

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Motivasi Kerja,
Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai
(Study Pada Pegawai Politeknik Negeri Malang)**

Soni Refiansyah *)

Khalikussabir **)

Muhammad Sirojuddin Amin *)**

Email : 22101081367@unisma.ac.id

Universitas Islam Malang

Abstract

This study aims to analyze the influence of Transformational Leadership Style, Work Motivation, and Job Satisfaction on the Performance of Employees at the State Polytechnic of Malang. This study uses a quantitative approach with a research population of 190 non-ASN employees of the State Polytechnic of Malang. The sampling technique used proportional random sampling and purposive sampling and obtained a sample of 66 employees. Data collection was carried out through questionnaires and analyzed using multiple linear regression to test the influence of independent variables on employee performance. The results of the study indicate that leadership style has a positive and significant effect on employee performance. In addition, work motivation also has a significant positive effect on employee performance and job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance at the State Polytechnic of Malang. The results indicate an increase in the effectiveness of transformational leadership and optimal motivation and job satisfaction can encourage an increase in employee performance at the State Polytechnic of Malang.

Keywords: *Transformational Leadership Style, Work Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance.*

Pendahuluan

Keberadaan sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan atau instansi memiliki peran penting dalam mendukung aktivitas operasional yang dilakukan, jadi keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusia yang dimiliki. Kelancaran aktivitas operasional instansi sangat ditentukan oleh keberadaan sumber daya yang dimiliki oleh instansi tersebut (Adiwinata, 2024). Sumber daya manusia adalah kemampuan menyeluruh yang mencakup potensi berpikir dan kemampuan secara tenaga yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Keberadaan sumber daya manusia yang terdapat di instansi sepenuhnya dapat memberikan jaminan atas keberhasilan yang akan dicapai. Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki menjadikan proses pencapaian tujuan instansi dapat secara maksimal dicapai (Elvianto, 2024)

Permasalahan dalam suatu perusahaan harus selalu diperhatikan karena menjadi penentu pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan yaitu menentukan apakah suatu perusahaan dapat bertahan hidup dalam persaingan yang dihadapi oleh perusahaan tersebut yaitu mengenai pencapaian kinerja karyawan (Sherlie & Hikmah 2020). Kinerja merupakan bentuk pencapaian yang dihasilkan oleh karyawan dalam menjalankan aktivitas operasional instansi (Fadli, 2020). Indikator kinerja merujuk pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yakni aspek-aspek yang hanya memberikan petunjuk atau gambaran mengenai kinerja. Diungkapkan juga bahwa indikator kinerja dapat berbentuk faktor-faktor keberhasilan utama dan indikator kinerja kunci (Hermawan, *et al.* 2020)

Menurut Simamora (2014), indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja ada tiga yakni: kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu. Pertama, kuantitas kerja adalah merupakan suatu hasil yang dicapai merupakan jumlah hasil pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh instansi. Kedua, mengenai kualitas kerja yang diartikan mengenai upaya pegawai untuk meminimalkan tingkat kesalahan kerja yang dapat terjadi. Lalu yang ketiga, ketepatan waktu adalah sejauh mana suatu kegiatan dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.

Polinema, singkatan dari Politeknik Negeri Malang, adalah institusi pendidikan tinggi vokasi yang terletak di kota Malang di Jalan Soekarno Hatta No. 9, Jatimulyo, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65141. Untuk menjadi institusi pendidikan vokasi yang superior dan siap bersaing di dunia global, kinerja pegawai perlu diperhatikan agar stabilitas kinerja kampus polinema tetap terjaga. Namun demikian permasalahan yang terjadi dalam aktivitas pegawai menunjukkan belum maksimalnya pencapaian kinerja, hal tersebut ditunjukkan dengan hasil penilaian kinerja pegawai non ASN Politeknik Negeri Malang yang berjumlah 190 pegawai dan ditunjukkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1 Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Non ASN Politeknik Negeri Malang

No.	Keterangan	Jumlah	
		Orang	%
1.	Baik	96	50,53%
2.	Cukup	76	40%
3.	Kurang	18	9,47%
Jumlah		190	100%

Sumber: Politeknik Negeri Malang

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa sebagian besar atau 50,53% pencapaian kinerja masuk dalam kategori baik dan kategori cukup yaitu sebesar 40% sedangkan terdapat 9,47% masuk dalam kriteria tidak baik. Penilaian kinerja tersebut berdasarkan skor pencapaian kinerja masing-masing pegawai dan tingginya kinerja pegawai yang masuk dalam kriteria tidak baik menunjukkan adanya permasalahan mengenai upaya dalam memaksimalkan pencapaian kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penilaian kinerja pegawai menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai yang memiliki kinerja yang masuk dalam kategori baik hanya mencapai 50,53% sedangkan sisanya masuk dalam kriteria cukup dan kurang baik. Kenyataan tersebut mengindikasikan permasalahan mengenai gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kepuasan karyawan menjadi hal penting untuk dilakukan suatu kajian. Peran penting dari gaya kepemimpinan yang diterapkan dari seorang pimpinan memiliki dampak terhadap upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang tepat menjadikan proses pengelolaan dapat secara maksimal dilakukan dan upaya pencapaian tujuan yang ditetapkan dapat dilakukan (Adriyanti, 2023).

Hasil *survey* awal yang dilakukan kepada beberapa pegawai menunjukan terdapat beberapa permasalahan tidak adanya kepercayaan pimpinan terhadap bawahannya terutama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab terutama dalam proses penetapan kebijakan sehingga karyawan merasa keberadaannya kurang diperhatikan oleh pimpinan. Wewenang mutlak terpusat kepada pemimpin, artinya tidak memberikan kewenangan kepada bawahan terhadap pengambilan keputusan. Atasan dianggap kurang mendukung terhadap pekerjaan yang sedang dikerjakan oleh pegawai dan tidak memberikan pujian atas kinerja yang telah dilakukan oleh pegawai dan hal tersebut mempengaruhi pencapaian atas kinerja para pegawai. Pencapaian kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh motivasi pegawai dalam bekerja (Basyid, 2024). Motivasi kerja yang ada pada diri pegawai menentukan kinerja perusahaan tercapai karena adanya pemberian motivasi dari atasan, rekan kerja, maupun dorongan dari diri sendiri. Motivasi kerja adalah proses pemberian dorongan dengan memberikan semangat kerja agar seseorang mau bekerja dengan memaksimalkan potensi yang dimiliki sehingga memberikan jaminan atas upaya pencapaian tujuan instansi (Aminah, & Armelia, 2023). Pemberian motivasi yang dilakukan kepada karyawan akan menjadikan mereka menjadikan aktivitas atau untuk menjalankan tugas sesuai dengan ketentuan. Motivasi kerja dan kemampuan yang dimiliki pegawai dapat menentukan keberhasilan perusahaan.

Menurut teori Herzberg (1959) terdapat dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai yaitu faktor *higiene* dan faktor motivasi. Keunggulan teori Herzberg ini dapat mengidentifikasi apakah faktor motivasi kerja eksternal dan internal yang paling mempengaruhi kinerja pegawai. Pegawai akan berkinerja dengan baik, jika mereka memiliki kepuasan kerja yang tinggi begitu pula sebaliknya. Artinya pegawai yang merasa puas secara individu terhadap pekerjaannya akan merasa senang melakukan pekerjaan tersebut, hal ini akan mempengaruhi kinerja mereka terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian Saraswati (2025) dan Paparang (2021) menunjukkan pencapaian kinerja karyawan dipengaruhi oleh kondisi kepuasan kerja yang dirasakan. Jadi upaya untuk memaksimalkan pencapaian kinerja karyawan ditentukan oleh beberapa hal diantaranya mengenai gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja, dengan kenyataan tersebut maka judul dalam penelitian ini yaitu: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang”.

Kinerja

Menurut Adhari (2020), pengertian kinerja karyawan adalah hasil yang dihasilkan dari kegiatan pada suatu pekerjaan tertentu atau dalam suatu jabatan tertentu selama kurun waktu tertentu, yang menunjukkan kualitas dan kuantitas kerja. Menurut Rerung (2019) mengatakan bahwasanya kinerja karyawan yaitu sebuah perilaku yang dihasilkan pada tugas yang dapat diamati dan juga dapat dievaluasi, dimana para kinerja karyawan adalah bentuk kontribusi yang dibuat oleh seseorang individu didalam pencapaian tujuan dari organisasi. Menurut Fauziah (2023) kinerja adalah: Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku yang dicapai dengan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Peningkatan kinerja sangat diharapkan baik oleh perusahaan maupun karyawan. Perusahaan mengharapkan karyawannya berkinerja baik untuk meningkatkan hasil kerja dan keuntungan perusahaan.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan keinginannya. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain agar melaksanakan suatu tugas sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai. Almancia (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas sehingga bawahan dapat mengidentifikasi, memberikan pengaruh yang kuat, memotivasi, dan merangsang kreativitas bawahan untuk bekerja lebih baik guna mencapai tujuan organisasi. Wardani (2020) menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang yang memberikan perhatian individual dan stimulasi intelektual kepada bawahan atau pengikutnya. Melalui kepemimpinan transformasional, para pengikut akan merasakan kepercayaan, rasa kagum, loyalitas, serta penghormatan kepada pemimpinnya, sehingga mereka terdorong untuk bekerja melebihi apa yang sebelumnya diharapkan, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Iswahyudi (2023) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada yang mereka butuhkan.

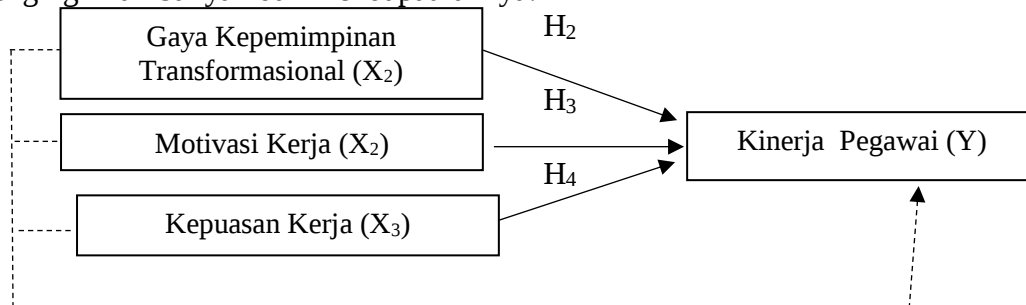
Motivasi kerja

Menurut Herzberg (1959) terdapat dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor *higiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi

lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah prestasi (*achievement*), pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dan sebagainya (faktor intrinsik). Herzberg (1959) mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor *higiene* dan motivator. Dia membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (*prestise* dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya. Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan karyawan. Bila faktor-faktor ini tidak memadai maka karyawan tidak akan terpuaskan.

Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan kepuasan dari tempat ia bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki rasa kepuasan tersendiri dan tentunya berbeda beda sesuai dengan nilai nilai yang berlaku dalam setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan harapan maka semakin besar tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan adalah cerminan dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Moorse (Mutia 2014:128) mengemukakan bahwa pada dasarnya, kepuasan kerja tergantung kepada apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaannya dan apa yang mereka peroleh. Orang yang paling tidak merasa puas adalah mereka yang mempunyai keinginan paling banyak, namun mendapat paling sedikit. Sedangkan yang paling merasa puas adalah orang yang menginginkan banyak dan mendapatkannya.



Gambar 1. Model Penelitian

Hipotesis Penelitian

- H₁: Diduga bahwa gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Politeknik Negeri Malang.
 H₂: Diduga bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Politeknik Negeri Malang.
 H₃: Diduga bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Karyawan Politeknik Negeri Malang
 H₄: Diduga bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai Politeknik Negeri Malang.

Metode Penelitian

Jenis, Lokasi, dan Waktu Penelitian

Penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian *explanatory research*, Untuk Penelitian ini langsung dilakukan di institusi pendidikan tinggi vokasi polinema yang terletak di kota Malang di Jalan Soekarno Hatta No. 9, Jatimulyo, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65141. Waktu penelitian ini direncanakan kurang lebih selama 3 bulan terhitung sejak bulan Juni sampai Agustus 2025

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai non ASN Politeknik Negeri Malang yang berjumlah 190 pegawai. Riset ini menggunakan teknik *proportional* random sampling. menurut Sugiyono (2018) adalah teknik pengambilan sampel dimana semua anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel sesuai dengan proporsinya. Selanjutnya menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2018). Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan pada riset ini adalah 66 responden di tentukan dengan rumus Slovin.

Adapun kriteria sampel atau responden dalam penelitian ini yaitu:

1. Pegawai non ASN Politeknik Negeri Malang
2. Memiliki masa kerja di atas 2 tahun terhitung sebagai pegawai kontrak maupun tetap,
3. Non dosen yang aktif bekerja atau tidak sedang cuti.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Tabel 2 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Kinerja Pegawai	Y1.1	0,756	0,2404	Valid
	Y1.2	0,854	0,2404	Valid
	Y1.3	0,859	0,2404	Valid
	Y1.4	0,796	0,2404	Valid
	Y1.5	0,765	0,2404	Valid
	Y1.6	0,834	0,2404	Valid
Gaya Kepemimpinan Transformatif	X1.1	0,686	0,2404	Valid
	X1.2	0,731	0,2404	Valid
	X1.3	0,798	0,2404	Valid
	X1.4	0,800	0,2404	Valid
	X1.5	0,703	0,2404	Valid
	X1.6	0,683	0,2404	Valid
	X1.7	0,656	0,2404	Valid
	X1.8	0,517	0,2404	Valid
Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Motivasi Kerja	X2.1	0,755	0,2404	Valid
	X2.2	0,769	0,2404	Valid
	X2.3	0,840	0,2404	Valid
	X2.4	0,819	0,2404	Valid
	X2.5	0,801	0,2404	Valid
	X2.6	0,818	0,2404	Valid
	X2.7	0,702	0,2404	Valid
	X2.8	0,749	0,2404	Valid
	X2.9	0,767	0,2404	Valid
	X2.10	0,620	0,2404	Valid
Kepuasan Kerja	X3.1	0,697	0,2404	Valid
	X3.2	0,689	0,2404	Valid
	X3.3	0,742	0,2404	Valid
	X3.4	0,711	0,2404	Valid
	X3.5	0,800	0,2404	Valid
	X3.6	0,840	0,2404	Valid
	X3.7	0,687	0,2404	Valid
	X3.8	0,598	0,2404	Valid
	X3.9	0,672	0,2404	Valid
	X3.10	0,729	0,2404	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Uji validitas dilakukan terhadap seluruh indikator masing-masing variabel gaya kepemimpinan transformatif, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dan koefisien korelasi masing-masing indikator diperoleh lebih besar dari r tabel, yang menunjukkan bahwa masing-masing indikator variabel dapat dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas**Tabel 3 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien Reliabilitas	Cut Off	Keterangan
Kinerja Pegawai	0,895	>0.60	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Transformatif	0,848	>0.60	Reliabel
Motivasi Kerja	0,919	>0.60	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,894	>0.60	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa koefisien alfa untuk semua variabel cukup besar, melebihi 0,60. Ini berarti semua indikator untuk setiap variabel dalam kuesioner reliabel.

Uji Asumsi Klasik**Uji Normalitas****Tabel 4 Hasil Uji Normalitas Data**

		Unstandardized Residual
N		66
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.26453336
Most Extreme Differences	Absolute	.073
	Positive	.073
	Negative	-.062
Test Statistic		.073
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2025

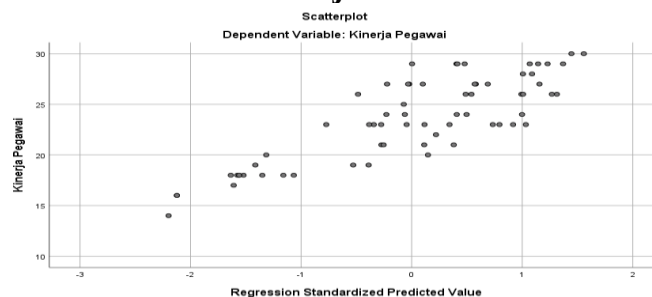
Hasil uji normalitas data menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200, yang lebih besar dari 0,05. Berdasarkan hasil ini, ditunjukkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas**Tabel 5 Hasil Pengujian Multikolinearitas**

		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	GayaKepemimpinan Transformatif	0,615	1,625
	Motivasi Kerja	0,535	1,868
	Kepuasan Kerja	0,481	2,077

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2025

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai VIF masing-masing variabel independen lebih besar dari nilai yang dapat diterima yaitu 0,10 atau nilai VIF lebih besar dari 1. Hasil ini menunjukkan tidak terdapat multikolinearitas pada model regresi yang digunakan.

Uji Heteroskedastisitas**Gambar 2 Uji Heterokedastisitas**

Sumber : Data Primer Diolah, Tahun 2025

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas, dapat diketahui bahwa titik-titik pada grafik scatter plot tidak membentuk pola yang jelas dan menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, yang menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan tidak mengalami heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linear Berganda**Tabel 6 Analisis Regresi Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.542	1.966		.276	.784
Gaya Kepemimpinan Transformatif	.261	.071	.326	3.684	.000
Motivasi Kerja	.195	.053	.349	3.677	.000
Kepuasan Kerja	.204	.067	.305	3.051	.003

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2025

Persamaan regresi yang digunakan yaitu sebagai berikut:

$$Y = 0,542 + 0,261X_1 + 0,195X_2 + 0,204X_3$$

Berdasarkan Tabel 6, maka secara parsial masing-masing variabel bebas berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y). Dari persamaan garis regresi linier berganda, maka dapat diartikan bahwa:

$a = 0,542$ merupakan nilai konstanta, yaitu estimasi kinerja pegawai, jika variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja mempunyai nilai sama dengan nol maka kinerja pegawai sebesar 0,542. $b_1 = 0,261$ merupakan slope atau koefisien arah variabel gaya kepemimpinan transformasional (X_1) yang mempengaruhi kinerja pegawai (Y), artinya variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, jika variabel lainnya dianggap konstan. Artinya bahwa dengan semakin baiknya gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja pegawai responden akan mengalami peningkatan. $b_2 = 0,195$ merupakan slope atau koefisien arah variabel motivasi kerja (X_2) yang mempengaruhi kinerja pegawai (Y), artinya variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, jika variabel lainnya dianggap konstan. Artinya bahwa dengan semakin meningkatnya motivasi kerja maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan. $b_3 = 0,204$ merupakan slope atau koefisien arah variabel kepuasan kerja (X_3) yang mempengaruhi kinerja pegawai (Y), artinya variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, jika variabel lainnya dianggap konstan. Artinya bahwa dengan semakin meningkatnya kepuasan kerja maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan.

Hasil pengujian Hipotesis**Uji F****Tabel 7 Hasil Uji F**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	781.036	3	260.345	48.425	.000 ^b
	Residual	333.327	62	5.376		
	Total	1114.364	65			

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2025

Hasil analisis regresi berganda dengan $Df_1 = 3$, $Df_2 = 62$, $\alpha = 5\%$ diperoleh F tabel sebesar 2,753 sedangkan F hitung diperoleh sebesar 48,425. Dari perhitungan di atas terlihat bahwa F hitung > F tabel yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, dengan demikian dapat dikatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Uji t**Tabel 8 Hasil Uji t**

Model		t	Sig.
1	(Constant)	.276	.784
	Gaya Kepemimpinan Transformatif	3.684	.000
	Motivasi Kerja	3.677	.000
	Kepuasan Kerja	3.051	.003

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2025

Hasil analisis secara parsial yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y), hasil perhitungan parsial menunjukkan nilai tabel sebesar 1,997 pada tingkat keyakinan 95% dan taraf nyata 5% ($=0,05$). Dalam uji statistik, nilai t hitung sebesar 3,684. Ini berarti nilai t hitung > nilai t tabel ($3,684 > 1,997$), sehingga disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) memiliki dampak signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Mengenai pengaruh variabel
- Variabel motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y), hasil perhitungan parsial menunjukkan nilai tabel sebesar 1,997 dengan tingkat keyakinan 95% dan nilai efektif 5% ($=0,05$). Pada uji statistik, nilai t hitung sebesar 3,677. Ini berarti nilai t hitung lebih besar daripada nilai t tabel ($3,677 > 1,997$), sehingga disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja (X2) memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan.
- variabel kepuasan kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y), hasil perhitungan parsial menunjukkan nilai tabel sebesar 1,997 pada tingkat kepercayaan 95% dan taraf nyata 5% ($=0,05$). Dalam uji statistik, nilai t hitung sebesar 3,051. Ini berarti nilai t hitung > nilai t tabel ($3,051 > 1,997$), sehingga disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja (X3) memiliki pengaruh parsial yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 7 Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.837 ^a	.701	.686	2.319

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2025

Analisis menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan mampu menjelaskan 68,6% dampak gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sementara sisanya 31,4% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini. Analisis regresi berganda terhadap variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja menunjukkan koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,837. Nilai ini menunjukkan korelasi yang kuat antara variabel independen dan dependen.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang

Hasil analisis menunjukkan bahwa secara simultan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang. Artinya dengan adanya dengan semakin baiknya gaya kepemimpinan transformasional, meningkatnya motivasi kerja dan kepuasan kerja maka kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang akan mengalami peningkatan. Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana pemimpin transformasional menginspirasi karyawan untuk mencapai potensi maksimal mereka, dan motivasi serta kepuasan kerja secara bersama-sama berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi (Herman, 2024). Pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk berpikir kreatif, berinovasi, dan melampaui ekspektasi mereka melalui visi bersama dan dukungan individual. Motivasi kerja berperan sebagai daya penggerak yang kuat bagi karyawan untuk bekerja lebih efektif dan efisien, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, yang secara langsung mendukung tercapainya tujuan perusahaan (Aristinawati, 2024) Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wijayanto (2021), Susanty (2025), Fauzan (2019) dan Muhammad (2024) yang diperoleh hasil bahwa secara simultan

gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang. Artinya dengan adanya dengan semakin baiknyanya gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang akan mengalami peningkatan. Semakin baiknya gaya kepemimpinan transformasional dapat ditunjukkan dengan pegawai merasa nyaman berada di lingkungan kerja karena dipimpin oleh atasan sekarang, kondisi ini terbentuk ketika pimpinan memiliki pemahaman dalam melakukan pengelolaan para karyawan di perusahaan sehingga dapat terjalin hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan pimpinan dalam bekerja di perusahaan (Sinaga, 2023)

Karyawan merasa diajarkan untuk mengekspresikan setiap pekerjaan dengan bahasa yang mudah, dimana pimpinan berusaha memberikan instruksi secara jelas dengan menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh karyawan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara maksimal oleh karyawan (Najih, 2023). Karyawan merasa dibantu dalam pengembangan diri ketika bekerja dan pegawai memiliki kepercayaan yang penuh terhadap atasan yaitu dengan memberikan arahan secara langsung ketika terdapat kesulitan yang menghambat dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Semakin baiknya gaya kepemimpinan transformasional juga ditunjukkan dengan pegawai merasa diberikan cara yang berbeda untuk mengatasi hal-hal yang dianggap membingungkan dalam pekerjaan, yaitu dengan memberikan berbagai prosedur dalam proses pemecahan masalah sehingga penyelesaian pekerjaan dapat secara maksimal dilakukan (Herlina, 2024). Upaya dari pimpinan agar karyawan merasa diberikan kebebasan setiap melakukan pekerjaan, merasa dibantu oleh atasan untuk menemukan makna dalam pekerjaan dan pegawai merasa dibantu oleh atasan untuk memikirkan ide-ide yang tidak pernah dipikirkan sebelumnya.

Kepemimpinan memberikan dampak terhadap perubahan kinerja yang telah dicapai (Campbell, 1990). Perilaku pemimpin menjadi pedoman dan pengamatan bagi karyawan. Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai aktivitas kepemimpinan yang tertanam dalam keseluruhan organisasi dan membentuk sistem penguatan diri di organisasi melalui praktik-praktik yang relevan, sehingga perusahaan dapat menjaga keseimbangan ekonomi, sosial, dan lingkungan di seluruh siklus hidup sambil membantu organisasi mencapai tujuan. Oleh karena itu kepemimpinan menjadi pedoman bagi karyawan untuk menunjukkan kinerja. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muhammad (2024), Fauzan (2019), Pakaja (2021), Wijayanto (2021), Susanty (2025), Fauzan (2019) dan Marliana (2023) yang diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang. Artinya dengan adanya dengan semakin meningkatnya motivasi kerja maka kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang akan mengalami peningkatan. Semakin meningkatnya motivasi kerja ditunjukkan dengan instansi memberikan gaji yang cukup dalam pemenuhan kebutuhan pokok sehari-hari. Pemberian gaji yang cukup dan layak menjadi faktor dalam menimbulkan adanya peningkatan kinerja atau hasil kerja karyawan. Apabila usaha dari karyawan dihargai, maka mereka akan mengoptimalkan kerjanya dan semangat kerja akan meningkat pula. Jika gaji dibayarkan secara baik dan benar dalam artian adil serta layak, karyawan tentunya merasa lebih puas serta semakin memiliki motivasi untuk menggapai sasaran dan tujuan organisasi (Setyawati, 2020). Instansi juga memberikan jaminan sosial yang berguna untuk meningkatkan taraf hidup, instansi menciptakan kondisi kerja yang aman, memberikan jaminan perlindungan dari risiko

kerja yang dapat terjadi dan selalu berupaya untuk menciptakan hubungan yang baik antar pegawai sehingga mendukung proses peningkatan kerja karyawan (Zailani, 2024). Motivasi kerja yang tinggi juga ditunjukkan dengan instansi selalu berupaya untuk menghargai keberadaan pegawai sebagai bagian dari kelompok kerja, menghormati pegawai dengan memberikan penghargaan untuk pegawai yang berprestasi, menetapkan kebijakan promosi jabatan secara adil kepada seluruh pegawai, memberikan dorongan agar pegawai dapat mencapai target yang telah ditetapkan dan selalu memberikan arahan dengan baik kepada pegawai dalam proses penyelesaian pekerjaan (Sidharta, 2024)

Menurut Campbell (1990), kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja. Motivasi karyawan di perusahaan harus menjadi perhatian serius untuk mengelola sumber daya manusia. Mereka dituntut profesional dalam menyelesaikan kewajiban kerja. Salah satu tindakan strategis untuk menjaga kinerja tetap baik adalah mengolah dan menjaga motivasi karyawan. Motivasi merupakan daya dorong bagi pekerja. Tanpa motivasi, pekerja tidak bekerja maksimal padahal ini akan berkontribusi pada kinerja dan produktivitas. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fitria (2024), Hasibuan (2023), Muhammad (2024), Susanty (2025), dan Angelya (2024) yang diperoleh hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang. Artinya dengan adanya dengan semakin meningkatnya kepuasan kerja maka kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang akan mengalami peningkatan. Semakin meningkatnya kepuasan kerja ditunjukkan dengan gaji yang terima sesuai dengan pekerjaan, gaji mencukupi kebutuhan hidup, memiliki peluang berkembang dalam karier, kesempatan untuk promosi jabatan dan pimpinan memberikan arahan kerja yang jelas. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan memiliki peran penting dalam peningkatan pencapaian kinerja karyawan (Basri, 2021). Kepuasan kerja yang tinggi juga ditunjukkan dengan pimpinan bersikap adil terhadap seluruh pegawai, memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan-rekan, keberadaan rekan kerja saling membantu dalam bekerja, lingkungan kerja dimana karyawan bekerja bersih dan nyaman dan fasilitas kerja yang diberikan kepada karyawan mendukung dalam bekerja (Joko Pitoyo, 2022). Kepuasan kerja karyawan juga memberikan dapat atau pengaruh terhadap kinerja karyawan (Campbell, 1990). Kepuasan kerja pegawai adalah kondisi dimana pegawai merasa senang dan puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muhammad (2024), Fauzan (2019), Susanty (2025), Wijayanto (2021), Marlina (2023) dan Fitria (2024) yang diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kesimpulan, Keterbatasan Dan Saran

Simpulan

1. Secara simultan gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang. Artinya dengan adanya dengan semakin baiknya gaya kepemimpinan transformasional, meningkatnya motivasi kerja dan kepuasan kerja maka kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang akan mengalami peningkatan.
2. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang. Artinya dengan adanya dengan semakin baiknyanya gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang akan mengalami peningkatan.

3. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang. Artinya dengan adanya dengan semakin meningkatnya motivasi kerja maka kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang akan mengalami peningkatan.
4. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang. Artinya dengan adanya dengan semakin meningkatnya kepuasan kerja maka kinerja Pegawai Politeknik Negeri Malang akan mengalami peningkatan

Keterbatasan

Analisis kinerja pegawai hanya ditinjau dari gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

1. Penilaian kinerja pegawai dalam penelitian ini hanya terbatas pada pegawai non ASN di Politeknik Negeri Malang.

Saran

a. Saran bagi Politeknik Negeri Malang :

- diharapkan instansi selalu berupaya untuk menciptakan atau meningkatkan kepercayaan pegawai secara penuh terhadap atasan, upaya yang dapat dilakukan yaitu dengan fokus pada komunikasi terbuka dan transparan, memberikan otonomi, mengakui dan menghargai kontribusi, bertindak dengan konsisten dan adil, serta memimpin dengan contoh yang baik.
- Diharapkan instansi selalu berupaya untuk menciptakan hubungan yang baik antar pegawai, yaitu instansi dapat menerapkan komunikasi efektif, menunjukkan sikap saling menghargai dan menghormati, serta memberikan dukungan dan apresiasi dari hasil kerja para pegawai.
- Diharapkan pimpinan memberikan arahan kerja yang jelas kepada pegawai yaitu dengan melakukan komunikasi dengan menggunakan bahasa sederhana, delegasi tugas sesuai keahlian dan melakukan pemantauan serta evaluasi atas pencapaian hasil kerja para pegawai.

b. Saran bagi peneliti selanjutnya :

- diharapkan untuk lebih mengembangkan penelitian ini dengan juga menggunakan variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti kompensasi, iklim organisasi, dan stres kerja

Referensi

- Afrillianti, D. A., Basalamah, M. R., & Wahono, B. (2025). Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 14(01), 1288-1294.
- Aristinawati, I. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan RSKIA PKU Muhammadiyah Yogyakarta, J-CEKI : *Jurnal Cendekia Ilmiah Vol.4, No.1, Desember 2024*
- Elvianto, D. (2024). Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja PT. Hung A Indonesia, *Jisosepol: Jurnal Ilmu Sosial Ekonomi Dan Politik Vol. 2, No. 2, pp. 154-164*
- Fitri, E., Salim, M. A., & Novianto, A. S. (2025). Pengaruh Pendidikan, Gaya Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Karyawan SMK Negeri 1 Kepanjen). *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 14(01), 1239-1245
- Ginting, Y., Fitria, F., & Chandra, T. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru Aparatur Sipil Negara Sma Negeri Sekecamatan Rupert Dan Kecamatan Rupert Utara Kabupaten Bengkalis. *Manis: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(2), 84-102.
- Hasibuan, N. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Fasilitas Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMK Siti Banun Rantaupraptat, *Journal of Business and Economics Research (JBE) Vol 4, No 1, Februari 2023, pp. 9–17*

- Khofifah, T. F., & Al Banin, Q. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 2(1), 55-69.
- Mas'udah, N. A., Arifin, R., & Saraswati, E. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Produktivitas Sebagai Variabel Intervening (CV. Dwi Tunggal Fauzi Sejahtera). *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 14(01), 1377-1384.
- Muhammad (2024), Pengaruh Kepemimpinan Transformational, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SD Negeri di Kabupaten Bireuen, *Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran (JPPP)* Vol. 5 No. 3, November 2024, pp. 242-256
- Sukatin, A.A & Zilawati Z. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Batang Hari. *Jurnal Nakula : Pusat Ilmu Pendidikan, Bahasa Dan Ilmu Sosial*, 2(6), 315–326.
- Susanty, D. (2025), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas, *Aurelia: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Indonesia*, Vol. 4 No. 2 Juli 2025
- Suwadi, S. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif Dan Disiplin Kerja Preventif Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Ekstrinsik Sebagai Variabel Intervening Pada SMK Negeri 3 Kota Tebing Tinggi. *Journal of Innovative and Creativity*, 5(2), 9102–9115.

Soni Refiansyah *) Adalah Mahasiswa FEB Unisma

Khalikussabir **) Adalah Dosen Tetap FEB Unisma

Muhammad Sirojuddin Amin ***) Adalah Dosen Tetap FEB Unisma