Saya bekerja untuk menjaga wawasan kerja saya tetap up-to-date	KIN11	0.754	85,50
	Saya bekerja untuk menjaga keahlian pekerjaan saya tetap up-to-date	KIN12	0.761	84,84
	Untuk menghadapi masalah baru, saya menemukan solusi kreatif.	KIN13	0.709	77,80
Kepemimpinan Transformatif (KT)	Pemimpin membuat saya senang ketika berada di dekatnya	KT1	0.777	67,26
	Pemimpin saya menetapkan pencapaian yang tinggi	KT2	0.468	79,78
	Pemimpin memiliki ide untuk menstimulasi saya memikirkan kembali ide yang sebelumnya	KT3	0.865	74,50
	Pemimpin saya mendorong saya untuk melihat	KT4	0.801	80,44

	masalah sebagai kesempatan belajar			
	Saya mengakui pencapaian saya	KT5	0.548	75,16
	Pemimpin adalah orang terpercaya	KT6	0.782	74,72
	Pemimpin saya menghargai setiap ide baru untuk memecahkan masalah yang organisasi hadapi	KT7	0.821	78,90
	Pemimpin saya memiliki alasan untuk mengubah perspektif saya	KT8	0.844	72,74
	Pemimpin saya memberikan saya imbalan sebagai imbalan atau balasan atas dukungan saya kepadanya	KT9	0.645	58,68
	Pemimpin sepenuh hati mendukung ide saya yang bagus untuk Direktorat	KT10	0.849	75,60
	Pemimpin mengetahui apa yang saya inginkan dan membantu untuk memperolehnya	KT11	0.801	67,48
	Pemimpin memuji kinerja baik saya	KT12	0.805	72,74
Kepuasan Kerja (KK)	Saya merasa puas dengan cara pemimpin saya memimpin bawahan	KK1	0.906	71,64
	Pemimpin saya sangat bijaksana dalam membuat Keputusan	KK2	0.867	72,74
	Saya melihat tugas yang diberikan merupakan perintah atau mandat yang harus diselesaikan sebaik mungkin	KK3	0.829	81,10
	Saya merasa nyaman dengan pekerjaan saat ini	KK4	0.882	72,74
MOTIVASI (MOT)	Saya menyukai pekerjaan saya	MOT1	0.786	72,30
	Secara pribadi penting untuk saya, sukses di organisasi	MOT2	0.745	78,24
	Saya dapat mempengaruhi tugas pekerjaan	MOT3	0.877	71,42
	Saya puas dengan aliran informasi	MOT4	0.797	66,38
	Saya membutuhkan keterampilan dalam tugas pekerjaan	MOT5	0.591	81,98
	Saya dapat memilih di mana, kapan, dan bagaimana melakukan pekerjaan	MOT6	0.745	69,46
	Pekerjaan saya terlalu mudah dan berulang	MOT7	0.510	55,82
	Organisasi mendorong saya untuk bekerja	MOT8	0.760	78,46

Saya memiliki kemungkinan untuk maju dalam pekerjaan	MOT9	0.712	79,12
Saya puas dengan gaji saya	MOT10	0.699	66,60
Saya puas dengan banyaknya kegiatan free time yang organisasi atur	MOT11	0.652	68,14
Saya mendapatkan cukup feedback dari organisasi	MOT12	0.872	72,52

Dari tabel 2, terlihat bahwa semua nilai outer loading $>0,4$ dan dapat dinyatakan valid karena didukung oleh nilai AVE, Discriminan validity (Rho_c) dan crombagh Alpha yang memenuhi kriteria.

	Cronbach's Alpha	rho_c	rho_a	AVE
Kepuasan Kerja	0,718	0,804	0,753	0,673
Kepemimpinan Transformasional	0,994	0,994	0,994	0,994
Kinerja	0,895	0,919	0,911	0,654
Motivasi	0,870	0,912	0,874	0,721

Tabel 3: Nilai AVE, Rho_c dan Cronbach's Alpha

Tabel 4: Discriminant Validity Heterotrait -Monotrait Ratio (HTMT)

	Kep Kerja	Kep Trans	Kinerja
Kepuasan Kerja			
Kepemimpinan Transformasional	0.822		
Kinerja	0.601	0.703	
Motivasi	0.873	0.823	0.741

Juga dilakukan uji model untuk mengukur hubungan variabel yang diusulkan:

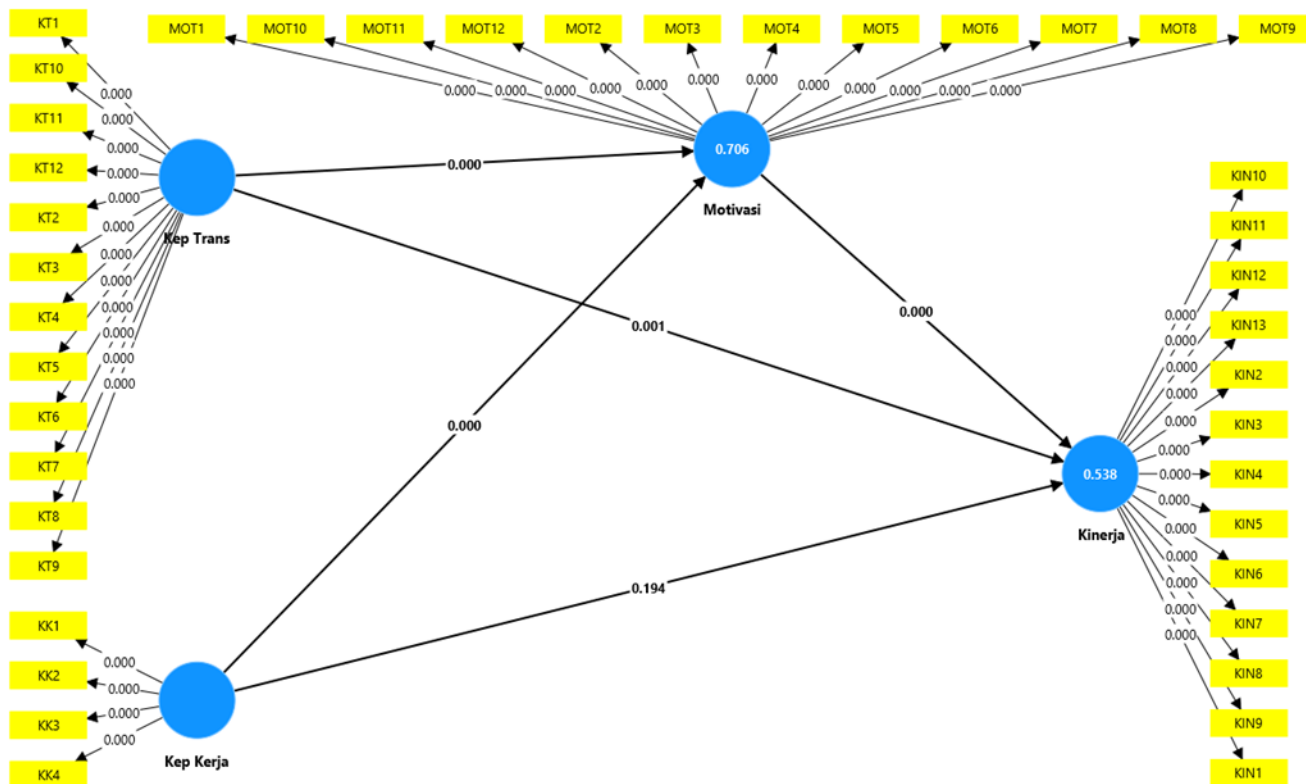
Tabel 5: Uji Model

Variabel dependen	R Square	R Square Adjusted
Kinerja(Y)	0.538	0.522
Motivasi(Z)	0.706	0.699

Setelah memastikan data memenuhi syarat validitas, reliabilitas dan inner model, maka dilakukan langkah bootstrap pada aplikasi Smart PLS4, dengan hasil pada gambar 1 dan tabel 6. Berdasarkan tabel 6:

Hipotesa 1: Kepemimpinan Tranformasinal berpengaruh terhadap Motivasi pegawai sejalan dengan penelitian Udin, (2023), namun berbeda dengan temuan Lee Whittington et al., (2013), dimana Komitmen dan kinerja karyawan tingkat tinggi dapat dicapai tanpa adanya

pemimpin transformasional melalui berbagai penyebab, antara lain dengan adanya pekerjaan yang divariansi, tujuan yang menantang, dan hubungan antara pemimpin dan bawahan berkualitas tinggi



Gambar 1; Hasil Bootstrap Smart PLS 4.

Adapun secara tabel dirinci dalam *path coefficient* dan *specific indirect effect*

Tabel 6: Uji Hipotesis

Hip	Path Coefficient & Spesific Indirect Effect	Original sample (O)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P Value	Status
H1	KT -> MOT	0.375	0.097	3.889	0.000	Diterima
H2	KK → MOT	0,520	0.086	6.030	0.000	Diterima
H3	KT → KIN	0,351	0.118	2.980	0.001	Diterima
H4	KK → KIN	0,135	0.156	0.863	0.194	Ditolak
H5	MOT → KIN	0,540	0.148	3.665	0.000	Diterima
H6	KT → MOT → KIN	0,203	0.069	2.944	0.002	Diterima
H7	KK → MOT → KIN	0,282	0.104	2.700	0.003	Diterima

Hipotesa 2: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan (Alias et al., 2020), namun berbeda dengan Mat et al., (2017) dimana ada masalah motivasi dan kepuasan kerja yang melanda negara-negara berkembang seperti Malaysia.

Hipotesa 3: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan Arous et al., (2024); Iddrisu & Mohammed, (2025); Murali & Aggarwal, (2020); Nguyen et al., (2019); Rubbani et al., (2024). Namun berbeda dengan Rizki et al., (2019); Wulandari et al., (2024).

Hipotesa 4: Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini tidak sejalan dengan (Al-Fakeh et al., 2020; Jayanthi & Maheswari, 2018; Ma et al., 2013; MacUtay, 2020; Yvonne et al., 2014). Hal tersebut karena variabel kepuasan kerja membutuhkan variabel lain seperti kesejahteraan subjektif dan komitmen organisasi (Kumar, 2022; Pavan Kumar, 2017; Raghavendra & Kamaraj, 2024)

Hipotesa 5: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja, sejalan dengan

Hipotesa 6: Motivasi memediasi sebagian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, sejalan dengan (Bastari et al., 2020; Kuntadi et al., 2023; Udin, 2023)

Hipotesa 7: Motivasi memediasi penuh pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, seperti yang terjadi di perusahaan perangkat lunak (Ahmeti, 2023) dan berbeda dengan temuan Magai & Ardhiyanto, (2024)

SIMPULAN

Kepemimpinan transformasional secara konsisten memengaruhi motivasi dan kinerja pegawai, sejalan dengan banyak penelitian yang ada. Namun, ada juga bukti bahwa motivasi dan kinerja tinggi bisa dicapai melalui faktor lain seperti variasi pekerjaan dan tujuan yang menantang, bahkan tanpa adanya pemimpin transformasional. Kepuasan kerja memiliki hubungan yang bervariasi dengan motivasi, dan secara menarik, dalam studi ini, kepuasan kerja tidak secara langsung memengaruhi kinerja tanpa adanya variabel lain seperti kesejahteraan subjektif atau komitmen organisasi. Penting untuk dicatat bahwa motivasi memainkan peran kunci sebagai mediator, baik sebagian maupun penuh, dalam menghubungkan kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Secara keseluruhan, kompleksitas hubungan antar variabel ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan holistik dalam memahami dinamika organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris yang berharga bagi literatur tentang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks kinerja karyawan/pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmeti, F. (2023). LEVERAGING EMPLOYEE ENGAGEMENT FOR COMPETITIVE ADVANTAGE: SATISFACTION AND WORK MOTIVATION MANAGEMENT. *Journal of Liberty and International Affairs, Institute for Research and European Studies - Bitola*, 9(2), 216–227. <https://doi.org/10.47305/JLIA2392216a>
- Al-Fakeh, F. A., Padlee, S. F., Omar, K., & Salleh, H. S. (2020). The moderating effects of organizational commitment on the relationship between employee satisfaction and employee performance in Jordanian Islamic banks. *Management Science Letters*, 10(14), 3347–3356. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.002>
- Alias, M., Rahim, N. S. A., Adrutdin, K. F., & Salleh, F. I. M. (2020). IMPACT REWARD AND RECOGNITION TOWARD JOB SATISFACTION. *Journal of Critical Reviews*, 7(08). <https://doi.org/10.31838/jcr.07.08.32>
- Arifin, S., & Narmaditya, B. S. (2024). Fostering employee performance of civil servants in Indonesia: The mediating role of organisational citizenship behaviour. *SA Journal of Human Resource Management*, 22. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2412>
- Arous, J. A., Louail, B., Hima, N. A., ElRabbat, S. A., & EssaTayeb, M. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance in Diverse Work Environments: A Field Study on Saudi University Employees. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(2), 9103–9113. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.2.00690>
- Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. W. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10(12), 2883–2888. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.019>
- Doghri, S. B. S., GHANNEY, A., & HORCHANI, S. C. (2022). EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF OPEN INNOVATION AND ORGANISATIONAL LEARNING. *International Journal of Innovation Management*, 26(07). <https://doi.org/10.1142/S1363919622500505>
- Fan, L., Feng, C., Robin, M., & Huang, X. (2023). Transformational leadership and service performance for civil servants of public organizations in China: a two-path mediating role of trust. *Chinese Management Studies*, 17(1), 215–230. <https://doi.org/10.1108/CMS-02-2021-0050>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Sharma, P. N., & Liengaard, B. D. (2024). Going beyond the untold facts in PLS–SEM and moving forward. *European Journal of Marketing*, 58(13), 81–106. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2023-0645>
- Iddrisu, I., & Mohammed, B. (2025). Exploring the Impact of Leadership Styles on

- Organizational Effectiveness: the Mediating Role of Employee Motivation and Engagement. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-025-00845-w>
- Idris, I., Adi, K. R., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *8*(2), 735–750. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2022). Transformational leadership and employee championing behavior during organizational change: the mediating effect of work engagement. *South Asian Journal of Business Studies*, *11*(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-01-2020-0016>
- Kaur, N., Kumari, G., & Pandey, K. M. (2022). Accessing the Effects of Employee Stress on Job Performance in Manufacturing Industry. In C. S., R. O., P. S., B. A., G. M., & C. S. (Eds.), *2022 International Conference on Interdisciplinary Research in Technology and Management, IRTM 2022 - Proceedings*. Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc. <https://doi.org/10.1109/IRTM54583.2022.9791792>
- Kumar, S. P. (2022). Influence of University teachers' job satisfaction on subjective well-being and job performance. *Journal of Engineering Education Transformations*, *35*(Special Issue 1), 160–167. <https://doi.org/10.16920/jeet/2022/v35is1/22023>
- Kuntadi, C., Widyanty, W., Nurhidajat, R., Cahyandito, M. F., Sariadi, P., & Fahlevi, M. (2023a). Driving performance at the National Transportation Safety Committee: The mediating role of engagement and motivation in transformational leadership. *Cogent Business and Management*, *10*(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2285265>
- Kusumah, A. I., Haryadi, A. I., Indrayanto, A., & Setiawan, I. (2021). A mediating and moderating role on employee performance appraisal. *Management Research Review*, *44*(12), 1639–1659. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2020-0701>
- MacUtay, M. V. (2020). Quantitative analysis of job satisfaction and job performance of teaching personnel of isabela state university. *Journal of Critical Reviews*, *7*(11), 235–240. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.11.38>
- Magai, A. T., & Ardhianto, M. (2024). The Effect of Compensation, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. In S. J., S. P., C. Y., A. K.U., A. P.K., M. N., T. G., & S. S. (Eds.), *15th International Conference on Advances in Computing, Control, and Telecommunication Technologies, ACT 2024* (Vol. 2, pp. 2073–2084). Grenze Scientific Society. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85209105215&partnerID=40&md5=cebe6e1d2641773cf57aba52c1808748>
- Mao, Q., Zhang, Y., & Fan, C. (2025). How can crisis leadership encourage civil servant

- performance? the mediating role of knowledge sharing, trust and public service motivation. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04519-2>
- Menteri PAN & RB. (2021). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB Nomor 25 tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi*. 1–16. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/170592/permen-pan-rb-no-25-tahun-2021>
- Murali, S. R., & Aggarwal, M. (2020). A study on the impact of transformational leadership style on employee engagement and employee performance in ict industry - (a study with reference to the ict industry in United Arab Emirates). *International Journal of Management*, 11(5), 210–221. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.021>
- Nazarwin, N. (2024). The Influence of Competence, Motivation, and Compensation on Civil Servants' Performance at the Mentawai Islands Port Office. *Journal of Ecohumanism*, 3(8), 1055–1063. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.4796>
- Nhat Vuong, B., Nam Khanh Giao, H., & Van Hung, D. (2023). How transformational leadership influences employees' job-related outcomes through public service motivation: Does power distance orientation matter? *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2176281>
- Nonato, C. B., Fontes-Filho, J. R., & de Michelotto, F. P. (2024). Strategic planning: unraveling civil servants' autonomy and motivation through social representations of organizational goals. *Revista de Administracao Publica*, 58(6). <https://doi.org/10.1590/0034-761220240128x>
- PANCASILA, I., HARYONO, S., & SULISTYO, B. A. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Raghavendra, R., & Kamaraj, M. (2024). Impact of Employee Engagement on Organizational Performance – Moderating Role of Job Satisfaction. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, 5(3), 977–986. <https://doi.org/10.47857/irjms.2024.v05i03.0943>
- Rubbani, F. M., Mahmood, R., & Hishamuddin, M. D. (2024). Transformational Leadership and Employee Performance: Organizational Commitment as Mediator and Public Service Motivation as Moderator in Pakistan Railways. *Journal of Management Practices, Humanities and Social Sciences (JMPHSS)*, 8(4), 83–100. <https://doi.org/10.33152/jmphss-8.4.8>

- Sudha, A., Azam, S. M. F., & Tham, J. (2023). Transformational leadership and job performance of Maldives Civil Service employees, mediated by organisational commitment. *International Journal of Public Sector Management*, *36*(3), 271–287. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2022-0198>
- Sunaryo, W., Yusnita, N., Herfina, H., Wulandari, D., & Suhendra, S. (2023). The effects of digital transformational leadership, work environment and motivation on reinforcing job satisfaction: Evidence from vocational schools. *International Journal of Data and Network Science*, *7*(2), 883–890. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.12.023>
- Udin, U. (2023a). 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>
- Vuong, B. N. (2023). The influence of servant leadership on job performance through innovative work behavior: does public service motivation matter? *Asia Pacific Journal of Public Administration*, *45*(3), 295–315. <https://doi.org/10.1080/23276665.2022.2070517>
- Wulandari, N., Riyadi, S., & Halik, A. (2024). State civil apparatus performance model: The role of transformational leadership, work autonomy, and work involvement. *Edelweiss Applied Science and Technology*, *8*(6), 2992–3010. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2640>
- Yunita, N., Adam, M., & Darsono, N. (2020). A structural relationship of change management and its supply change strategy for improving officer and organizational performance. *International Journal of Supply Chain Management*, *9*(4), 1210–1221. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85089961329&partnerID=40&md5=f3e17f89c2c95262098d654e7af53e31>
- Zein, A. El, & Abdo, J. A. (2024). Transformational Leadership and its Impact Pathways on Organizational Outcomes in the Tourism Industry. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.0704>