ARZUSIN
Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar

e-ISSN : 2809-4093
p-ISSN : 2809-4484

Terindeks: Sinta 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Semantic Scholar, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/arzusin.v6i5.11180

PENGARUH MOTIVASI EKSTRINSIK DAN INTRINSIK TERHADAP KEPUASAN KERJA: PERAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DI PT MAS ARYA SEMARANG

Effect of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Job Satisfaction: The Role of Transactional Leadership at PT MAS Arya Semarang

Shania Krishna & Ardian Adhiatma
Universitas Islam Sultan Agung
beyshania@gmail.com; ardian@unissula.ac.id

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
May 27, 2026	Jun 24, 2026	Jul 6, 2026	Jul 11, 2026

Abstract

Job satisfaction is an important factor in supporting employee productivity in manufacturing companies that implement target-oriented work systems. In the context of PT MAS Arya Semarang, a balance among extrinsic motivation, intrinsic motivation, and transactional leadership is required to improve employee job satisfaction. This study aimed to analyze the effects of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction, both directly and through transactional leadership as a mediating variable. The study employed a quantitative approach, with data collected through questionnaires administered to employees of PT MAS Arya Semarang. The data were analyzed using the Partial Least Squares (PLS) method. The results showed that extrinsic motivation had a positive and significant effect on transactional leadership and job satisfaction. Intrinsic motivation had a negative and significant effect on transactional leadership but a positive and significant effect on job satisfaction. Transactional leadership also had a positive and significant effect on job satisfaction and was proven to mediate the effects of extrinsic and intrinsic

Arzusin is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

motivation on job satisfaction. These findings confirm that improving employee job satisfaction requires the appropriate management of extrinsic and intrinsic motivation and the effective implementation of transactional leadership. The practical implications of this study indicate that the company needs to integrate reward policies, strengthen internal motivation, and implement achievement-based leadership mechanisms to support improvements in productivity and company performance.

Keywords: Transactional Leadership; Job Satisfaction; Extrinsic Motivation; Intrinsic Motivation; Partial Least Squares

Abstrak: Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam mendukung produktivitas karyawan pada perusahaan manufaktur yang menerapkan sistem kerja berorientasi target. Dalam konteks PT MAS Arya Semarang, keseimbangan antara motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik, dan kepemimpinan transaksional diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui kepemimpinan transaksional sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang diberikan kepada karyawan PT MAS Arya Semarang. Data dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja. Motivasi intrinsik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepemimpinan transaksional, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transaksional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta terbukti memediasi pengaruh motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kepuasan kerja karyawan memerlukan pengelolaan motivasi ekstrinsik dan intrinsik yang tepat serta penerapan kepemimpinan transaksional yang efektif. Implikasi praktis penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengintegrasikan kebijakan pemberian penghargaan, penguatan dorongan internal, dan mekanisme kepemimpinan berbasis pencapaian untuk mendukung peningkatan produktivitas dan kinerja perusahaan.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transaksional; Kepuasan Kerja; Motivasi Ekstrinsik; Motivasi Intrinsik; *Partial Least Squares*

PENDAHULUAN

Persaingan di sektor manufaktur saat ini semakin tinggi sehingga perusahaan dituntut mampu menjaga produktivitas sekaligus meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Adeina Sri Nining et al., 2023). Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting karena berkaitan dengan semangat kerja, loyalitas, produktivitas, serta keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Pada perusahaan manufaktur, pencapaian target produksi tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis karyawan, tetapi juga dipengaruhi oleh motivasi yang dimiliki karyawan serta gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Perusahaan (Rahayuni et al., 2022). Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan bagaimana motivasi ekstrinsik, motivasi

intrinsik, dan kepemimpinan dapat saling mendukung dalam menciptakan kepuasan kerja yang tinggi.

PT MAS Arya Semarang merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi berbagai merek pakaian internasional, seperti Nike, Lululemon, dan Patagonia, dengan jumlah karyawan sekitar 3.000 orang. Perusahaan telah memberikan berbagai bentuk motivasi kepada karyawan, seperti gaji sesuai UMR dan insentif berbasis kinerja. Namun, pemberian kompensasi tersebut belum tentu membuat seluruh karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Dalam praktiknya, sebagian karyawan tidak hanya mengharapkan imbalan finansial, tetapi juga membutuhkan penghargaan, pengakuan, arahan yang jelas, serta hubungan yang baik dengan atasan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh motivasi ekstrinsik, tetapi juga oleh motivasi intrinsik dan gaya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan.

Berdasarkan kondisi tersebut, peneliti berpendapat bahwa perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemberian insentif atau kompensasi memang dapat meningkatkan motivasi kerja, tetapi belum tentu mampu mempertahankan kepuasan kerja dalam jangka panjang apabila tidak didukung oleh motivasi dari dalam diri karyawan dan kepemimpinan yang sesuai. Sebaliknya, motivasi intrinsik yang kuat juga perlu diarahkan melalui kepemimpinan yang mampu memberikan bimbingan, penghargaan, serta evaluasi kerja secara adil sehingga tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan dapat berjalan secara seimbang. Dengan demikian, perusahaan memerlukan strategi yang mampu menggabungkan motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik, dan kepemimpinan agar kepuasan kerja dapat meningkat secara optimal.

Penelitian mengenai motivasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja sebenarnya telah banyak dilakukan sebelumnya. (Febrianty et al., 2024) menjelaskan bahwa motivasi ekstrinsik, seperti bonus dan penghargaan, mampu mendorong karyawan mencapai target kerja. (Sarirah et al., 2013) juga menyatakan bahwa faktor-faktor motivasi ekstrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Di sisi lain, Herzberg, sebagaimana dikutip (Fitriah & Sudibya, 2015), menjelaskan bahwa motivasi intrinsik merupakan faktor utama yang mampu meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan, sedangkan faktor ekstrinsik hanya berfungsi mencegah ketidakpuasan. Selain itu, Bass (1985) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian penghargaan, arahan, serta evaluasi terhadap pencapaian karyawan.

Meskipun demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian. Sebagian besar penelitian terdahulu hanya membahas pengaruh motivasi ekstrinsik atau motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja secara terpisah, atau hanya menghubungkan kepemimpinan dengan kepuasan kerja tanpa melihat hubungan ketiga variabel tersebut secara bersamaan. Selain itu, penelitian mengenai peran kepemimpinan transaksional sebagai variabel mediasi pada hubungan antara motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja di lingkungan industri manufaktur, khususnya PT MAS Arya Semarang, masih relatif terbatas. Kondisi inilah yang menjadi dasar perlunya penelitian lebih lanjut sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel tersebut.

Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan kepemimpinan transaksional sebagai variabel mediasi dalam menganalisis hubungan antara motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja pada karyawan perusahaan manufaktur. Penelitian ini menggunakan teori motivasi ekstrinsik dari (Saniyyah & Kustiawan, 2025) dan (Nurlaela et al., 2025), teori motivasi intrinsik dari (Ramadhani, 2024) dan (Sarirah et al., 2013), serta teori kepemimpinan transaksional dari (Setiyawami et al., 2020). Ketiga teori tersebut digunakan sebagai dasar untuk menjelaskan bagaimana motivasi dan kepemimpinan memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berfokus pada pengaruh motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja melalui peran kepemimpinan transaksional pada karyawan PT MAS Arya Semarang. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja, menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepemimpinan transaksional dan kepuasan kerja, serta menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam menyusun strategi peningkatan motivasi, pengembangan kepemimpinan, dan peningkatan kepuasan kerja karyawan sehingga produktivitas perusahaan dapat terus meningkat.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena bertujuan untuk menguji hubungan dan pengaruh antara motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik, kepemimpinan transaksional, dan kepuasan kerja berdasarkan data yang diperoleh dari responden (Tampi, 2014). Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran yang objektif mengenai

hubungan antarvariabel melalui pengujian statistik sehingga hasil penelitian dapat diukur dan dianalisis secara sistematis.

Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (explanatory research) (Sarwono, 2022). Desain ini digunakan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen. Dalam penelitian ini, motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik berperan sebagai variabel independen, kepemimpinan transaksional sebagai variabel mediasi, sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Melalui desain ini, peneliti menguji baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung antarvariabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian (Moelong, 2018).

Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap bagian produksi PT MAS Arya Semarang. Populasi penelitian terdiri atas seluruh karyawan tetap bagian produksi perusahaan, sedangkan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 287 responden. Seluruh responden merupakan karyawan perempuan yang bekerja pada bagian produksi dengan rentang usia 18 - 33 tahun. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang telah ditetapkan peneliti agar responden sesuai dengan tujuan penelitian (Zaini et al., 2022).

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari setiap variabel penelitian, yaitu motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik, kepemimpinan transaksional, dan kepuasan kerja. Data yang digunakan terdiri atas data primer yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden, serta data sekunder yang berasal dari buku, jurnal ilmiah, dan berbagai literatur yang berkaitan dengan topik penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei menggunakan kuesioner sehingga setiap responden dapat memberikan penilaian terhadap pernyataan yang telah disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian (Assyakurrohim et al., 2023).

Teknik analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling Partial Least Square (SEM-PLS) (Wong, 2019). Analisis diawali dengan pengujian outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen melalui uji *convergent validity*, *discriminant validity*, nilai Variance Inflation Factor (VIF), serta uji reliabilitas. Selanjutnya dilakukan pengujian inner model untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel menggunakan nilai R-Square (R^2) dan F-Square (F^2). Pengujian hipotesis dilakukan melalui metode bootstrapping dengan melihat nilai path coefficient, direct effect, dan indirect effect. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05, sehingga dapat diketahui pengaruh

langsung maupun pengaruh mediasi kepemimpinan transaksional terhadap hubungan antara motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja (Jogiyanto & Abdillah, 2016).

HASIL

1. Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel Motivasi Ekstrinsik

Tabel 1 Motivasi Ekstrinsik

NO	INDIKATOR	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	SKOR TOTAL	MEAN	KATEGORI
1	Kepuasan kompensasi	0	0	25	138	124	1247	4,34	Tinggi
2	Kesempatan untuk berkembang	0	2	31	120	134	1247	4,34	Tinggi
3	Perolehan insentif berbasis kinerja	0	0	31	131	125	1242	4,33	Tinggi
4	Dukungan supervisi	0	0	30	122	135	1253	4,37	Tinggi
TOTAL								4,35	Tinggi

Sumber : Data Olahan, 2026

Tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel insentif ekstrinsik memiliki nilai indeks rata-rata yang lebih tinggi dari batas ambang 3,67, yang dianggap relatif tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden sangat termotivasi oleh faktor-faktor di luar diri mereka sendiri untuk meraih kesuksesan dalam pekerjaan. Temuan dari setiap indikator juga masuk ke dalam kelompok tinggi, yang mendukung hal ini. Dengan skor maksimum 4,37 untuk indikator dukungan atasan dan skor minimum 4,33 untuk indikator insentif berbasis kinerja, data menunjukkan bahwa responden termotivasi oleh kompensasi mereka, terdorong untuk mengejar pengembangan diri, antusias dalam memperoleh insentif berbasis kinerja, dan menerima dukungan yang memadai dari atasan mereka. Banyak karyawan didorong oleh atasan mereka untuk mengejar target output, yang sangat membantu mengingat sifat pekerjaan yang bergerak cepat dan banyaknya tantangan yang muncul di area produksi. Menurut penelitian, banyak pekerja di area produksi meyakini bahwa insentif berbasis kinerja akan lebih mudah diperoleh jika pemimpin tim dan atasan sering memberikan bantuan dengan menyelesaikan masalah secara cepat. Para karyawan beranggapan bahwa kompensasi berbasis kinerja akan segera diberikan, namun mereka akan kesulitan mencapai target yang terus berubah tanpa dukungan manajemen. Akibatnya, data juga menunjukkan bahwa indikator dukungan atasan memperoleh skor tertinggi sebesar 4,37.

Variabel Motivasi Intrinsik

Tabel 2 Motivasi Intrinsik

NO	INDIKATOR	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	SKOR TOTA L	MEAN	KATEGORI
1	Achievement	0	2	96	117	72	1120	3,90	Tinggi
2	Recognition	0	6	95	120	66	1107	3,86	Tinggi
3	Responsibility	0	3	96	113	75	1121	3,91	Tinggi
4	Advancement	0	6	93	119	69	1112	3,87	Tinggi
TOTAL								3,89	Tinggi

Sumber : Data Olahan, 2026

Data tabel menunjukkan bahwa variabel motivasi intrinsik memiliki skor indeks rata-rata yang lebih tinggi dari ambang batas 3,67, yang dianggap relatif tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden survei cukup antusias terhadap pekerjaan yang mereka geluti. Hasil semua indeks, yang juga dinilai "tinggi," mendukung hal ini. Berdasarkan angka-angka tersebut, karyawan sangat bersemangat untuk mempelajari keterampilan baru, memiliki keinginan kuat untuk sukses, merasa dihargai atas pekerjaan mereka, dan memiliki suara dalam pengambilan keputusan penting. Skor berkisar dari 3,86 untuk indikator pengakuan hingga 3,91 untuk indikator tanggung jawab. Pelatihan kepemimpinan sangat diminati di kalangan karyawan industri karena terdapat banyak peluang bagi individu untuk mengembangkan karier mereka atau mempelajari keterampilan baru yang akan membantu mereka mencapai potensi maksimal. Pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas sebagai operator produksi dibahas dalam kursus ini. Setiap pekerja harus mengembangkan pola pikir yang memungkinkan mereka mengambil keputusan cepat mengingat tingginya tingkat produktivitas pekerjaan, agar produksi tidak terhenti akibat waktu yang berlebihan dihabiskan untuk menyelesaikan masalah. Skor tertinggi 3,91 untuk indikator tanggung jawab menunjukkan bahwa karyawan termotivasi oleh meningkatnya peluang memperoleh insentif, yang merupakan hasil dari tanggung jawab yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan ini. Sebaliknya, indikator pengakuan memiliki skor terendah sebesar 3,86. Hal ini disebabkan karena karyawan memandang kontribusi terhadap pekerjaan mereka sebagai kewajiban; mereka menjadi lebih termotivasi ketika diberi tanggung jawab yang lebih besar.

Variabel Kepemimpinan Transaksional

Tabel 3 Kepemimpinan Transaksional

NO	INDIKATOR	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	SKOR TOTAL	MEAN	KATEGORI
1	Imbalan kontinjen	0	0	27	99	161	1282	4,47	Tinggi
2	MBE-Aktif (Management by Exception-active)	0	0	19	91	177	1306	4,55	Tinggi
3	MBE-Pasif (Management by Exception-passive)	0	0	18	73	196	1326	4,62	Tinggi
4	Laissez-faire (kebebasan bekerja)	0	0	27	118	142	1263	4,40	Tinggi
TOTAL								4,51	Tinggi

Sumber : Data Olahan, 2026

Tabel tersebut menunjukkan bahwa indeks rata-rata variabel kepemimpinan transaksional adalah 4,51, yang lebih tinggi dari skor ambang batas 3,67, sehingga menunjukkan bahwa variabel tersebut termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan tersebut sangat dihargai oleh responden sebagai alat yang ampuh untuk mencapai tujuan kerja. Hasil dari setiap indikator memperkuat temuan ini, yang juga termasuk dalam kelompok tinggi. Karyawan melaporkan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap atasan mereka ketika manajer mereka meluangkan waktu untuk menjelaskan hubungan antara kinerja dan kompensasi, memberikan kritik yang membangun, serta menanamkan rasa percaya diri. Indikator laissez-faire memiliki skor terendah sebesar 4,40, sedangkan indikator MBE-Passive memiliki skor tertinggi sebesar 4,62. Karena sifat pekerjaan yang bergerak cepat dan kecenderungan karyawan untuk tidak memeriksa ulang temuan mereka, penyimpangan sering terjadi selama proses produksi. Akibatnya, karyawan lebih memilih memiliki atasan yang selalu siap memberikan koreksi dan evaluasi. Hal ini sejalan dengan skor maksimum indikator MBE-Passive (Management by Exception-passive) sebesar 4,62. Karena alasan tersebut, alih-alih diberi otonomi penuh atas pekerjaan mereka, karyawan cenderung merasa lebih termotivasi ketika berada di bawah pengawasan dan evaluasi yang berkelanjutan. Dalam praktiknya, kebebasan dalam bekerja dapat menyebabkan penurunan motivasi karyawan, sehingga semakin sulit untuk mencapai target produksi. Berdasarkan penelitian ini, skor terendah untuk laissez-faire (kebebasan bekerja) adalah 4,40.

Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 4 Kepuasan Kerja

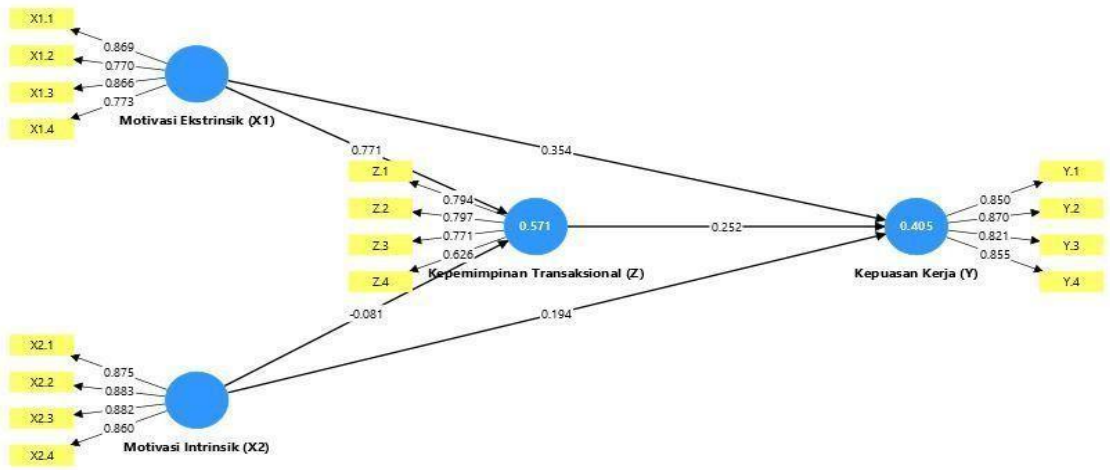
NO	INDIKATOR	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	SKOR TOTA L	MEAN	KATEGORI
1	Prestasi kerja	0	1	26	109	151	1271	4,43	Tinggi
2	Upah	0	1	24	145	117	1239	4,32	Tinggi
3	Kondisi kerja	0	2	34	109	142	1252	4,36	Tinggi
4	Rekan kerja	0	0	25	141	121	1244	4,33	Tinggi
TOTAL								4,36	Tinggi

Sumber : Data Olahan, 2026

Tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai indeks rata-rata untuk variabel kepuasan kerja lebih dari 3,67, yang tergolong tinggi. Artinya, para pekerja benar-benar merasa bahagia dalam pekerjaan mereka. Temuan dari setiap indikator juga masuk ke dalam kelompok tinggi, yang semakin memperkuat hal ini. Dengan skor maksimum 4,43 untuk indikator kinerja kerja dan skor minimum 4,32 untuk indikator upah, data menunjukkan bahwa responden merasa puas dengan rasa aman di tempat kerja, upah yang mereka terima, pencapaian target, serta hubungan antar rekan kerja. Upah dianggap sebagai hal yang esensial oleh pekerja di sektor manufaktur. Ketika usaha mereka membuahkan hasil dan memenuhi harapan, mereka mencapai keadaan kepuasan yang mendalam dalam pekerjaan mereka. Para pekerja berada di bawah tekanan besar untuk memenuhi standar ketat yang ditetapkan oleh merek yang mereka produksi. Ketika karyawan berkinerja baik, mencapai tujuan mereka, dan menghasilkan produk berkualitas tinggi, mereka merasa lebih bangga dengan pekerjaan mereka dan lebih termotivasi untuk mendapatkan insentif

2. Analisis *Outer Model* (Uji Measurement Model)

Uji Convergent Validity



Gambar 1 Hasil Convergent Validity

Terlihat jelas dari grafik bahwa semua indikator variabel X1, X2, Z, dan Y memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,5, yang berarti indikator-indikator tersebut valid.

Uji Discriminant Validity

- Nilai AVE (*Average Variance Extracted*)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho...	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracte...
Kepemimpinan Transaksio...	0.737	0.730	0.836	0.563
Kepuasan Kerja (Y)	0.871	0.875	0.912	0.721
Motivasi Ekstrinsik (X1)	0.842	0.864	0.892	0.674
Motivasi Intrinsik (X2)	0.898	0.899	0.929	0.765

Gambar 2 Hasil Nilai AVE

Berdasarkan data di atas, kriteria *Discriminant Validity* terpenuhi karena AVE untuk setiap variabel lebih besar dari 0,5.

- Nilai Akar AVE (Fornell Larcker Criterion)

	Kepemimpinan Transaksi...	Kepuasan Kerja (Y)	Motivasi Ekstrinsik (X1)	Motivasi Intrinsik (X2)
Kepemimpinan Transaksio...	0.750			
Kepuasan Kerja (Y)	0.539	0.849		
Motivasi Ekstrinsik (X1)	0.751	0.591	0.821	
Motivasi Intrinsik (X2)	0.109	0.308	0.246	0.875

Gambar 3 Hasil Nilai Akar AVE

Untuk memenuhi persyaratan validitas diskriminan, nilai akar AVE setiap variabel harus lebih besar daripada akar AVE dari hubungannya dengan variabel lain.

Uji Kolinearitas Model (Nilai VIF)

Di sini, angka-angka Variance Inflation Factor (VIF) menjadi fokus analisis. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014 ; Garson, 2016) :

- "Nilai VIF > 5,00 : ada masalah kolinearitas"
- "Nilai VIF < 5,00 : tidak ada masalah kolinearitas (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014)".

	VIF
X1.1	3.231
X1.2	3.195
X1.3	3.217
X1.4	3.206
X2.1	3.759
X2.2	4.340
X2.3	3.895
X2.4	4.042
Y.1	3.406
Y.2	3.394
Y.3	3.246
Y.4	3.294
Z.1	1.676
Z.2	1.796
Z.3	1.668
Z.4	1.109

Gambar 4 Hasil Nilai VIF

Tidak terdapat multikolinearitas di antara indikator-indikator variabel terukur karena semua nilai VIF kurang dari 5.

Uji *Consistency Reliability* (Uji Reliabilitas)

Untuk menentukan *consistency reliability*, menggunakan *cronbach alpha, rho A,* dan *composite reliability* (CR). Ketika membandingkan Cronbach's alpha dengan *Composite Reliability* (CR), yang terakhir umumnya memberikan penilaian yang lebih akurat terhadap keandalan konstruk. Dengan syarat sebagai berikut :

1. "Cronbach Alpha : > 0,7 (Vinzi, Trinchera, & Amato, 2010)"
2. "Rho A : > 0,7 (Vinzi, Trinchera, & Amato, 2010)"
3. "Composite Reliability: 0,6 (Bagozzi dan Yi, 1988 ; Chin & Dibbern, 2010)"

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan Transaksional (Z)	0.737	0.730	0.836	0.563
Kepuasan Kerja (Y)	0.871	0.875	0.912	0.721
Motivasi Ekstrinsik (X1)	0.842	0.864	0.892	0.674
Motivasi Intrinsik (X2)	0.898	0.899	0.929	0.765

Gambar 5 Hasil Uji Reliabilitas

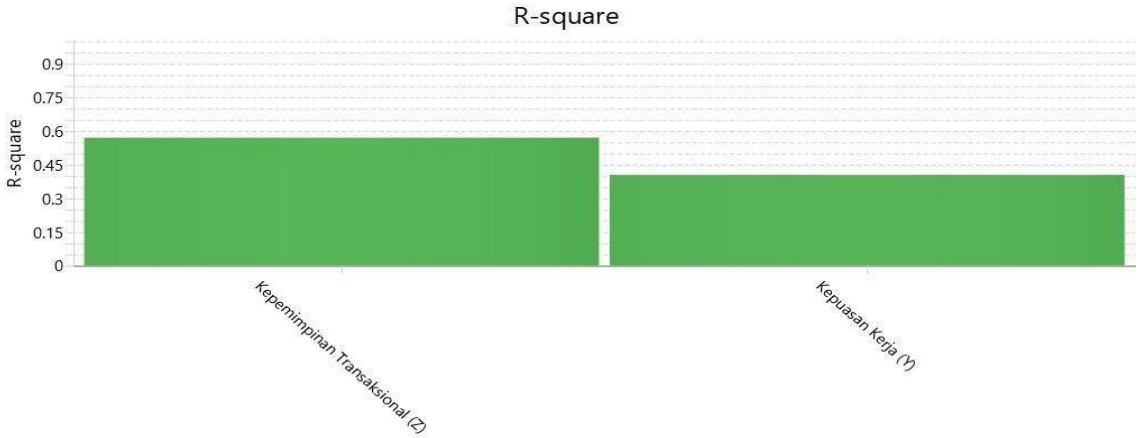
Dari data yang disajikan di atas, terlihat jelas bahwa ketiga variabel tersebut memenuhi kriteria sebagai variabel yang sah, dengan nilai *Cronbach Alpha, Composite Reliability,* dan *Rho - A* melebihi 0,7.

3. Analisis *Inner Model* (Uji Structural Model) Uji *R-Square* (R2)

R-square menunjukkan seberapa besar varians pada variabel endogen (tergantung) yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen (bebas). Menurut Hair dkk. (2011), nilai *R-square* dapat dikategorikan sebagai kuat, sedang, atau lemah.

Berikut ini adalah tiga jenis nilai *R-square*:

- "Jika nilai R2 : 0,75 (substansial besar atau kuat)"
- "Jika nilai R2 : 0,5 (moderate/sedang)"
- "Jika nilai R2 : 0,25 (lemah/kecil)"



Gambar 6 Diagram R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kepemimpinan Transaksional (Z)	0.571	0.568
Kepuasan Kerja (Y)	0.405	0.399

Gambar 7 Hasil Uji R-Square

Dari data yang ditampilkan di atas, dapat disimpulkan hal berikut:

1. "R-square Model Jalur I : 0,571. Artinya kemampuan variabel X1 dan X2 dalam menjelaskan Z adalah sebesar 57,1% (sedang)".

Uji *F-Square* (F2)

Salah satu cara untuk mengevaluasi pengaruh relatif variabel eksternal (atau eksogen) terhadap variabel internal (atau yang terpengaruh) adalah dengan menghitung ukuran F2 *effect size*, yang juga dikenal sebagai *F- square*. Cohen (1988) menyatakan ba.hwa *F- square* dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kelas:

- "Jika nilai F2 : 0,02 (kecil/buruk)"
- "Jika nilai F2 : 0,15 (sedang)"

- "Jika nilai F3 : 0,35 (besar/baik)"

	Kepemimpinan Transaksi...	Kepuasan Kerja (Y)	Motivasi Ekstrinsik (X1)	Motivasi Intrinsik (X2)
Kepemimpinan Transaksional (Z)		0.046		
Kepuasan Kerja (Y)				
Motivasi Ekstrinsik (X1)	1.302	0.086		
Motivasi Intrinsik (X2)	0.014	0.058		

Gambar 8 Hasil Uji F-Square

Hasil yang ditampilkan pada tabel di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

- "X1 ke Z : 1,302 (besar)"
- "X2 ke Z : 0,014 (sedang)"
- "X1 ke Y : 0,086 (sedang)"
- "X2 ke Y : 0,058 (sedang)"
- "Z ke Y : 0,046 (sedang)"

4. Uji Hipotesis

Uji Direct Effect (Path Coefficient)

Gunakan analisis *Direct Effect (Path Coefficient* untuk mengetahui apakah variabel eksternal (variabel yang memengaruhi) memiliki efek langsung terhadap variabel internal (variabel yang dipengaruhi). Analisis koefisien jalur memerlukan hal-hal berikut:

- Apabila koefisien jalur bernilai positif, itu berarti dampak variabel tersebut bergerak ke arah yang sama. Dengan kata lain, ketika nilai variabel eksternal meningkat, nilai variabel internal juga ikut meningkat.
- Apabila efek suatu variabel bersifat negatif, yaitu ketika nilai variabel eksogen meningkat, nilai variabel endogen justru menurun, maka koefisien jalur tersebut memiliki hubungan terbalik.
- Nilai Probabilitas/Signifikansi (P-Value) :

- "Jika nilai P-Values <0,05, maka signifikan"
- "Jika nilai P-Values >0,05, maka tidak signifikan"

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Kepemimpinan Transaksional (Z) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.252	0.263	0.079	3.180	0.002
Motivasi Ekstrinsik (X1) -> Kepemimpinan Transaksional (Z)	0.771	0.777	0.024	31.838	0.000
Motivasi Ekstrinsik (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.354	0.345	0.080	4.430	0.000
Motivasi Intrinsik (X2) -> Kepemimpinan Transaksional (Z)	-0.081	-0.080	0.034	2.352	0.019
Motivasi Intrinsik (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.194	0.193	0.052	3.729	0.000

Gambar 9 Hasil Uji Direct Effect

Berdasarkan gambar di atas, maka disimpulkan sebagai berikut :

- "X1 – Z : 0,771 (positif), P Value 0,000 < 0,05 (signifikan)" H1

Berdasarkan data, tampaknya insentif ekstrinsik memiliki peran yang signifikan dalam cara karyawan memandang kepemimpinan transaksional. Hal ini didukung oleh nilai koefisien yang sangat tinggi. Gaji, bonus, insentif, promosi, dan penghargaan kerja semuanya dapat berkontribusi pada efektivitas kepemimpinan transaksional dengan memberikan cara yang jelas bagi pemimpin untuk mengarahkan dan menginspirasi staf.

- "X1 – Y : 0,354 (positif), P Value 0,000 < 0,05 (signifikan)" H2

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, karyawan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka ketika menerima lebih banyak insentif ekstrinsik. Kompensasi yang adil, fasilitas tempat kerja yang memadai, pengakuan, dan peluang promosi merupakan komponen penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

- "X2 – Z : -0,081 (negatif), P Value 0,019 < 0,05 (signifikan)" H3

Peningkatan motivasi intrinsik cenderung mengurangi ketergantungan karyawan pada metode kepemimpinan transaksional, sebagaimana terlihat dari koefisien negatif dalam analisis sebelumnya. Karena kurang bergantung pada sistem penghargaan dan hukuman yang umum dalam kepemimpinan transaksional, karyawan dengan motivasi intrinsik yang kuat cenderung bekerja didorong oleh faktor internal, termasuk rasa tanggung jawab, minat terhadap pekerjaan, dan keinginan untuk unggul.

- "X2 – Y : 0,194 (positif), P Value 0,000 < 0,05 (signifikan)" H4

Berdasarkan hasil ini, ketika para pekerja memiliki motivasi internal yang tinggi, mereka merasa lebih bahagia dalam pekerjaan mereka. Para pekerja merasa lebih bahagia dalam pekerjaan mereka ketika mereka memiliki kesempatan untuk menggunakan imajinasi mereka, memberikan kontribusi yang berarti, dan menaiki jenjang karier.

- "Z – Y : 0,252 (positif), P Value 0,002 < 0,05 (signifikan)" H5

Berdasarkan data, kebahagiaan karyawan di tempat kerja berkorelasi langsung dengan seberapa baik kepemimpinan transaksional diterapkan. Karyawan merasa puas di bawah kepemimpinan transaksional karena mereka tahu apa yang harus dilakukan dan akan mendapatkan kompensasi yang layak untuk itu. Gaya manajemen ini ditandai dengan penyediaan insentif, pengawasan, dan tujuan kerja yang jelas.

Uji *Indirect Effect*

Tujuan analisis efek tidak langsung adalah untuk menentukan apakah variabel eksternal (yang memengaruhi) memiliki efek tidak langsung (dimediasi) terhadap variabel internal (yang dipengaruhi). Berikut adalah persyaratan untuk analisis *Indirect Effect*:

- "Jika nilai P-Values < 0,05 maka signifikan (pengaruhnya adalah tidak langsung), artinya variabel intervening berperan dalam memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen".
- "Jika nilai P-Values > 0,05 maka tidak signifikan (pengaruhnya adalah langsung), artinya variabel intervening tidak berperan dalam memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen".

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Motivasi Ekstrinsik (X1) -> Kepemimpinan Transaksional (Z) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.195	0.205	0.064	3.054	0.002
Motivasi Intrinsik (X2) -> Kepemimpinan Transaksional (Z) -> Kepuasan Kerja (Y)	-0.020	-0.021	0.010	2.023	0.044

Gambar 10 Hasil Uji Indirect Effect

Berdasarkan tabel di atas, maka disimpulkan sebagai berikut :

1. "Pengaruh tidak langsung X1 – Z – Y adalah 0,195 (positif), dengan P-Values 0,002 < 0,05 (signifikan), Artinya variabel kepemimpinan transaksional berperan dalam memediasi pengaruh motivasi ekstrinsik terhadap kepuasan kerja".
2. "Pengaruh tidak langsung X2 – Z – Y adalah – 0,020 (negatif), dengan P-Values 0,044 < 0,05 (signifikan), Artinya variabel kepemimpinan transaksional berperan dalam memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja".

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepemimpinan Transaksional (H1)

Berdasarkan hasil penelitian, motivasi ekstrinsik (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transaksional (Z). Faktor-faktor motivasi ekstrinsik meliputi hal-hal seperti gaji, bonus, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan peraturan perusahaan (Sarirah et al., 2013). Sementara itu, sistem penghargaan kontingen yang melibatkan pemberian penghargaan kepada bawahan berdasarkan pencapaian target yang telah ditentukan sebelumnya sangat terkait dengan kepemimpinan transaksional.

Berdasarkan temuan penelitian ini, karyawan menganggap kepemimpinan transaksional diterapkan dengan lebih baik ketika tingkat motivasi ekstrinsik yang diberikan oleh perusahaan lebih

tinggi. Teori Bass dan Avolio, yang didukung oleh data ini, menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional terutama menggunakan imbalan dan gaji. Untuk kepemimpinan transaksional, motivator ekstrinsik yang paling signifikan adalah MBE-Passive (Management by Exception passive), sedangkan dukungan atasan merupakan motivator internal yang paling signifikan.

Dukungan dan pujian dari atasan memiliki korelasi langsung dengan efektivitas MBE-Passive di tempat kerja. Pada kenyataannya, karyawan jauh lebih termotivasi dan menghasilkan lebih banyak ketika mereka tahu atasan mereka selalu mengawasi dan mengevaluasi kemajuan mereka. Dengan demikian, teori ini sejalan dengan teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli, dan telah terbukti kebenarannya.

2. Pengaruh Motivasi Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja (H2)

Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja (Y) dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi ekstrinsik (X1). (Hasibuan & Munasib, 2020) berpendapat bahwa faktor-faktor seperti gaji, tunjangan, promosi, dan lingkungan kerja yang positif merupakan contoh motivasi ekstrinsik. Menurut (Anabelle & Aryati, 2025), gaji yang adil dan kesempatan untuk mendapatkan pengakuan dari perusahaan adalah dua di antara banyak faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja. Temuan penelitian ini memperkuat hipotesis yang dikemukakan oleh Hasibuan dan Luthans, yang berpendapat bahwa laporan kepuasan kerja karyawan berbanding lurus dengan kualitas dorongan ekstrinsik mereka. Karyawan cenderung lebih puas dengan kehidupan mereka ketika menerima kompensasi yang adil, bonus, dan pengakuan atas usaha mereka.

Studi ini menemukan bahwa kebahagiaan kerja memiliki korelasi terkuat dengan kinerja kerja, dan bahwa dukungan atasan merupakan indikator terkuat dari variabel insentif ekstrinsik. Karyawan cenderung bekerja melebihi ekspektasi dan merasa puas dengan pencapaian mereka ketika mereka merasakan dukungan dan apresiasi dari manajer mereka. Kemampuan atasan dalam memecahkan masalah dan pengawasan yang efektif membuat pekerjaan lebih terfokus, mengurangi penyimpangan, dan memudahkan pencapaian target, yang pada gilirannya mengarah pada kepuasan kerja yang tinggi.

3. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kepemimpinan Transaksional (H3)

Berdasarkan temuan, kepemimpinan transaksional dipengaruhi secara negatif dan signifikan oleh motivasi intrinsik (X2). (Irawan et al., 2024) mendefinisikan motivasi intrinsik sebagai "kekuatan yang mendorong individu untuk melakukan suatu tindakan tanpa janji imbalan,"

melainkan berasal dari minat dan kesenangan terhadap tugas yang sedang dikerjakan. Menurut teori kepemimpinan transaksional (Ashari & Mubarok, 2025), manajer dapat memengaruhi tindakan karyawan dengan menerapkan sistem insentif dan sanksi. Oleh karena itu, berbeda dengan pemimpin transaksional, individu dengan dorongan intrinsik yang kuat cenderung tidak terlalu mengandalkan insentif moneter.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berbanding terbalik dengan dorongan intrinsik. Karyawan kurang bergantung pada taktik kepemimpinan yang berpusat pada imbalan dan kontrol ketika dorongan intrinsik mereka tinggi. Pekerja yang motivasinya berasal dari dalam diri lebih mampu mengarahkan pekerjaan mereka sendiri dan menghindari terpengaruh oleh sistem imbalan dan hukuman eksternal. Tanggung jawab merupakan indikator terpenting dari motivasi intrinsik dalam penelitian ini, sedangkan MBE Pasif merupakan indikator terpenting dari kepemimpinan transaksional.

Pada kenyataannya, pekerja menghargai otonomi dalam mengambil keputusan terkait pekerjaan mereka, namun terkadang mereka ingin atasan memberi tahu apa yang harus dilakukan agar tidak membuat kesalahan. Meskipun memiliki hubungan negatif atau terbalik, kedua variabel ini tetap signifikan dan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja. Meskipun indikator tanggung jawab dan MBE-Pasif sama-sama bertujuan untuk membuat pekerja bahagia dalam pekerjaan mereka, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh keduanya satu sama lain tidaklah sederhana dan bersifat satu arah.

4. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja (H4)

Berdasarkan temuan, terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara motivasi intrinsik (X2) dan kepuasan kerja (Y). Pekerjaan yang dilakukan seseorang karena memicu minatnya, memberikan kebahagiaan, dan pada akhirnya menghasilkan rasa pencapaian dikenal sebagai motivasi intrinsik (Fauzi Minarso et al., 2024). Pada saat yang sama, Teori Dua Faktor Herzberg (1966) menjelaskan unsur-unsur yang dapat berkontribusi terhadap kepuasan kerja, termasuk pengakuan, tanggung jawab, peluang untuk naik jabatan, dan pencapaian.

Temuan dari penelitian ini memperkuat Teori Dua Faktor Herzberg, yang menyatakan bahwa kombinasi antara motivasi intrinsik dan kepuasan kerja dapat menghasilkan pekerja yang lebih bahagia. Pekerja cenderung lebih bahagia dalam pekerjaannya ketika mereka bertanggung jawab atas pekerjaannya, pekerjaannya memiliki makna, dan mereka memiliki peluang untuk maju dalam kariernya. Menurut penelitian ini, kepuasan kerja paling baik ditunjukkan oleh kinerja di tempat kerja, sedangkan tanggung jawab merupakan indikator

terkuat dari komponen motivasi intrinsik. Karyawan cenderung lebih mudah mencapai tujuan mereka dan merasa bahagia dengan pekerjaannya ketika atasan mereka memberikan lebih banyak kepercayaan dan lebih banyak peluang. Hal ini membuktikan bahwa pekerja menjadi lebih produktif, puas, dan efisien ketika diberi keleluasaan lebih untuk mengambil keputusan dan memecahkan masalah di tempat kerja. Mereka juga mencapai tujuan mereka dengan lebih mudah dan dengan usaha yang lebih sedikit.

5. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja (H5)

Berdasarkan temuan studi ini, kepemimpinan transaksional (Z) secara signifikan meningkatkan kebahagiaan pekerja di tempat kerja (Y). Menurut (Suparingga et al., 2025), pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transaksional membangun hubungan timbal balik dengan bawahan mereka dengan memberikan penghargaan atas kinerja yang baik dan sanksi atas kinerja yang buruk. Tugas seorang pemimpin adalah menetapkan tujuan yang spesifik dan kemudian memberikan penghargaan kepada bawahan ketika mereka mencapainya. Selain itu, sebagaimana dinyatakan oleh (Sawitri et al., 2022), pandangan positif seseorang terhadap pekerjaannya berasal dari evaluasinya terhadap kualitas pekerjaan tersebut, yang disebut sebagai kepuasan kerja. Ketika gaji pekerja sebanding dengan usaha yang mereka curahkan, mereka akan lebih puas dengan pekerjaan mereka Robbins, Judge, dan Bass semuanya berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional, jika diterapkan dengan baik, dapat meningkatkan kebahagiaan karyawan di tempat kerja, dan hasil penelitian ini mendukung pernyataan mereka. Pekerja cenderung lebih puas dengan posisi mereka ketika mereka diawasi dengan baik, diberi upah yang adil, dan memiliki tugas-tugas spesifik yang harus dilaksanakan.

Menurut penelitian ini, kinerja kerja merupakan ukuran terpenting dari kebahagiaan kerja, sedangkan MBE Pasif merupakan indikator terpenting dari kepemimpinan transaksional. Karyawan menjadi lebih mudah mencapai tujuan mereka dan merasa puas dengan hasil pekerjaan mereka ketika atasan memberikan pengawasan dan evaluasi kinerja secara rutin. Pada kenyataannya, pekerja di sektor produksi melaporkan kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika seorang atasan selalu berada di lokasi untuk meninjau dan mengoreksi pekerjaan mereka guna menghindari penyimpangan. Oleh karena itu, pekerja dapat mencapai tujuan mereka lebih cepat karena menghadapi lebih sedikit tantangan dan mampu memenuhi standar kualitas perusahaan tanpa hambatan. Ketika pekerja merasa bahagia dengan tujuan yang dapat mereka capai dengan mudah, mereka cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka secara keseluruhan.

6. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam memahami hasil penelitian. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada karyawan tetap bagian produksi PT MAS Arya Semarang, sehingga hasil penelitian belum tentu dapat menggambarkan kondisi karyawan pada bagian lain maupun perusahaan manufaktur yang berbeda. Kedua, data penelitian diperoleh melalui kuesioner yang mengandalkan persepsi responden, sehingga jawaban yang diberikan sangat bergantung pada kejujuran dan pemahaman masing-masing responden. Ketiga, penelitian ini hanya menganalisis pengaruh motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik, dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja, sehingga masih terdapat faktor-faktor lain seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, kompensasi, beban kerja, dan gaya kepemimpinan lainnya yang tidak diteliti, tetapi berpotensi memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian menggunakan desain potong lintang (cross-sectional) sehingga data hanya menggambarkan kondisi responden pada satu periode waktu dan belum dapat menjelaskan perubahan perilaku atau kepuasan kerja dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengkaji bagaimana kepemimpinan transaksional memediasi hubungan antara dorongan intrinsik dan ekstrinsik dengan kepuasan kerja. Temuan ini diperoleh dari analisis data responden (karyawan PT MAS Arya Semarang) menggunakan SEM-PLS:

1. Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transaksional. Karyawan di PT MAS Arya Semarang memperoleh manfaat lebih besar dari kepemimpinan transaksional ketika tingkat motivasi ekstrinsik mereka tinggi, terutama terkait persepsi mereka terhadap bantuan yang diterima dari atasan. Herzberg (1966) serta Bass dan Avolio (1994) sama-sama berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional paling efektif jika didukung oleh variabel eksternal dan sistem penghargaan, sehingga kesimpulan ini sejalan dengan gagasan mereka. Dengan demikian, hipotesis H1 diterima.
2. Motivasi ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Karyawan melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika mereka merasakan insentif ekstrinsik yang lebih kuat. Karyawan melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi ketika mereka menerima bantuan yang efektif dari atasan mereka, yang pada gilirannya mengarah pada kinerja yang lebih baik di tempat kerja. Hasibuan (2019) dan Luthans (2011) sama-sama

berpendapat bahwa faktor-faktor di luar kendali individu memiliki dampak yang substansial terhadap tingkat kepuasan kerja mereka; hasil penelitian kami menguatkan pernyataan tersebut. Dengan demikian, hipotesis H2 diterima.

3. Motivasi intrinsik berpengaruh negatif terhadap kepemimpinan transaksional. Ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak memiliki pengaruh yang besar terhadap penerapan kepemimpinan transaksional pada karyawan. Karyawan yang memiliki tanggung jawab tinggi serta bekerja karena dorongan dari dalam diri cenderung lebih mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Temuan ini sejalan dengan teori Ryan dan Deci (2000) serta Bass (1985) yang menjelaskan bahwa individu dengan motivasi intrinsik tinggi tidak terlalu bergantung pada sistem *reward* dan *punishment*. Dengan demikian, hipotesis H3 diterima dengan arah hubungan yang berlawanan.

4. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja .Ini menunjukkan bahwa semakin kuat tingkat motivasi instrinsik yang dirasakan karyawan, semakin kuat juga tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa dipercaya dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan cenderung lebih menikmati pekerjaannya dan merasa puas terhadap hasil yang dicapai. Temuan ini mendukung teori Ryan dan Deci (2000) serta Two-Factor Theory dari Herzberg (1966). Dengan demikian, hipotesis H4 diterima.

5. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang sangat cocok dengan perusahaan manufaktur khususnya di PT MAS Arya Semarang dan semakin tinggi dan kuat juga tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan merasa lebih mudah mencapai target dan memperoleh kepuasan ketika mendapatkan arahan serta koreksi yang membantu mengurangi kesalahan dalam bekerja. Temuan ini sesuai dengan teori Bass (1985) serta Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa penghargaan dan kejelasan peran dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis H5 diterima

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia, dengan memperkaya pemahaman mengenai hubungan antara motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik, kepemimpinan transaksional, dan kepuasan kerja pada sektor manufaktur. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik dengan kepuasan kerja. Temuan tersebut memperkuat teori motivasi dari Hamzah B. Uno, Sardiman,

Ryan dan Deci, serta teori kepemimpinan transaksional dari Bass, sekaligus memberikan bukti empiris bahwa kombinasi antara motivasi dan kepemimpinan memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan manufaktur.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian dengan melibatkan perusahaan dari berbagai sektor industri atau membandingkan beberapa perusahaan agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih baik. Selain itu, penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kepuasan kerja, seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, kompensasi, beban kerja, komitmen organisasi, atau gaya kepemimpinan lainnya, sehingga model penelitian menjadi lebih komprehensif. Peneliti selanjutnya juga disarankan menggunakan pendekatan mixed methods atau longitudinal agar tidak hanya memperoleh data kuantitatif, tetapi juga mampu menggali alasan di balik jawaban responden serta melihat perubahan kepuasan kerja dalam jangka waktu tertentu. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

REFERENCES

Afandi, A., & Bahri, S. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 3*(2), 235–246. https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5044

Anabelle, M., & Aryati, A. S. (2025). Gen Z at work: The impact of culture, career growth, and well-being on engagement. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi, 4*(4), 1352–1366. https://doi.org/10.21776/jki.2025.04.4.20

Ashari, A., & Mubarok, A. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Berorientasi Tugas, Pengawasan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Permana: Jurnal Perpajakan, Manajemen, dan Akuntansi, 17*(1), 166–191. https://permana.upstegal.ac.id/index.php/permana/article/view/711

Assyakurrohim, D., Ikhram, D., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2023). Metode Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer, 3*(1), 1–9. https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951

Febrianty, Islamuddin, Indajang, K., Anisah, H. U., Nastiti, H., Lie, D., Fani, A. D., Widowati, D., Candra, V., Tinia, A. G., Silalahi, M., Manggiasih, T., Pasaribu, D. F., Nopralia, S., Utomo, H. J. N., Waliah, S., Yuliana, Sofiyan, Toni, N., & Risambessy, A. (2025). *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik Kontemporer*. PT Ganesha Kreasi Semesta. https://repository.umb.ac.id/1325/

Fitriah, & Sudibya, I. G. A. (2015). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Sekretariat Perusahaan Daerah Pasar Kota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud, 4*(11), 3478–3507.

Irawan, H., Ayu, I. W., Nurwahidah, S., & Darmanto. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Kajian Teknologi dan Lingkungan, 7*(2), 280–286. https://doi.org/10.58406/jrktl.v7i2.1915

Jogiyanto, & Abdillah, W. (2016). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. BPFE UGM.

Minarso, M. F., Wibowo, R. A., & Prasetio, T. (2024). Pemberian Kompensasi untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan pada Perusahaan Kontruksi. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam, 5*(2), 918–929. https://doi.org/10.47467/elmal.v5i2.5609

Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.

Nining, A. S., Jaenab, J., & Wulandari, W. (2023). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Bima. *Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi, 1*(4), 392–405. https://doi.org/10.30640/trending.v1i4.1723

Nurlaela, N., Noch, M. Y., & Pongtiku, A. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja. *Advances in Management & Financial Reporting, 3*(3), 541–558. https://doi.org/10.60079/amfr.v3i3.555

Rahayuni, N. W. I. S., Sudja, I. N., & Puspitawati, N. M. D. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Efektivitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telkom Akses di Plaza Teuku Umar Denpasar. *EMAS: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis, 3*(5), 213–226. https://doi.org/10.30388/emas.v3i5.4131

Ramadhani, N. Y. (2024). *Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kinerja melalui Kepuasan di Rumah Sakit Brawijaya Saharjo* [Master's thesis, Universitas Islam Indonesia]. https://dspace.uii.ac.id/handle/123456789/54316

Ratnaningtyas, E. M., Ramli, Syafruddin, Saputra, E., Suliwati, D., Nugroho, B. T. A., Karimuddin, Aminy, M. H., Saputra, N., Khaidir, & Jahja, A. S. (2023). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yayasan Penerbit Muhammad Zaini.

Saniyyah, A., & Kustiawan, U. (2025). Pengaruh Perceived Price dan Delivery Quality terhadap Repeat Purchase Intention: Peran Perceived Value dan Consumer Satisfaction. *ARZUSIN: Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar, 5*(5), 2487–2501. https://doi.org/10.58578/arzusin.v5i5.7631

Sarirah, T., Megawati, Y., & Nurmala, S. (2020). Faktor Ekstrinsik dan Intrinsik dalam Memprediksi Kematangan Karir. *Interaktif: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial, 12*(1), 59–73. https://interaktif.ub.ac.id/index.php/interaktif/article/view/214

Sarwono, J. (2022). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Menggunakan SPSS*. Gava Media.

Sawitri, J., Basalamah, S., Nasir, M., & Murfat, M. Z. (2022). Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja pada Kinerja Pegawai: Studi Kasus di Bandara I Laga Ligo Bua Kota Palopo. *Center of Economic Students Journal, 5*(3), 228–241. https://doi.org/10.56750/csej.v5i3.541

Setiyawami, Umiyati, H., Bagenda, C., Wakhyuni, E., Amane, A. P. O., Lie, D., AS, M. S., Usadha, I. D. N., Rosharita, Panjaitan, F., Sriharyati, S., Lestari, D. S., Mustikarini, C. N., Wardhana, A., Islamuddin, & Silalahi, M. (2023). *Kepemimpinan dan Teori Organisasi: Teori dan Konsep*. CV Media Sains Indonesia. https://repository.umb.ac.id/1330/

Suparingga, L. F., Kemalasari, M., & Syaputra, S. E. (2025). Pengaruh Employee Engagement, Masa Kerja, Lingkungan, dan Kesejahteraan terhadap Produktivitas dengan Kepuasan Kerja sebagai Intervening. *Jurnal Ekonomi STIEP, 10*(1), 153–169. https://doi.org/10.54526/jes.v10i1.391

Tampi, B. J. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Negara Indonesia, Tbk. Regional Sales Manado. *Acta Diurna Komunikasi, 3*(4), 1–20. https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/actadiurnakomunikasi/article/view/6228

Wong, K. K.-K. (2019). *Mastering partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) with SmartPLS in 38 hours*. iUniverse.